

## SOMMAIRE :

- Éditorial
- Un contexte économique complexe
- **L'appréciation du risque agricole** par le banquier
- **S'installer: un moment fort**
- Mise en place de solutions de redressement: témoignages
- Le coût de production: un calcul incontournable
- Un Enjeu de taille
- **Changer d'attitude**

## EDITORIAL

Chers lecteurs de la lettre du CEMA,

L'hiver dernier nous vous avons conviés à participer au colloque organisé conjointement par le CEMA et le cabinet OPTIMES qui s'est tenu à PURPAN le 24 février sur le thème « Pérenniser l'entreprise agricole face à la mondialisation ». Cette manifestation a suscité un réel intérêt et nombre de participants ont exprimé leur satisfaction. Nous avons le plaisir de vous proposer aujourd'hui une synthèse des interventions de cette journée au travers de la lettre spéciale du CEMA que vous avez entre les mains. Elle fait le tour des débats et je souhaite que vous puissiez y trouver chacun un intérêt ou un éclairage.

Ainsi notre réseau professionnel, en sommeil depuis quelques mois, il faut le reconnaître, reprend des couleurs et je souhaite que pour l'hiver prochain nous puissions également organiser un nouveau colloque. Le choix du thème dépendra de votre opinion; quels sujets vous préoccupent pour votre avenir ou pour celui de votre exploitation? Exprimez vous sur notre blog internet. Nous pouvons réunir comme nous l'avons fait en février des personnalités portant des points de vues avisés et complémentaires autour des ressources de l'EI PURPAN.

Dans « Terre des Hommes » A de Saint EXUPERY affirme « Les nécessités qu'impose un métier, transforment et enrichissent le monde. » L'objectif du CEMA est de donner de la lumière sur ces nécessités qui embarrassent souvent nos esprits soucieux de l'avenir.

Je vous souhaite bonne lecture et attends de vous retrouver sur notre site Internet.

*Henri GELI. Président du CEMA.*

ECONOMIE MONDIALISEE: COMMENT PERENNISER  
L'ENTREPRISE AGRICOLE?

Mondialisation, loi de modernisation, l'agriculture fait aujourd'hui face à un paysage contrasté fait de règles, de marchés, de prise de risque, d'enjeux alimentaires, sanitaires, économiques et sociaux. La crise; entité virtuelle, pour conséquences réelles est-elle une maladie orpheline que seuls les médecins de la finance peuvent guérir? Ne resterait-il pas une manière logique et rationnelle d'aborder ces temps troublés? Lorsque la difficulté se présente, que l'exploitation agricole vacille il existe des moyens et des partenaires pour faire face à ce qui pourra n'avoir été qu'un accident de parcours. Faire d'une mauvaise passe un mauvais souvenir est possible. Bien souvent très peu de recours sont utilisés alors que la profession dispose d'experts et de leviers évidents. Dans de telles situations l'observation avisée et la force d'un diagnostic pertinent permettent une approche optimiste et fiable de toutes les difficultés auxquelles fait face le monde agricole. De cette observation peuvent naître des stratégies payantes et positives et nourries par la volonté d'optimiser un atout économique de premier plan: notre outil de production, nos territoires, nos savoir-faire, nos ambitions, notre professionnalisme d'agriculteurs, nos optimismes qu'il est temps de réveiller.

## UN CONTEXTE ECONOMIQUE COMPLEXE

Céline PELTIER, enseignant – **chercheur à l'école d'ingénieurs de Purpan.**

Tout bon diagnostic commence par une étude du contexte, **que l'on soit médecin ou agriculteur, la démarche est la même: Il n'y a pas de bonne appréhension du système sans compréhension du milieu dans lequel il est inscrit.** Notre système économique comprend trois acteurs principaux. Trois secteurs institutionnels composés par les entreprises, **les ménages et l'état. Les premières produisent, les seconds consomment et le dernier collecte et redistribue les contributions. Il est utile à ce stade de valider la position d'entreprise qu'occupe l'agriculture. Le secteur industriel n'est pas le seul secteur productif, ainsi jusqu'en 2000, le taux de croissance des industries agro alimentaires et agricoles était supérieur à tous les autres secteurs d'activité. A ceci s'ajoute une remarque essentielle: le solde du commerce extérieur (1) (traditionnellement déficitaire pour la France) est excédentaire pour le secteur agricole avec pour 2008: 9.5 milliards d'euros, évolution remarquable en comparai-**

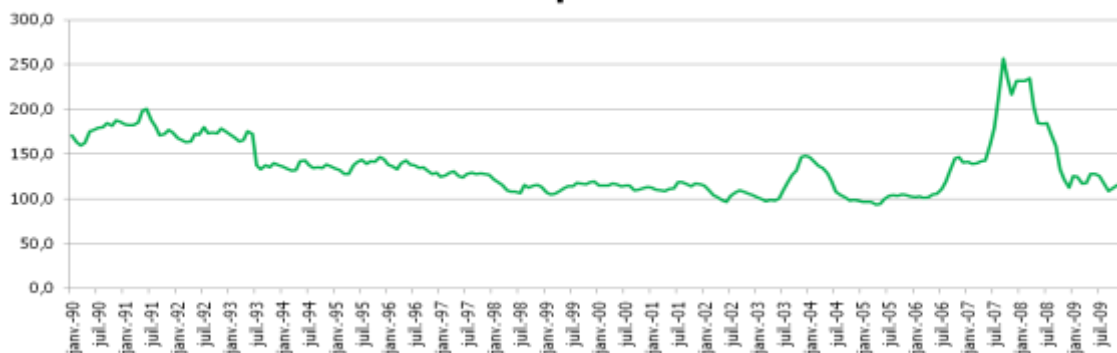
**son des autres secteurs. En matière d'investissements la capacité est mesurée par la formation brute de capital fixe (FBCF), les agriculteurs investissent de manière croissante depuis 2005. Malgré une certaine cyclicité, la tendance est stable et on peut en conclure que le maintien de l'équipement est globalement assuré en dépit des fluctuations du marché.**

(1) Différence entre la valeur des importations et des exportations

### La stabilité des prix perturbée

La branche agricole occupe donc sa place au sein de **l'économie française. Au niveau de la production, un indice permet d'observer l'évolution des prix, l'IPPAP (Indice des Prix des Produits Agricoles à la Production).** Cet indice révèle une tendance globale à la baisse **pour les céréales depuis les années 1990 suivie d'une forte hausse en 2006, 2007, 2008 pour chuter selon la même amplitude en 2009.**

