

L'exploitation agricole flexible au cœur de nouveaux modes de partenariats

Le contexte agricole change profondément depuis quelques années et génère de des évolutions qui dessinent sans doute progressivement un nouveau regard sur l'exploitation agricole qui s'éloigne du modèle unifiant de l'entreprise à responsabilité personnelle, à capitaux familiaux et au fonctionnement autonome sur lequel est centré l'édifice juridique actuel du droit rural.

L'évolution pose à l'exploitant des problématiques paradoxales

La PAC, très sécurisante jusqu'à une période récente, a favorisé l'investissement dans les exploitations et donc le remplacement du travail par le capital, dans une ligne stratégique généralement stable. Etre désormais en prise avec le marché cela veut certes dire être confronté à la volatilité des prix et à la concurrence, mais aussi, s'adapter en permanence aux exigences des marchés quant à la qualité des produits et des pratiques et rechercher en permanence de la valeur ajoutée. Cela suppose donc changement périodique de production voire de positionnement stratégique. S'informer devient essentiel. La sélection de l'information pertinente est une préoccupation majeure pour l'exploitant. La conditionnalité de l'octroi des aides met en évidence la réalité de la question environnementale et son cortège de compétences pointues dans la fonction de production.

Il convient ainsi non seulement d'anticiper un besoin de compétitivité accru, mais encore de résoudre l'équation : compétence spécialisée et pointue alliée à diversification des marchés et des risques.

Dans le cadre de l'exploitation agricole forgée par 40 ans de PAC, c'est sinon la quadrature du cercle, du moins le grand écart.

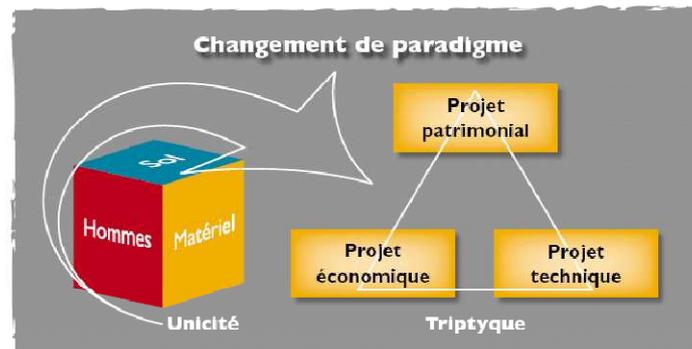
L'exploitation agricole flexible

Il est fréquent de dire que l'agriculture française évolue de plus en plus vers une dualité : d'une part des exploitations insérées dans des logiques de proximité. Leur nombre a tendance à augmenter et ce positionnement est souvent vécu et présenté comme celui qui serait le plus bouleversant ; Et d'autre part les exploitations produisant pour des marchés mondialisés souvent considérées comme s'inscrivant dans une logique de continuité.

Il nous paraît clair que, même pour ces dernières, une simple stratégie d'ajustements progressifs ne saura pas répondre aux enjeux. La recherche de valeur ajoutée, l'exigence d'adaptation aux marchés nécessite une plus grande agilité stratégique des entreprises : l'exploitation agricole flexible.

La vision que le chef d'entreprise se fait de son exploitation agricole peut être scindée en trois projets :

- Le projet patrimonial : la vision long terme, à la fois d'accumulation capitaliste et de préservation du potentiel agronomique, écologique et territorial ;
- Le projet économique : la valorisation économique d'un fonds sur des marchés agricoles, touristiques ou environnementaux, dans le cadre d'un bail cessible. Sa perspective majeure est à moyen terme ;
- Le projet technique : la valorisation économique de moyens de production (installations, matériel et main d'œuvre). L'enjeu chaque année est de s'assurer de l'utilisation optimale du potentiel créé.



Chacun des trois projets a ses propres échéances, vit à son propre rythme. Ne pas les confondre permet de ne pas enfermer l'un dans un carcan déterminé par les objectifs poursuivis implicitement au nom d'un autre. Cela permet également de déterminer son choix d'investissement personnel en fonction de ses motivations profondes et sans avoir à partager tout à la fois le court terme, le moyen terme et le long terme avec ses partenaires.

Un projet patrimonial

La logique est celle de la durée et du long terme. L'approche de la performance passe comme dans toute approche financière patrimoniale par l'arbitrage entre le rendement à court terme et la capitalisation à long terme.

