

Livre Blanc

LA RESILIENCE

mode, nécessité ou adaptation naturelle
des agriculteurs ?

Mai 2018

aGRICULTURES
& TERRITOIRES
CHAMBRES D'AGRICULTURE
AUBE – HAUTE-MARNE

TERRES d'**a**VENIR

The bottom half of the page features a large, abstract graphic design. It consists of several overlapping, organic shapes in shades of green and red. A prominent light green shape curves from the bottom left towards the center. To its right, a darker green shape curves from the top right towards the center. A red shape is positioned in the lower right, partially overlapping the green shapes. The overall composition is dynamic and modern.

La résilience -étymologiquement « le fait de rebondir » - fait désormais partie du langage commun. Qu'elle soit collective ou individuelle, cette notion trouve son origine dans la physique des matériaux, puis a été reprise par la psychologie. Elle est actuellement employée dans de nombreux domaines.

DEFINITION de la RESILIENCE

« Capacité à surmonter un choc pour revenir à l'état initial. En économie, il s'agit de retrouver à minima une situation de stabilité ou mieux de croissance après une perturbation qui a engendré une dégradation de la rentabilité et de la situation financière ».

En agriculture on a commencé employer ce terme pour la première fois pendant la crise laitière de 2015. Sans la nommer, cette question est en réalité posée dans le Barrois Aube et Haute-Marne depuis 2012. En 2014, la Chambre d'agriculture de l'Aube a développé la formation « Rebondir face à la crise » pour aider les agriculteurs à revisiter leur stratégie et faire face aux aléas à répétitions dans les zones intermédiaires. Depuis, un travail autour de la zone Barrois - projet de résilience à l'échelle d'un territoire agro climatique cohérent - est engagé par les Chambres d'agriculture de l'Aube et de la Haute-Marne. L'Institut de l'élevage et l'APCA ont travaillé cette notion sur l'élevage laitier. Depuis l'été 2017, le groupe Chambres d'agriculture France a engagé un chantier à l'échelle nationale pour :

- définir les critères qui permettent de définir la résilience,
- identifier les réponses les mieux appropriées,
- ajuster les pratiques du conseil et de l'accompagnement des agriculteurs.

C'EST QUOI UNE FERME RESILIENTE ? SUR QUEL CRITERE ?

avant tout une question de comportement de gestion

Une analyse globale de l'exploitation permet d'apporter des éléments de réponses à ces questions...parce que la situation de chaque agriculteur est différente en fonction de son tempérament, de son histoire, de son patrimoine. Les dictons d'antan, toujours d'actualité, résument à eux seuls les stratégies : « Aller de l'avant, ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier » résument des comportements soit isolés, soit complémentaires. Cette approche ne peut pas se dissocier de la gestion du risque qui est la conséquence de l'aléa.

La résilience est donc un sujet à traiter au cas par cas car il est très lié à la manière dont chaque agriculteur perçoit le risque.

Les questions économiques et financières restent centrales mais pas uniquement...Lors de la survenue d'un aléa, les questions économiques sont déterminantes. Pour autant, à quel niveau, sur quel critère doit-on caractériser cette notion de résilience ? Est-ce le revenu, la trésorerie, les coûts de production ? Avant d'agir sur tel ou tel levier, il est intéressant de savoir s'il

existe des exploitations plus résilientes que d'autres... et d'identifier quels sont les déterminants de cette résilience.

Au sein du Barrois Aube Haute-Marne, l'analyse des exploitations les plus performantes nous démontre qu'il est possible d'avoir le même revenu par unité de main d'œuvre de diverses manières et ceci quelque-soit l'année.

Est-ce pour autant suffisant pour déterminer que l'ensemble des systèmes d'exploitation être résilient ? Si oui, quels sont les leviers qui sont le plus activés, et est-ce que ce sont toujours les mêmes qui le sont dans chaque situation ?

TENTONS D'Y VOIR PLUS CLAIR

1^{er} levier : Analyser la cohérence coût de production, endettement, marge de sécurité

Les chiffres ne doivent pas cacher la réalité de l'entreprise

En euros	Exploitation 1	Exploitation 2
Produit	300 000	250 000
Excédent brut d'exploitation (EBE)	100 000	80 000
Résultat	30 000	30 000
Capital investit	400 000	200 000
Annuités	60 000	30 000
Prélèvements privés	40 000	20 000
*Marge de sécurité	0	30 000

* se calcule en retirant les annuités et les prélèvements privés de l'EBE

Deux exploitants disposant de la même surface dégagent 30 000 € de résultats annuel chacun, l'un dispose d'un capital de 400 000 € et un produit brut de 300 000 €. L'autre réalise ce résultat avec un produit de 250 000 € et un actif de 300 000 €. Si on considère cela sur une période suffisamment longue, le deuxième « encaissera » plus facilement les aléas. Pourquoi ?