### La variation du prix des céréales

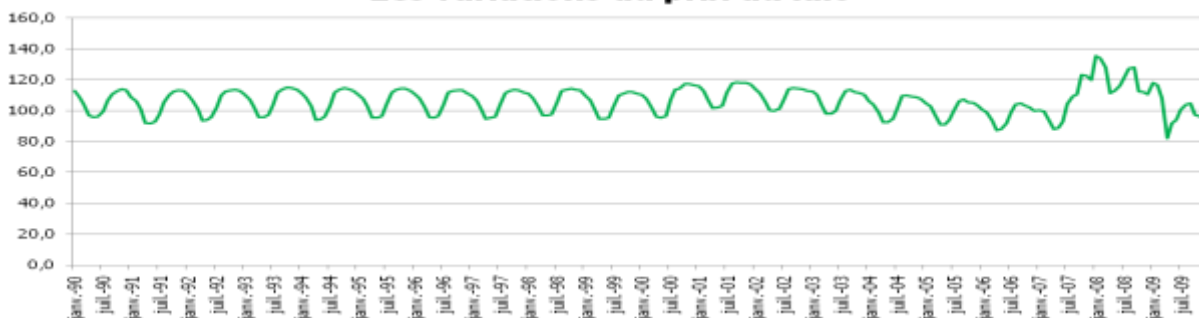


Indices mensuels de janvier 1990 à décembre 2009. Source INSEE, IPPAP

A la lecture de ce graphique nous pouvons visualiser la forte perturbation de ces dernières années, cet « orage » concerne également le prix du lait dont la **variation fût régulièrement saisonnière jusqu'en 2007** ainsi que le montre le graphique ci-dessous, **suivie d'une période très chaotique ces dernières années avec, comme pour les céréales une très forte chute en 2009** Enfin le **secteur fruits et légumes habitué à une variation quasi structurelle, n'échappe pas à une chute importante**



### Les variations du prix du lait



Indices mensuels de janvier 1990 à décembre 2009. Source: INSEE, IPPAP

Une valeur ajoutée en dégradation

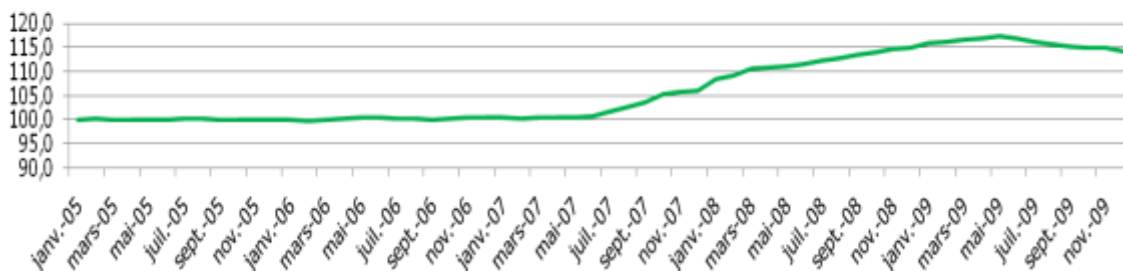
D'une manière générale, la production agricole prise dans son ensemble, diminue en valeur de 8,2% cette dernière année, les prix chutent de 8.8% alors que le volume croît légèrement (+0.7%). En détail, on observe une forte dégradation pour le marché des céréales avec une chute des prix de 23%. Les productions animales sont également touchées par cette tendance avec une diminution plus marquée pour le lait (-15%). De plus, la production ayant elle-même énormément diminué, l'impact sur la richesse créée, c'est-à-dire la valeur ajoutée, est encore plus négatif. En conclusion nous assistons à une forte dégradation de l'évolution du prix entre 2008 et 2009 avec une diminution de la production animale et un fort recul pour la production de lait. La variabilité des prix serait-elle en train de devenir structurelle? Enfin on peut noter que la chute des prix agricoles n'est pas répercutée sur les prix alimen-

taires qui restent stables.

Augmentation du prix des intrants

A la manière de l'IPPAP, un indicateur permet d'analyser l'évolution des prix des intrants: l'IPAMPA (Indice des prix d'Achat des Moyens de Production Agricole). Cet indice révèle, après une période stable depuis 2005, un choc des prix en 2007. Certains produits ne retrouvent pas par la suite le niveau de 2005: semences et plants, engrais et amendements, produits de protection des cultures. L'impact de cette évolution à la hausse du prix des intrants entraîne une augmentation des frais généraux dégradant fortement la valeur ajoutée de l'exploitation agricole et par conséquent, le revenu de l'agriculteur. L'évolution du coût des semences illustre cette tendance globale ainsi que le présente le graphique suivant:

Semences et plants

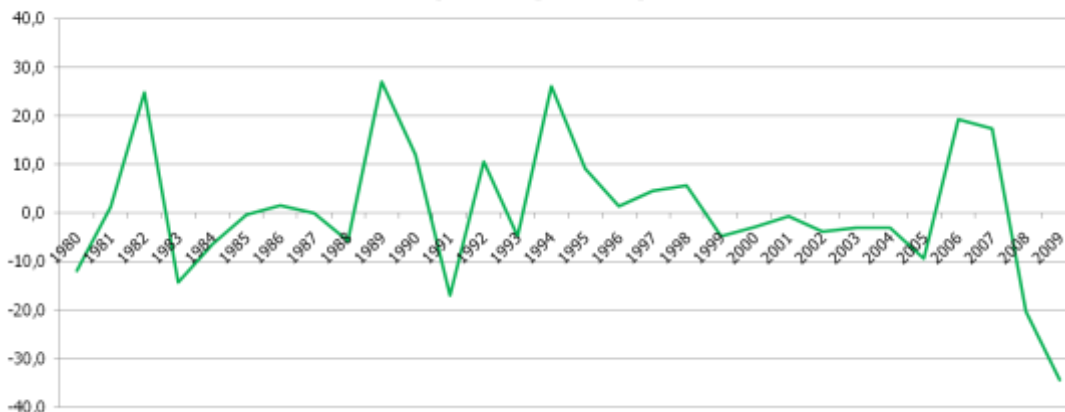


Indices mensuels base 2005. Source: INSEE,

Ce contexte où les prix des produits agricoles sont en baisse et le prix des intrants en hausse provoque inévitablement un déséquilibre et fait chuter la valeur ajoutée de 27.1% entre 2008 et 2009. C'est finalement le revenu de l'entreprise agricole qui connaît depuis 2007 une chute historique de 34.4%. Cette évolution peut être principalement expliquée par la hausse de la dépense en engrais (+38%), en alimentation animale (+15%) et une facture énergétique qui bondit de 20%.



Revenu net d'entreprise agricole par actif non salarié



Evolution annuelle en %, déflatée par l'indice de prix du PIB. Source INSEE, compte CCAN. Version du 14/12/2009.

Le décor économique est objectivement complexe et la situation de dégradation validée par les chiffres de la branche agriculture. Si les indicateurs évoqués décrivent toutefois des grandes tendances, 2009 n'en reste pas moins une année de crise sans précédent pour le secteur agricole. La forte volatilité des prix implique une réactivité et une conscience du risque qu'elle représente. Ce risque financier, l'exploitant agricole est amené à le partager avec le banquier qui l'accompagne et le conseille sur l'anticipation et la gestion de celui-ci.

## L'APPRECIATION DU RISQUE D'ENTREPRISE AGRICOLE PAR LE BANQUIER.

Jean François CLUZEL, Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées.

Le risque, élément incontournable de nos réflexions contemporaines. Risque pays, assurances qualité, aléas climatiques, il n'est pas aujourd'hui de système de production qui n'intègre le risque. Notion inséparable de l'audace et de l'investissement, ce risque pour l'exploitation agricole, s'il est connu, mesuré et anticipé pourrait-il finalement constituer une opportunité? Le banquier, œil extérieur et professionnel expose son analyse et sa vision du risque.