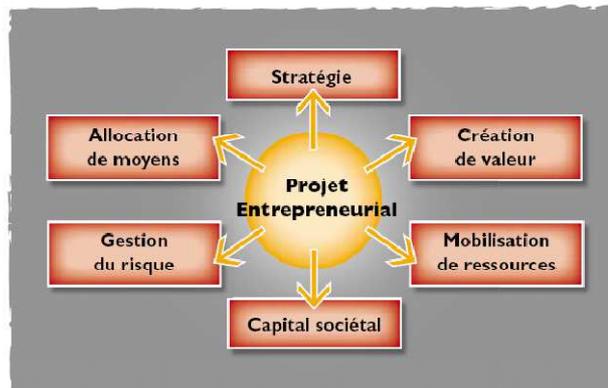
Le porteur de projet patrimonial trouvera à l'avenir un rôle de gestion au plan environnemental : les champs relatifs à la biodiversité, à la protection des biotopes, au paysage... relèvent du projet patrimonial avec lequel ils ont en commun la dimension spatiale et l'échelle du temps long. Cette vision sous-entend une dimension à l'échelle des écosystèmes cultivés.

Le porteur de projet patrimonial, gestionnaire du long terme, lieu « d'inertie » par nature, en s'isolant des projets entrepreneurial et technique (cf. ci-dessous) dégage précisément ceux-ci d'une partie de « l'inertie » propre à l'agriculture. Son identification contribuerait à rendre l'agriculture plus mobile et donc plus adaptable aux évolutions des marchés.

Un projet entrepreneurial

La logique du projet entrepreneurial est avant tout celui de la création de richesse. Cela passe par la création d'un portefeuille d'activités, l'allocation de ressources, la prise et la gestion de risques, la gestion de relations commerciales, de partenariats, la gestion et la fidélisation d'une clientèle.

Le portefeuille marché des services, comme services touristiques. le valorise au plan agricole (ou rural) d'orientation

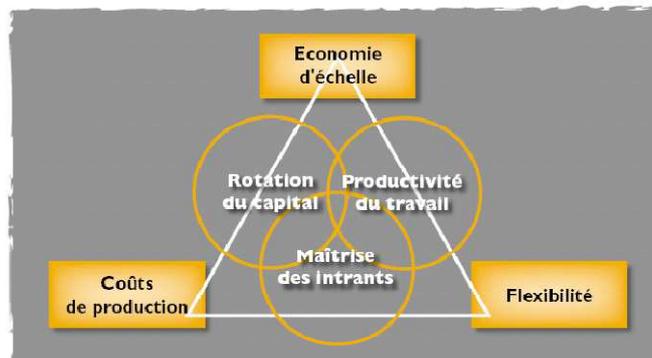


d'activités se porte sur le produits agricoles, et des par exemple des environnementaux ou projet entrepreneurial économique le fonds créé par la loi agricole de 2006.

Et un projet technique

La logique du projet technique correspond à la volonté de produire le mieux et le moins cher possible des biens ou des services. La performance et la compétitivité d'un projet technique passent par la maîtrise technique et la réalisation d'économies d'échelles.

Cette maîtrise, chaque agriculteur peut en détenir une partie. Peut-il la détenir sur toutes ses activités ? Assurément non. Devra-t-il simplifier et édulcorer son système pour conserver le niveau de maîtrise il alors de son durabilité de sa Non, les logiques modernes (les le montrent dans d'activité) ajoutent flexibilité.



requis ? qu'en serait adaptabilité et de la valeur ajoutée ? industrielles pays émergents nous bien des secteurs une troisième clé : la

Le raisonnement sur la taille optimale et les économies d'échelle trouve son sens vis à vis des enjeux de demain, si on y associe l'objectif d'un retour sur investissement le plus rapide possible afin de ne pas augmenter l'inertie du système.

Valeur économique et valeur patrimoniale

Dans cette vision, la valeur des entreprises réside dès lors d'avantage dans la promesse de revenu générée par les alliances et contrats que dans la valeur de l'actif immobilisé. Elles n'en sont que plus attractives, que mieux repreneables.

L'enjeu de transmission, majeur au regard des capitaux engagés et tout particulièrement dans les structures sociétaires dépassant le cadre familial, oblige ainsi à distinguer la valeur économique de l'entreprise, pour laquelle des repreneurs peuvent s'engager, et la valeur patrimoniale, qui appelle des solutions de portage temporaire voire de long terme.

Les solutions juridiques dont disposent les porteurs de projet pour structurer leurs partenariats opérationnels et financiers ne sont pas calibrés pour répondre aux objectifs nouveaux.

Les contours de l'organisation juridique et fonctionnelle des partenariats pour demain

Partenariats entrepreneuriaux pour servir un marché ou un engagement collectif (conventions de partenariat)

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.

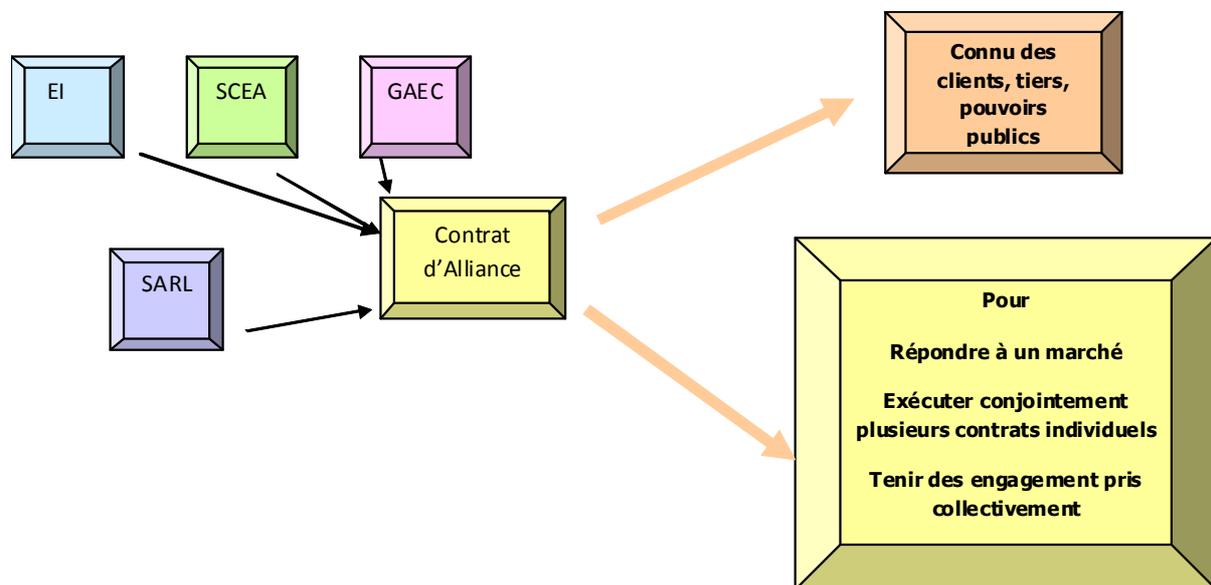
Pour coller aux objectifs sans compliquer juridiquement au-delà du nécessaire, notre proposition est de créer en droit le contrat « d'Alliance », cadre d'une opération conjointe.

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 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 détentrices 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.

Partenariats opérationnels pour mutualiser des moyens (société civile de moyens) :

La Société Civile de Moyens (SCM) est une structure juridique réservée aujourd'hui aux professions libérales et dont l'objet est la fourniture de moyens matériels (locaux, personnel, matériel) à ses membres, afin de faciliter l'exercice de leur profession. Cette société ne permet pas l'exercice d'une activité. La création d'une Société Civile de Moyens est sans incidence sur la situation juridique de ses membres.

Les associés mettent en commun certains moyens d'exploitation de leur activité afin d'en réduire le coût. Ils conservent une totale indépendance au titre de leur activité professionnelle.

Cette société pourrait être transposée au monde rural.

Elle prendrait la forme civile.

Elle aurait pour objectif de fédérer les structures professionnelles et de favoriser la prise en charge et la gestion des moyens de production. Ses actifs pourraient comprendre certains matériels, de l'immobilier professionnel. Elle pourrait de plus avoir des fonctions administratives : fonction comptabilité, secrétariat, gestion de la main d'œuvre.

Cette structure rassemblerait en une les avantages du GIE, GE, SCI.

- la fiscalité serait professionnelle : IR OU IS
- les obligations comptables seraient celles des structures membres : les revenus remonteraient dans les bilans des membres si transparence fiscale
- Le statut social de son dirigeant serait libre : salarié, dirigeant

il faudra que le cadre de cette SCM soit conforme à son objet initial. Si les engagements des parties deviennent plus importants, une société professionnelle devra être envisagée. C'est ce en quoi, le dispositif proposé peut être utilisé comme une phase préparatoire à un projet d'entreprise en commun.