Pour Jean François CLUZEL, parce qu'elle est un système complexe, l'exploitation agricole s'inscrit dans un environnement de risques. Risques internes à l'entre-

prise et risques environnementaux; réglementation, aléas, risques commerciaux. L'univers de l'exploitation est imagé sur le schéma ci après.

Le risque qui concerne en premier lieu le banquier est le risque crédit. Celui qui résulte de l'incertitude quant à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations. Par conséquent, l'évaluation de ce risque repose sur la solvabilité de l'entreprise qui contracte l'emprunt. Cette solvabilité elle-même dépend certes des caractéristiques internes à l'entreprise mais aussi du contexte dans lequel elle évolue, qu'il soit géographique, économique ou sectoriel.

Si les compétences professionnelles sont un élément clé pour le banquier, la qualité du plan de financement et la justesse, de l'apport personnel, du calcul du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la capacité d'anticipation font partie du diagnostic. Outre les classiques ratios financiers qu'il est possible d'utiliser sur la base des données comptables, le banquier a la compétence d'analyser les données fournies par l'environnement. Dans le prolongement de ces analyses, des normes de solvabilité permettent de mettre à la disposition des établissements financiers un dispositif leur permettant d'appréhender le risque bancaire (2).



(2) Les normes Bâle II remplaceront bientôt le ratio Cooke datant de 1998 et obligeant les banques à conserver un volet de liquidités équivalant à 8% de leurs fonds propres

## NOTION DE RISQUE EN AGRICULTURE

Au-delà du risque crédit et de l'aspect purement financier, la banque considère également un certain nombre de paramètres tels que les risques internes à l'entreprise: matériel, destruction de bâtiment, risque phytosanitaire et zoo-sanitaire, climatique, perte de qualité ou surproduction, surinvestissement, perte de rendement et inhérent aux personnes: risques corporels, patrimoniaux et fiscaux. Mais la menace peut également provenir du contexte : nouvelles normes de production, nouveaux règlements quant à la commercialisation des produits et obligation d'investir pour répondre à la réglementation nouvelle.

### Des filières plus sensibles

Dans l'approche globale que réalise le banquier, l'élément filière occupe une place importante. Si la volatilité des prix est aujourd'hui une constante sur les marchés agricoles, certains secteurs y sont plus sensibles. Ainsi observe-t-on une plus forte proportion de créances litigieuses dans les secteurs de l'élevage bovin, de l'arboriculture et du maraîchage ainsi que le montre le graphique ci-dessous.

### Des difficultés à prévoir

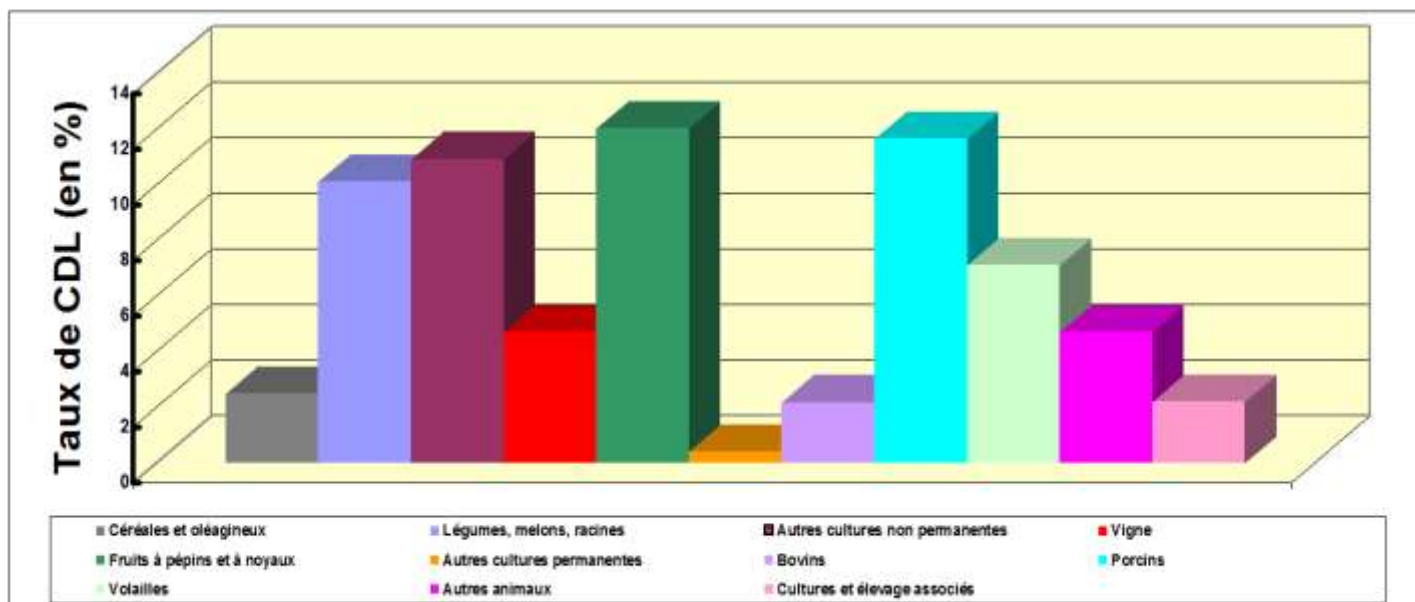
Même si l'environnement économique accentue les obstacles, dans la majorité des cas il n'est pas l'unique explication à l'échec. Dans toutes ces configurations la banque est un partenaire dont le rôle est essentiel: accompagner l'agriculteur et envisager tous les aspects de son projet au regard de son financement. La bonne compréhension du contexte national et international est également un outil précieux pour construire un projet. Nous sommes aujourd'hui face à des évolutions dont la prévisibilité est toute relative; l'émergence de l'agriculture de firme, les achats de foncier par les pays du Moyen-Orient.

A ces nouvelles données s'ajoutent des tendances conjoncturelles; prévision de baisse des subventions, pression toujours plus forte pour la prise en compte de l'écologie, rupture par rapport à l'historique.

La crise du lait montre qu'une baisse globale de la consommation alimentaire perturbe les prix de manière importante. Elle soulève également une question inquiétante: comment prévoir l'évolution d'une filière?

**TAUX DE CDL PAR CODE ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE**

	Céréales et oléagineux	Légumes, melons, racines	Autres cultures non permanentes	Vigne	Fruits à pépins et à noyaux	Autres cultures permanentes	Bovins	Porcins	Volailles	Autres animaux	Cultures et élevage associés
Taux de CDL en %	2,50	10,14	10,93	4,71	12,03	0,42	2,19	11,65	7,11	4,69	2,20



Cet indicateur procure à la banque un outil supplémentaire pour mieux cerner les caractéristiques du secteur dans lequel l'entreprise évolue afin d'encore mieux anticiper les facteurs qui pourraient déstabiliser un projet. CDL: Créances Douteuses et Litigieuses.

Car enfin, si les professionnels et les partenaires de l'entreprise agricole sont organisés pour construire un projet à risque maîtrisé, restent de nombreux vecteurs de risque difficiles à anticiper: changements sociétaux, évolutions démographiques, tendances politiques, L'alimentaire sera-t-elle la nouvelle monnaie d'échange?