Dans une logique de capitalisation progressive, cette structure pourrait comprendre certains partenaires des exploitants agricoles et, pourquoi pas, permettre l'entrée des investisseurs extérieurs.

- Les partenaires : propriétaires fonciers, communes, collectivités locales
- Les investisseurs : propriétaire foncier, banquier, ...

Dans ce type de société :

- l'ouverture du capital à des personnes physiques ou morales extérieures pourrait être conditionnée à un pacte d'actionnaires
- concernant le foncier : la conclusion de baux cessibles permettrait d'organiser le caractère temporaire du portage financier et de garantir la valeur économique des entreprises locataires du foncier.

Partenariats patrimoniaux pour mettre l'immobilier professionnel au service du projet économique

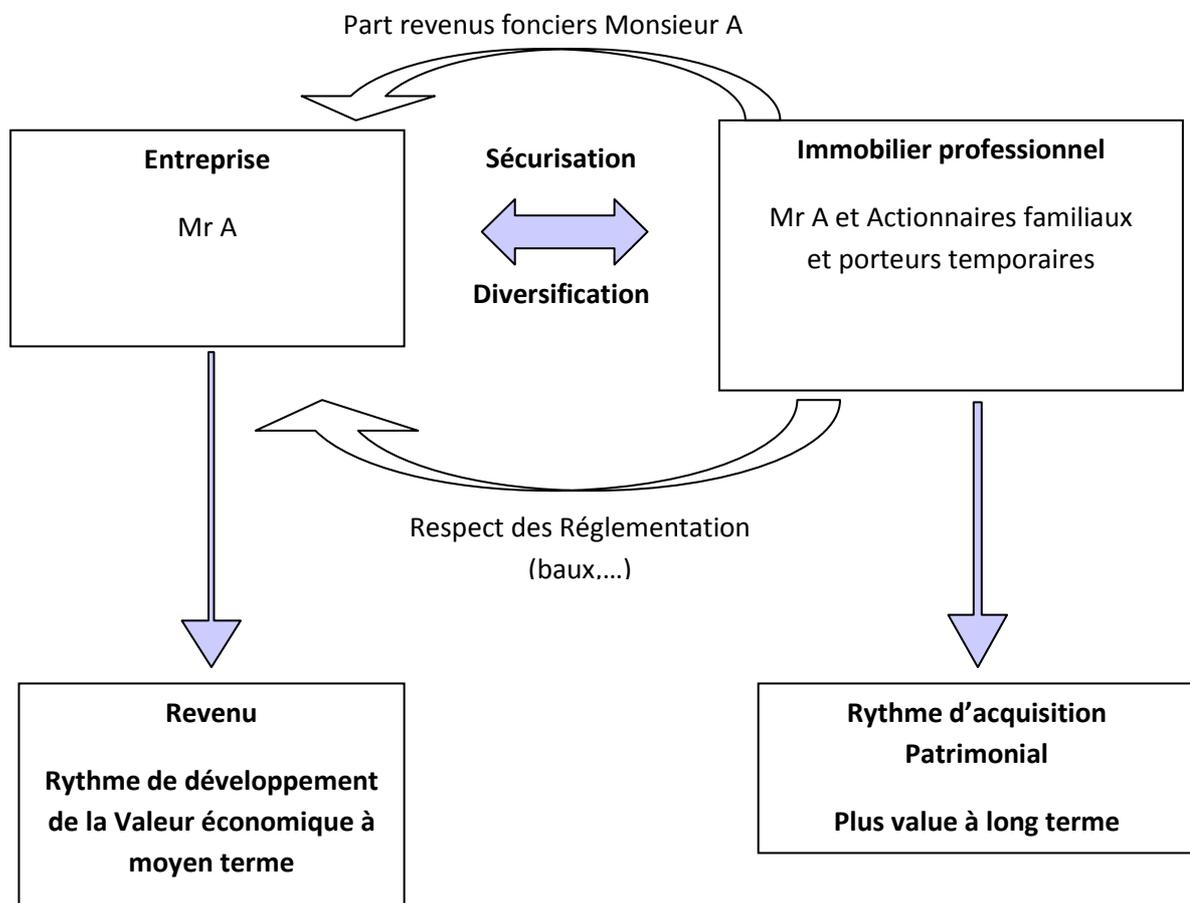
Afin de rendre flexible les projets d'entreprise au regard de la diversification, il serait nécessaire de spécialiser une structure qui aurait pour objectif de rassembler *tous* les actifs immobiliers professionnels détenus au moins partiellement par le dirigeant.