## S'INSTALLER: UN MOMENT FORT



Il y a une caractéristique à l'installation: la très forte proportion des reprises père-fils. Cependant, dans l'appréhension du risque futur, il convient d'intégrer la part grandissante des installations hors cadre familial pour lesquelles le taux d'échec est nettement supérieur. A ceci s'ajoutent des difficultés supplémentaires lorsqu'il s'agit d'une installation sur une exploitation déjà en difficulté. Lors d'une installation dans le cadre familial, le banquier est attentif à la santé de l'exploitation existante et veille à ce que les agrandissements ne soient pas trop rapides ni les investissements trop lourds, mais l'entente familiale est également un facteur de succès et le rôle de la banque est bien d'en prendre la mesure. Lorsque l'installation se fait hors cadre familial, ce sont d'autres questions auxquelles il faut répondre: Qui est le candidat à l'installation? Quelle est sa qualification agricole? Quelles sont ses motivations? Ce afin d'éviter un projet qui serait une fuite ou une installation utopique dans un secteur qui connaît certaines difficultés. Aujourd'hui les installations hors cadre familial représentent 20 à 30% des installations en région nord midi Pyrénées, mais cette proportion est amenée à grandir dans les années qui viennent, d'où le caractère primordial de l'entrée en relation dans la gestion du risque. L'année 2009 a vu 269 jeunes agriculteurs s'installer en zone nord midi- Pyrénées dont 88% ont été financés par le Crédit Agricole sur la base d'une analyse complète du contexte, des motivations et de l'aspect humain du projet. Cette approche présentée par Monsieur CLUZEL évite une vision du risque trop rétrécie qui constituerait en elle-même un danger pour l'exploitation.

Anticiper et gérer le risque

La vie d'une entreprise agricole est constituée d'étapes et de virages imprévisibles qu'il faut savoir aborder. Le décès d'un collaborateur, un mauvais choix dans le recrutement d'un salarié, une chute de productivité qui provoque le réveil des créanciers, la maladie, la rupture de contrats avec la filière et c'est la pérennité de l'exploitation qui se trouve menacée. La raison pour laquelle les paramètres observés dans la construction d'un projet sont si nombreux est fort simple: nul n'est à l'abri

d'un incident de parcours. C'est la réactivité qui fera la différence et le degré d'anticipation dont auront fait preuve l'entreprise et ses partenaires. Les témoignages qui vont suivre montrent bien l'opportunité d'observer toutes les facettes de l'exploitation agricole et de la situer précisément dans son environnement. Il existe d'une part des moyens de couvrir le risque ( assurances, assistance juridique) et d'autre part des recours en cas de difficulté imprévisible ou non anticipée.

MISE EN PLACE DE SOLUTIONS:  
**DE L'EXPERIENCE MALHEUREUSE A LA FIN HEUREUSE.** Témoignages de réussite.

Trois secteurs agricoles, trois expériences. Viticulture, arboriculture et élevage laitier. Trois régions : le Tarn, le Lot et Garonne, la Sarthe. Trois situations extrêmes, trois démarches réussies.

Prendre les choses en main

Monsieur TERRAL, président de la coopérative des vignerons de Rabastens, témoigne. Dans l'expérience de la gestion de crise, une certitude préalable persiste : « l'avenir est entre nos mains avant tout ».

Années 1990, un développement régulier de l'entreprise qui accueille finalement de très nombreux coopérateurs et s'impose en grande distribution tout en redistribuant aux vignerons les fruits de cette réussite. Puis en 1997, l'imprévisible: le décès accidentel du directeur, un directeur adjoint promu à la tête de l'entreprise. Un mauvais choix, 2 ou 3 années passent. La solidarité entre les coopérateurs est toujours la colonne vertébrale de l'entreprise et la décision est prise de commander un audit organisationnel au cabinet OPTIMES. S'ensuit une réorientation vers le marché accompagné de lourds investissements que le bureau a finalement validés. L'entreprise se sépare du directeur et embauche un directeur commercial expérimenté et orienté « marché ». L'époque est à l'arrachage et le seul vignoble du Gaillac perd 3000 ha. Quelques années plus tard et 20% d'augmentation de chiffre d'affaire par année, c'est une encore plus vaste union qui voit le jour avec la création de VINOVALIE, système ombrelle qui accueille Cahors, Fronton et Gaillac tout en respectant les spécificités de chaque terroir. Une économie d'échelle et une orientation à l'export: Chine, Canada, Etats-Unis. Un message aussi: la filière est porteuse, il faut soutenir les surfaces et porter un coup d'arrêt aux arrachages de vignes, rester solidaires, responsables et se prendre en mains. C'est la seule solution payante.



Monsieur Claude DOMENGET, gérant du cabinet OPTIMES l'évoque clairement: **Sans approche systémique de l'entreprise agricole, le diagnostic risque d'être faussé et les solutions pour le redressement risquent d'être inadaptées. L'expérience de Monsieur TERRAL le montre, la cohérence entre les différents acteurs du groupement a permis la mise en place d'une stratégie basée sur les constats produits par l'audit. Cette stratégie réactive a fonctionné grâce à la solidarité et aussi parce que la décision de demander de l'aide a été prise. Si Monsieur TERRAL dit avoir voulu un temps « noyer le poisson », l'évidence d'un recours aux conseils d'un cabinet spécialisé a fini par s'imposer. Ce témoignage est aussi la preuve que des difficultés autres que financières peuvent mettre en péril l'avenir de l'entreprise. Pour ce qui concerne le groupement viticole il s'agissait plutôt d'un défaut organisationnel, celui-ci risquant à terme de freiner le développement économique de la coopérative. Enfin il met en évidence l'importance du volet ressources humaines dans l'entreprise agricole.**

## Démystifier le Tribunal

Madame BISETTO maraîcher-arboriculteur depuis 30 ans en Lot et Garonne n'a pas craint la crise de 2009 : « La crise, les agriculteurs connaissent ça depuis toujours. »



Madame BISETTO et son mari commercialisent en coopérative avec une petite unité de vente à la ferme (10% du chiffre d'affaires). Cependant sonne l'heure du dépôt de bilan, c'est un électrochoc : assignation par la MSA après 4 années à tenter « d'éteindre le feu ». Claude DOMENGET est mandaté par la MSA en tant que conciliateur et se présente sur l'exploitation de Madame BISETTO. Cette visite sera finalement un moteur pour la relance et le couple décide de développer l'activité vente à la ferme. En effet, la clientèle locale semble intéressée par ce mode de consommation et la valeur ajoutée produite par ce type de commercialisation pourrait bien contribuer au redressement de la situation économique. L'exploitation accueille les deux fils avec la création d'un GFA. Un regret cependant: n'avoir pas pris à temps l'initiative de consulter le tribunal de grande instance, ce qui aurait évité d'en arriver à l'assignation. Monsieur Christian COMBES, président du Tribunal de grande instance de Saint Gaudens et conseiller à la cour d'appel de Toulouse l'affirme: « L'issue de la procédure de sauvegarde est bien souvent favorable ». Il convient tout d'abord de « dédramatiser » les procédures juridiques. La justice, insiste Monsieur COMBES, est une entreprise faite par des hommes, pour des hom-

mes. La procédure collective permet de réunir les principaux créanciers, les banquiers, les fournisseurs, les coopératives etc. et consiste à assister l'agriculteur dans sa phase difficile par l'intermédiaire d'un conseil (avocat ou expert comptable). Mais en amont de ces procédures collectives, et ce pour le secteur agricole, il existe deux procédures amiables, la première : le mandat ad-hoc, qui consiste justement à saisir le président du tribunal afin qu'il donne mandat à un conciliateur dont le rôle est de négocier des accords avec les principaux créanciers. Malheureusement, Monsieur COMBES constate que les agriculteurs en difficulté restent bien souvent sur la réserve et pêchent par une absence de dynamisme dans la recherche de solutions amiables. C'est d'ailleurs l'objet de la deuxième procédure spécifique à l'agriculture: le règlement amiable. Là encore pour le TGI de Saint Gaudens, aucune demande n'a été faite depuis plus de 2 ans.

Par conséquent, s'enclenchent souvent des procédures plus lourdes, qui comportent bien un volet de conciliation mais durant lequel l'agriculteur n'est pas toujours actif voire simplement présent. L'image du tribunal est donc à corriger, Madame BISETTO l'avoue volontiers, « Jamais, Monsieur le président du tribunal, avec mon mari nous n'aurions été capables de venir vous voir (...) la justice pour nous, ce sont les bandits, ce n'est pas notre milieu ». De l'autre côté de la barre, le président COMBES déplore certaines difficultés en comparaison des procédures commerciales: « Je n'ai que très peu d'informations sur l'état de santé du milieu agricole », il apparaît donc encore plus indispensable que l'entreprise agricole en difficulté accepte de venir exposer devant le tribunal les éléments qui constituent la situation. De plus, on constate que les créances réclamées par la MSA (entre 5000 et 10 000 €) ne justifient quasiment jamais une liquidation judiciaire cependant les octrois de délais sont souvent bien àprement obtenus.

## Le point de vue de l'avocat

Maitre Michel DUBLANCHE, avocat au barreau de Toulouse

« La prévention de l'aggravation, le mot est bien choisi ». La question est bien de savoir jusqu'où une banque peut aller, peut-elle financer le fonds de roulement d'une entreprise agricole? Un véritable arsenal de possibilités d'action face à la crise existe, catalogue incomparable par rapport à ce qui existe en matière industrielle et commerciale.

Cependant, la faillite reste un tabou français. La procédure de règlement amiable existe depuis 1988 mais très peu d'agriculteurs en difficulté y ont eu recours de l'aveu même du Président COMBES. Il faut pourtant « séparer l'aspect amiable de l'aspect procédures collectives » précise Maitre DUBLANCHE., la procédure amiable est plus douce et « être en cessation de paiement en matière agricole n'est pas du tout la même chose qu' en matière industrielle et commerciale ». Il existe même une procédure spécifique au secteur agricole: le traitement administratif antérieur au mandat ad hoc\*. Même si ces recours ont des conditions d'âge et de revenu, les faits exposés précédemment laissent supposer que de nombreuses exploitations seraient éligibles.

\* voir encadré page 8

**Même si ces recours ont des conditions d'âge et de revenus**, les faits exposés précédemment laissent supposer que de nombreuses exploitations seraient éligibles.

Ce recours en amont permet de mettre en place un plan **sur 5 ans accompagnant l'entreprise sur trois aspects**: diagnostic, redressement (prêts bonifiés, soutien à la couverture en Besoin en Fonds de Roulement (BFR)) ainsi **qu'une aide au suivi et au contrôle. Il convient également** de noter la confidentialité du mandat ad hoc, cette caractéristique revêt l'avantage de **plaire au banquier et d'être rassurante pour l'agriculteur en difficulté. Le filtre** constitué par le conciliateur constitue un interlocuteur **privilegié pour la banque tout comme pour l'entreprise**. En tant que professionnel expert il peut ainsi analyser les aspects de la difficulté et proposer des solutions **comme ce fût le cas pour Madame BISETTO lorsqu'elle** reçut la visite de Claude DOMENGET. Cette dernière action avant la procédure réellement « judiciaire »,

il est clair que laisser empirer une situation conduit à se priver de chances de recours à une procédure collective. **Il est nécessaire d'être réactif pour se donner toutes les chances de surmonter la difficulté.**

« Nous sommes dans un domaine où la jurisprudence **gouverne** » indique Maître Dublanche. **Mais aujourd'hui cette jurisprudence montre qu'il est plus efficace de passer par la négociation.** La procédure collective est certes une solution mais elle est comme un garrot, or un **garrot sans traitement c'est la perte assurée. La procédure collective relève d'une logique similaire, « il ne faut pas déposer le bilan la veille du crédit de campagne** ». Cependant un vide juridique subsiste au bénéfice de **l'agriculteur dans le cas du mandat amiable car la loi n'a pas prévu le cas où le plan mis en place n'est pas respecté, ce qui n'est pas le cas en matière commerciale.**

Le règlement amiable agricole (article L. 351 et s. et R. 351-1 et s. du code rural)

Cette procédure a l'avantage d'être très discrète du fait de l'absence de publicité (sauf en cas de suspension provisoire des poursuites qui impose les publicités).

Le conciliateur désigné par le président du tribunal a pour mission de favoriser le redressement par la conclusion d'accord amiable entre le débiteur et ses principaux créanciers sur des délais de paiement ou des remises de dettes. Il n'y a aucune discipline collective des créanciers qui peuvent être traités chacun indépendamment.

**L'accord** suspend les poursuites individuelles pour les créances dont il s'agit. Mais n'est pas opposable aux autres créanciers.

**Si l'entreprise agricole à la forme d'une société commerciale, les objectifs similaires au règlement amiable pourront être atteints en choisissant Le mandat ad hoc** (articles L. 611-3 et L. 611-13 et s. du Code de commerce)

**Désigné par le président du tribunal à la demande du dirigeant de l'entreprise le mandataire ad hoc** va restructurer la dette et/ou réorganiser l'entreprise et assister le débiteur dans la recherche de solutions négociées.

*La procédure de sauvegarde : anticiper les graves difficultés* (article L. 620-1 du code de commerce): ouverte exclusivement à la demande du débiteur qui, sans être en état de cessation des paiements, justifie de difficultés qu'il n'est pas en mesure de surmonter. Ces conditions réunies le tribunal ouvre par jugement une période d'observation d'une durée maximale de six mois, renouvelable une fois en fonction de l'année culturale, ce qui facilite l'appréciation de la capacité de redressement de l'entreprise.

le jugement d'ouverture désigne les organes de la procédure, dont le mandataire judiciaire et, le cas échéant, un administrateur judiciaire.

Le jugement est opposable à tous, et emporte, à compter de sa date:

- interdiction des paiements des dettes antérieures au jugement ;

- arrêt des poursuites individuelles ;

- interdiction des inscriptions ;

- **et arrêt du cours des intérêts des dettes d'une durée inférieure à un an. Cet arrêt du cours des intérêts profite aux cautions personnes physiques.**

**Eventuellement assisté de l'administrateur, le dirigeant élabore le plan de sauvegarde dont la durée ne peut excéder 15 ans.** Ce plan est arrêté par le tribunal après consultation des créanciers; les dispositions du plan bénéficient à la caution personne physique.