Les actifs pourraient être indifféremment de nature agricole ou commerciale. Ils seraient considérés plus globalement comme des « actifs professionnels » générant des revenus fonciers.

L'identité de traitement juridique, comptable et fiscal des structures d'activité professionnelle et de détention d'actifs professionnels, permettrait de constituer un périmètre d'intégration des revenus

fonciers aux revenus professionnels et d'effectuer des transferts d'actifs entre les structures, en réserve de plus ou moins value et sans avance de TVA.

Cette structuration serait de nature à permettre des participations externes au projet patrimonial sans entraîner de partage de responsabilité sur le projet économique.



Le bail cessible : une opportunité pour organiser le portage temporaire du foncier

Le bail cessible est un élément majeur de la prééminence de la valeur économique de l'entreprise sur la valeur patrimoniale. Par la cessibilité du bail, le fonds agricole pourrait avoir une valeur sur laquelle fonder la transaction de cession ou de transmission.

Des évolutions majeures sont à apporter au dispositif actuel par delà l'allongement de la durée du bail lors de son renouvellement.

Définir des conditions financières de sortie claires dès la conclusion du bail ;

Renforcer le cadre pour organiser le portage temporaire du foncier en permettant l'exercice par un tiers du droit de préemption du fermier sous réserve de lui concéder un bail cessible. Une indemnité de sortie d'un montant faible garantirait l'investisseur du rachat à terme par le fermier.

Celui-ci gagnerait ainsi la maîtrise du temps long pour réaliser ses investissements patrimoniaux au moment choisi.

Conclusion

le cadre sécurisé de la PAC de la deuxième moitié du XXème siècle a permis de couvrir le fort besoin de modernisation des exploitations. Accompagné de la mise en œuvre de dispositifs juridiques et fiscaux, très utilisés, dédiés aux investissements, il a conduit à une augmentation de la valeur patrimoniale des entreprises.

Nous constatons aujourd’hui un écart entre valeur patrimoniale et valeur économique. Il a été supportable et au bout du compte profitable tant que le modèle d’évolution implicite accompagnant la modernisation était l’agrandissement et l’augmentation de la productivité. L’écart de valeur pouvait être alors considéré comme une anticipation du développement de l’entreprise, anticipation sans risque inconsidéré tant que les prix de vente étaient garantis. L’entrepreneur comme le repreneur qui lui succédait pouvaient aisément prendre le pari que le surdimensionnement et le surcoût qui en résultait serait au bout du compte un atout pour saisir les opportunités de développement.

Il en va autrement lorsque le contexte économique devient incertain ou si le modèle de développement intègre une part de quête de valeur ajoutée pour sortir du ciseau des prix et des coûts, caractéristique des secteurs économiques dit de « commodités ». L’excès de valeur patrimoniale constitue alors non seulement une barrière à l’installation mais aussi un frein à la compétitivité et une surexposition aux aléas.

Sans renier les objectifs de modernisation et de développement, de nouveaux outils juridiques sont attendus, qui favoriseraient la conduite d’un projet entrepreneurial armé pour la gestion des risques, dédié à la création de valeur ajoutée et qui seraient adossés à une fiscalité confortant la constitution de fonds propres.

Ces dispositifs redonneraient au chef d’entreprise la maîtrise du temps pour piloter les rythmes économiques, et ceux, tout aussi légitimes mais différents, du champ patrimonial. Les outils juridiques peuvent être mis en œuvre que l’entreprise soit petite ou grande ; ils rendraient réellement opérationnels le fonds agricole, qui donnerait corps à la valeur économique associé au bail cessible, pour sécuriser la valeur économique sans (ou avant) l’achat du foncier ; ils permettraient de reconnaître des périmètres professionnels où pourront s’inscrire les partenariats de compétitivité ou de mise en œuvre de projets dépassant le périmètre foncier de l’exploitation.



Texte protégé par une licence Creative Commons-4.0 International
Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification
(<http://creativecommons.org/licenses>)