*Le redressement judiciaire : surmonter les graves difficultés:* (article L 631-1 du code de commerce) **s'impose aux entreprises** en état de cessation des paiements. Le déroulement procédural est quasi identique à la sauvegarde.

Quelques différences majeures:

- **le tribunal peut fixer une période suspecte et annuler certains actes accomplis au cours de cette période. Il peut s'agir notamment d'actes de disposition consentis sous la pression de certains créanciers ;**

- les cautions personnes physiques sont moins protégées : ni l'arrêt du cours des intérêts ni les délais du plan ne leur bénéficient;

- **en cas d'impossibilité de présenter un plan au terme de la période d'observation ou en cas d'impossibilité d'exécuter le plan, le tribunal ouvre à l'encontre du débiteur une procédure de liquidation judiciaire.**



## Le comptable: un partenaire trop proche?

Aurélié CROUZET-LAMBERT est présidente de CENTRA-GRI et expert comptable. Elle constate: « **dans une (...) situation de détresse, ils ne vont pas voir le centre de gestion ( les agriculteurs en difficulté [NDLR] )** » malgré **les taxations d'office que peuvent pratiquer le fisc ou la MSA, les situations empirent et se terminent par des procédures judiciaires. L'outil comptable est pourtant un levier précieux pour gérer l'exploitation et établir une stratégie de redressement.** Benoît DELBRUEL, Directeur d'Agrigestion Purpan le considère comme « **un outil d'aide à la décision** » et non seulement comme une obligation déclarative. Ainsi, la réorientation de Madame BILSETTO vers la vente de proximité n'a pu être effective sans les calculs comptables de prix de revient et d'application de la marge et de surcroît « **non dans l'objectif de survie mais dans celui de développement** ». Simple-ment « **les éléments que l'on peut mettre derrière le coût de production sont variables d'un organisme et même d'une exploitation à l'autre** » précise Benoît DELBRUEL, d'où l'utilité d'un diagnostic personnalisé de la situation. Par ailleurs, le secteur agricole dispose d'un panel de solutions en réponse à la difficulté cependant, la position du comptable semble seulement agir préventivement en émettant quelques alertes en cas de comptabilité inquiétante. Au-delà, « **Nous ne sommes pas les mieux armés pour dire ça suffit, la situation est grave** » explique Aurélié CROUZET-LAMBERT, surtout que la maîtrise du coût de revient ne suffit pas. Rappelons que dans ce métier, l'agriculteur n'a pas de pouvoir sur les prix de vente et sur les prix du marché.

## Exploitation laitière: Dépendance au marché

Madame BOISSEL est cogérante avec son mari d'une ferme bovins-lait, veaux de boucherie dans la Sarthe depuis 2004. En 2007, son mari tombe malade et le remplaçant n'est pas à la hauteur. La production de veaux de boucherie est contractuelle, elle a nécessité 150 000 € d'investissement en bâtiments lorsque le contrat est rompu: aucun veau dans le bâtiment pendant 6 mois. Madame BOISSEL prend même un travail à l'extérieur pour faire face. Puis la décision est prise de reprendre l'atelier veau en commercialisation libre. 2009: crise laitière.

La famille BOISSEL cherche à gérer au mieux le coût de production, produit l'aliment pour les bovins, supprime le travail des terres par l'entreprise et ainsi réduit les charges sur tous les postes où cela est possible. Fin 2009, l'exploitation fonctionne mais 2010 se présente comme une année très difficile. Ayant assisté à une réunion sur les plans de sauvegarde, les exploitants décident de faire un diagnostic avec le cabinet OPTIMES, s'en suit un plan de procédure de sauvegarde et l'arrivée devant la justice est là aussi un moment difficile, « **la justice c'est un peu un grand mot** » raconte Madame BOISSEL, mais finalement elle convient que le tribunal a un visage humain et que le dialogue a permis de trouver des solutions pour sécuriser l'outil de production jusqu'en 2011.



Cité judiciaire du Mans (72)

## Aventure familiale

Les exploitants n'envisagent pas pour autant de changements stratégiques car il s'agit avant tout d'une famille, leurs cinq enfants atteindront bientôt l'âge des études et ces éléments comptent dans les choix de gestion. Avec le recul, Madame BOISSEL analyse la situation: « **l'erreur majeure, c'est le remplaçant de mon mari parce que le cours du lait...** ». Notons qu'aujourd'hui si le bâtiment reste vide pendant quelques semaines c'est uniquement par la volonté des exploitants et selon un choix de gestion tout à fait réfléchi.

Il semble à nouveau que l'aspect ressources humaines dans l'entreprise agricole occupe une place stratégique, ceci rejoint les analyses précédemment évoquées: l'exploitation est un système complexe dans lequel de nombreux acteurs interviennent et la puissance d'un bon diagnostic repose en effet sur l'appréhension des interactions entre ces acteurs.

L'observation de ces trois témoignages met en évidence des éléments communs:

La cohésion familiale qui permet à chacun de s'appuyer sur l'autre pour mieux faire face aux difficultés, au-delà du projet professionnel, l'aspect « projet de vie » qui permet d'accueillir les enfants sur l'exploitation afin de la rendre encore plus pérenne ou de se préparer à financer leurs études.

La solidarité et la réactivité lorsque l'un ou l'autre accepte de prendre un emploi à l'extérieur pour sécuriser le revenu.



Plus qu'une aventure économique, il s'agit d'une aventure humaine qui doit pouvoir trouver en cas de difficultés des partenaires qui ont intégré cet élément primordial car il est un gage de sécurité.

## LE COUT DE PRODUCTION: UN CALCUL INCONTOURNABLE

Benoît DELBRUEL, AGRIGESTION Purpan.

L'approche micro-économique de l'exploitation permet de raisonner la gestion d'entreprise et de qualifier et quantifier les postes que constituent charges et produits.

Quelle que soit la production, le calcul du coût de revient est un outil d'aide à la décision dont l'agriculteur aujourd'hui ne peut se passer pour mener les négociations avec la filière ou se positionner sur le marché.

En outre, ce calcul permet d'anticiper les frais à engager et d'appréhender le niveau de production nécessaire pour couvrir les frais de production et la rémunération du travail.

Un exemple pour une production céréalière, le **coût de production** permet à l'exploitation de déterminer le seuil en deçà duquel la rentabilité est affectée. A la lecture du tableau suivant (exemple pour une de 70ha en Loiret), il apparaît que le seuil de commercialisation\* se situe à 14.40€/q. Si le marché céréalier ne peut répondre à l'exigence de ce calcul, l'entreprise agricole se trouve donc dans une situation précaire.

Un autre outil de gestion s'offre aux agriculteurs: le point d'équilibre. Son calcul procure une base de négociation, notamment dans le cas d'un atelier laitier qui traite avec les industriels de la filière. Le détail de ce calcul est présenté dans le tableau suivant:

Exemple de calcul du seuil de commercialisation d'un quintal de blé tendre (rendement = 70qtx X 70ha = 4900qtx)		
charges directes	clé de répartition	coût en €/q
engrais	charge directe	5,89
semence	charge directe	1,14
phytosanitaires	charge directe	1,83
assurance récolte	charge directe	0,21
<b>total charges directes</b>		<b>9,07</b>
charges de structure		
fonctionnement (entretien matériel, assurance, carburant...)	41% en fonction des temps de travaux	2,37
frais généraux (honoraires, edf...)	41%	0,75
autres charges de structures (fermages, impôts, frais de personnel, MSA, annuités d'emprunts...)	41%	5,66
<b>total charges de structure</b>		<b>8,78</b>
rémunération de l'exploitant	41%	2,1
coût de production d'un quintal		19,95
déduction des aides PAC		-5,5
<b>seuil de commercialisation</b>		<b>14,40 €/q</b>



	Exploit A	Exploit B	Exploit C
Achats	163	192	213
Services extérieurs	33	34	55
Autres services extérieurs	14	14	35
Impôts et taxes	2	3	0
Frais de personnel	22	16	55
Frais financiers	6	6	6
Dotations aux amortissements	80	132	46
<b>Coût de production OG</b>	<b>320</b>	<b>396</b>	<b>411</b>
prix équilibre	320	396	411
- dotations aux amortissements	-80	-132	-46
+ capital des emprunts	60	53	26
- subventions exploitations	-68	-70	-104
- autres produits	-49	-49	-37
+ besoins privés	92	84	83
<b>prix équilibre</b>	<b>275</b>	<b>282</b>	<b>333</b>
<b>Prix de vente</b>	<b>325</b>	<b>285</b>	<b>319</b>

Ces coûts de production et prix d'équilibre montrent également une forte variabilité selon les exploitations et région. Ce constat confirme l'importance de ces calculs ainsi que le montre ce tableau. Les prévisions économiques étant rendues de plus en plus complexes par le contexte, l'entreprise agricole doit se donner les moyens de renouer avec la « maximisation des profits ». Les outils de contrôle de gestion doivent pouvoir y aider non sans avoir intégré que la variabilité des coûts de production repose sur des facteurs aussi divers que les performances techniques, le niveau d'investissements récents, la situation géographique de l'exploitation, la présence ou non d'un système d'entraide, l'évolution du statut social de l'entreprise, la rémunération, les coûts d'achat ou encore la gestion optimale des charges sociales.

Point d'équilibre	
€/1000l	cloture 2 <sup>e</sup> trim. 2009
<b>totalité des charges de l'activité laitière</b>	<b>313,5</b>
- amortissements	51,3
+ part en capital des emprunts bancaires	60,8
- vente de veaux	5,4
- primes couplées	5,3
- produits issus de la vente de génisses,...	6,5
- DPU	48,1
+ prélèvements privés	69,3
<b>= point d'équilibre pour 1000 litres de lait</b>	<b>327</b>



## La crise? Quelle crise?

C'est peut-être une affaire d'endurance si globalement les expériences ne semblent pas accuser particulièrement la crise économique que nous connaissons. Cette endurance aurait dans certains cas un revers pénalisant, le fait que de nombreux agriculteurs connaissent des difficultés récurrentes en raison des fluctuations de marché empêcherait-il une certaine réactivité? De plus, il plane parfois au dessus de la difficulté, un soupçon de mauvaise gestion. Le plan de sauvegarde aurait plutôt mauvaise réputation, « Certains agriculteurs disent: il est inadmissible de mettre des plans de sauvegarde en route car cela veut dire que l'exploitation n'est pas viable, qu'elle est mal gérée » rapporte Madame BOISSEL. Il reste un tabou autour des difficultés financières qui incite les agriculteurs à baisser les bras. Cependant, l'aspect positif n'est pas loin: « Elle me sert moi, la crise, les médias parlent de consommation de proximité, de manger cinq fruits et légumes par jour, c'est dans la mouvance. Nous sommes devenus une référence » explique Madame BISETTO qui cultive désormais 60 cultures différentes pour fournir son atelier de vente directe. Elle conclut: « Ce sont de bons problèmes que nous avons eu, avant nous travaillions tout autant et ne gagnions rien ».

## UN ENJEU DE TAILLE

Monsieur Jean HAZIG est rédacteur en chef du magazine VEGETABLE. Il constate: « L'agriculture n'est pas une activité comme les autres (...) son enjeu est tout simplement l'alimentation de la planète ». Enjeu de taille dans une situation bipolaire: d'un côté les logiques de régulations de marché sont remises à plat par le ministère de l'agriculture et en même temps les logiques de la libre concurrence restent intouchables. Néanmoins, une nouvelle tendance se profile: certes, le gouffre entre prix de revient et prix de vente aspire chaque jour davantage d'entreprises mais aujourd'hui cette perte de valeur touche le secteur commercial. Les bilans de la grande distribution sont atteints jusqu'aux Discounts qui perdent marges et parts de marché. Les logiques sont si perverses « que même les origines les plus compétitives vendent à perte » précise Jean HAZIG. Pire, malgré la très forte disparité des coûts de main d'œuvre entre par exemple, la France, la Pologne ou la Biélorussie, « à de rares exceptions près - explique t-il - il n'y a pas vraiment de pays gagnants parce que tout le monde se fait ramasser en dessous de ses prix de revient dans le cadre d'une pression concurrentielle exacerbée ». Si l'on veut tenter de comprendre la situation en profondeur et trouver des solutions durables il faudra repenser « les méthodes de gestion, les approches stratégiques » pour mieux accompagner la mutation du secteur agricole qui semble être au bout d'un cycle. Il paraît clair que si l'agriculture veut se débattre dans un marché libre et ouvert à la concurrence, elle devra montrer sa capacité à remettre en question ses anciens modèles de gestion et à s'adapter au plus près. Il en va de la protection des emplois, de la lutte contre l'hémorragie des délocalisations. Le consommateur aura là tout son rôle à jouer, aux producteurs de le guider dans ses choix en communiquant sur l'origine du pro-

duit, sa valeur économique, environnementale et d'une façon générale sur les notions qui comptent aujourd'hui dans l'acte d'achat .

## CHANGER D'ATTITUDE

Dans une période troublée il s'agit bien d'un changement d'attitude qui est requis. Une attitude basée sur trois étapes cruciales:

VOIR: Diagnostiquer sans se voiler la face, identifier les problèmes, être objectif.

JUGER: Localiser les solutions, apprécier les limites de ses propres connaissances et compétences et savoir s'entourer de conseils solides.

AGIR: Etablir un plan d'action construit et cohérent.



A la lumière de tous les témoignages de cette journée colloque du 24 février 2010, la stratégie gagnante pour l'entreprise agricole en difficulté est une stratégie qui non seulement, n'oublie aucun des domaines du contexte dans lequel cette entreprise évolue : contexte social, économique, juridique, réglementaire, politique, financier etc. mais également qui sait observer l'entreprise dans son intimité et identifier les atouts et les points forts qui permettront la relance.

Enfin au-delà des nombreux outils et leviers utilisables pour faire face au monde qui change, pour se développer davantage, rester dans la course et créer de la richesse, il y a la volonté des hommes. Aucun plan de sauvegarde, aucun projet nouveau n'est possible sans l'envie d'avancer. C'est bien d'abord dans l'esprit que naissent les réussites et si les choses peuvent changer ce sera grâce à la détermination et à la capacité d'agir ensemble.

Certes le développement économique fut au cœur de ces dernières décennies et il le fut hélas, au détriment des hommes dans une pure logique quantitative qui ne trouve plus son écho aujourd'hui. Nous allons probablement devoir repenser cette logique et la réorienter vers une autre forme de développement, où l'homme serait au cœur de l'enjeu.



## L'ACTUALITE A PURPAN

### FORMATION

**L'effectif actuel est de 180 étudiants par promo, soit 900 élèves ingénieurs au total**  
Formations en partenariat :

**1 licence professionnelle en élevage**  
lait-viande

1 licence commerce en agro-  
alimentaire, qualicien en agro-  
alimentaire

5 masters internationaux

### RELATIONS INTERNATIONALES

Travail en cours pour la construction de 2 nouveaux masters avec des universités Indienne et Chinoise.

Préparation de 2 accords avec des universités des USA, dans le cadre de la FESIA

**30 étudiants effectuant des stages au sein d'ONG dans des pays en développement**

### RECHERCHE

Les laboratoires et équipes de recherche de l'Ecole ont été bien notés à la suite de la récente évaluation de l'AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur)

**L'Ecole accueille en permanence 15 thésards dans ses laboratoires**

**Mise en place d'une plate forme agronomique au domaine de Lamothe**

### DOMAINE DE LAMOTHE

**Reconstruction et déplacement de l'élevage laitier**

Accueil de 2 stations expérimentales en partenariat avec l'INRA, l'Ecole Vétérinaire, et l'ENSAT

**Mise en place d'une plate forme agronomique (dispositif unique en France)**

### INSTITUTIONNEL

**A la fin de l'année civile 2010, l'Ecole d'ingénieurs de Purpan intégrera officiellement l'INP (Institut national polytechnique) de Toulouse**

Cette intégration a pour objectif de créer des synergies avec les autres écoles membres de l'INP, l'Ecole d'ingénieurs de Purpan gardant son autonomie juridique, financière, et pédagogique.

### LES 28 ET 29 AOUT, L'ECOLE A ACCUEILLI LE CONCOURS NATIONAL DE CHIENS DE BERGER.

**CE FUT UN TRES BEAU SUCCES POUR L'ECOLE QUI A CETTE OCCASION A RECU DE 17 000 A 18 000 VISITEURS.**

Les salariés de l'Ecole d'Ingénieurs de Purpan ont créé en avril 2010 une **association humanitaire d'aide au Burkina Faso.**

En septembre 2010, une mission composée de 4 membres de l'association salariés de l'Ecole s'est rendue dans les villages de Daka et de Gouran (ouest du Burkina Faso) afin d'équiper les écoles primaires de ces villages d'installations **photovoltaïques** pour l'éclairage des salles de classe, et de **jardins pédagogiques.**

**La Traversée 31** a également distribué sur place des **fournitures scolaires** et des **vêtements pour enfants.**

**La Traversée 31** est ouverte aux salariés de l'Ecole (actifs ou retraités) ainsi qu'aux personnes morales.

Pour connaître les activités de l'association, rendez vous sur le blog de **La Traversée 31**

<http://la-traversee.31.over-blog.org/>

Contact : [la.traversee@purpan.fr](mailto:la.traversee@purpan.fr)



*Le logo de La Traversée 31 représente de façon stylisée la fusion du logo de l'Ecole avec le drapeau du Burkina Faso*





LE CREDIT AGRICOLE  
NORD MIDI-PYRENEES  
est à vos côtés pour...

CONSTRUIRE S'INSTALLER  
ANTICIPER INVESTIR  
ELEVER S'ASSURER  
CREER IMAGINER  
EVOLUER TRANSMETTRE

Le CEMA remercie tous les participants au colloque du 24 février 2010

Claude DOMENGET. Gérant fondateur du cabinet OPTIMES

**Michel ROUX. Directeur général de l'école d'Ingénieurs de Purpan**

Céline PELTIER. Enseignant- chercheur à l'El Purpan

Benoît DELBRUEL. Directeur AGRIGESTION PURPAN

Jean François CLUZEL. Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées

**Christian COMBES. Conseiller à la cour d'appel de Toulouse. Président du Tribunal de grande instance de Saint-Gaudens**

Michel DUBLANCHE. Avocat à la cour de Toulouse. Spécialisé en droit commercial des sociétés

Aurélie CROUZET-LAMBERT. Expert comptable. Présidente de CENTRAGRI

**Claude TREMELAT. Gérant d'entreprises agricoles en France et en Tunisie**

**Patricia BISETTO. Gérante d'entreprise (maraîchage-arboriculture)**

**Victoire PIQUEMAL. Cogérante d'entreprise (Vigneron indépendant)**

**Christelle BOISSEL. Cogérante d'entreprise (bovins-lait et veaux de boucherie)**

Francis TERRAL. Président des Vignerons de Rabastens et administrateur de VINOVALIE

Jean HARZIG. Rédacteur en chef de VEGETABLE



Pour et Par les Agriculteurs

Tarif des articles et revues (sous réserve de stock disponible) :  
Articles sous format photocopié : **6 € franco de port (prix par article)**  
Revue intégrale à l'unité : **13 € franco de port**

◆ Catalogue des articles par thème :

Certification, commercialisation, coopération/OPA, développement territorial, développement/international, droit/fiscalité, état des lieux/perspectives, gestion/économie/finance, informatique/internet, pédologie/environnement, politique agricole, productions animales et laitières, productions végétales, qualité/IAA, sociologie/religion, télédétection/SIG, viticulture/viniculture...

◆ Inventaire des articles par revue

RENDEZ-VOUS SUR :

[HTTP://WWW.CEMA-PURPAN.ORG/](http://www.cema-purpan.org/)

ARTICLES, DOSSIERS

INFOS - INSCRIPTIONS

CEMA Purpan

75, Voie du TOEC

31076 TOULOUSE Cedex

Président : Henri GELI

Animateur : Pierre SABALCAGARAY

Téléphone : 05 61 15 29 84

Fax: 05 61 15 30 60

Mail : [cemapurpan@yahoo.fr](mailto:cemapurpan@yahoo.fr)

[www.cema-purpan.org](http://www.cema-purpan.org)

*Les minutes du colloque « Pérenniser l'entreprise agricole malgré les aléas de l'économie mondialisée » sont disponibles sur le site du cabinet OPTIMES: [www.optimes.fr](http://www.optimes.fr)*

ABONNEMENTS À LA LETTRE DU CEMA

**Adhésion en qualité de membre: 12€/an**

Abonnement à la Lettre du CEMA par mail (format pdf) :

**Gratuite sur simple inscription pour les membres adhérents**

Abonnement à la Lettre du CEMA par courrier :

Adhérents : Frais d'envoi: 3€

Non Adhérents : 15 €/envoi (participation aux frais d'édition et de port)

**Pour continuer à recevoir cette lettre et renouveler votre adhésion, découpez le coupon ci après, retournez le à l'adresse ci-dessus accompagné de de votre cotisation d'adhésion:**

Nom:.....

Prénom:.....

Adresse:.....

.....

adresse mail .....N° de tel .....

N° de portable.....

Secteur d'activité .....

*Ou Contactez nous ou rendez-vous sur [www.cema-purpan.org](http://www.cema-purpan.org)*