Une baisse de 10% de produit (30 000 €) consommera tout le revenu de l'exploitation 1. Pour l'exploitation 2, il restera 5000 € puisqu'à revenu constant, l'impact d'une baisse de produit est plus faible. (25 000 € au lieu de 30 000 €)

1^{ère} conclusion : L'efficacité des charges engagées par rapport à la production est donc le premier levier sur lequel on peut agir pour travailler la résilience. Cela suppose d'interroger les coûts de production en lien avec la productivité de l'exploitation.

L'exploitation 1 engage un capital supérieur à l'exploitation 2 (200 000 € en plus) pour dégager le même revenu. Le niveau d'annuité est donc plus important pour l'exploitation qui engage le plus de capitaux. A revenu constant, l'exploitation qui est plus endettée est la plus fragile en cas d'aléas puisqu'elle doit consacrer de la trésorerie pour rembourser les capitaux engagés.

2^{ème} conclusion : au-delà du coût de production, les investissements réalisés et leur financement doivent être en rapport avec l'activité. Il s'agit de **trouver le bon compromis entre sur et sous-investissement** pour ne pas se laisser submerger par un endettement trop important.

L'exploitation 1 prélève pour ses besoins privés le double de l'exploitation 2. Conséquence : l'exploitation 1 ne dégage aucune marge de sécurité tandis que l'exploitation 2 dégage un excédent de 30 000 €.

Deux exploitations dégageant la même rentabilité n'ont pas la même capacité à « encaisser » les aléas. La deuxième exploitation semble à priori plus résiliente que l'autre puisqu'en plus de l'efficacité technique et du niveau d'annuité, elle joue sur les prélèvements privés.

3^{ème} conclusion : la **marge de sécurité** résultante d'un coût de production adapté, d'un endettement maîtrisé et d'une politique de prélèvements privés adaptée est **l'un des indicateurs clé de la solidité économique d'une exploitation donc de sa résilience**.

Mais, il convient de se méfier des apparences qui peuvent être trompeuses

L'exploitation 1 a investi une partie des prélèvements privés prélevés sur l'exploitation pour créer une activité extérieure à l'agriculture qui génère de la rentabilité et elle place régulièrement de l'argent par sécurité. L'exploitant qui reproduit ce comportement de gestion chaque année crée sa sécurité à l'extérieur de l'exploitation. Par ailleurs, avec un actif immobilisé important, il dispose d'un outil performant qu'il peut laisser « un peu vieillir ».

L'exploitation 2 dispose d'un actif assez faible et doit donc s'interroger sur le renouvellement de ses équipements. Sa marge de sécurité lui donne la possibilité d'absorber les aléas mais elle peut se révéler insuffisante s'il doit réinvestir lourdement pour mettre à niveau ses équipements sans générer de rentabilité supplémentaire. Si sa marge de sécurité ne lui sert qu'à renouveler le capital existant, il ne peut plus investir dans une activité productive créatrice de valeur.

4^{ème} conclusion : il ne faut pas se contenter d'analyser uniquement les chiffres du compte de résultat mais **avoir une idée sur la capacité de l'outil de production, son état, et connaître la situation patrimoniale ou les autres activités de l'exploitant**.

A la lumière de cet exemple, on constate donc que chaque agriculteur construit sa résilience à partir de ses décisions de gestion. Ces dernières dépendent de la stratégie globale de l'exploitant (tout investir sur une ferme au fonctionnement optimisé, diversifier son activité, son patrimoine,...). L'exploitant est le principal acteur de la solidité de son entreprise face à un contexte d'aléas. L'analyse est globale et ne se contente pas des données chiffrées et (ou) d'un scoring

financier. Il faut aussi discuter avec l'exploitant, regarder ce qu'il se passe sur l'exploitation et connaître l'ensemble des activités et du patrimoine.

CONCLUSIONS

Les points importants à regarder pour analyser la résilience

- **la GESTION TECHNIQUE** : confronter les coûts de production pour connaître les leviers d'adaptation sur les charges et l'analyse du produit (productivité de la main d'œuvre et valorisation des produits).

Objectif : rapport charges/produits le plus efficient possible,

- **la GESTION DES INVESTISSEMENTS** : disposer d'une politique d'investissement et donc d'endettement en adéquation avec le potentiel économique de l'entreprise.

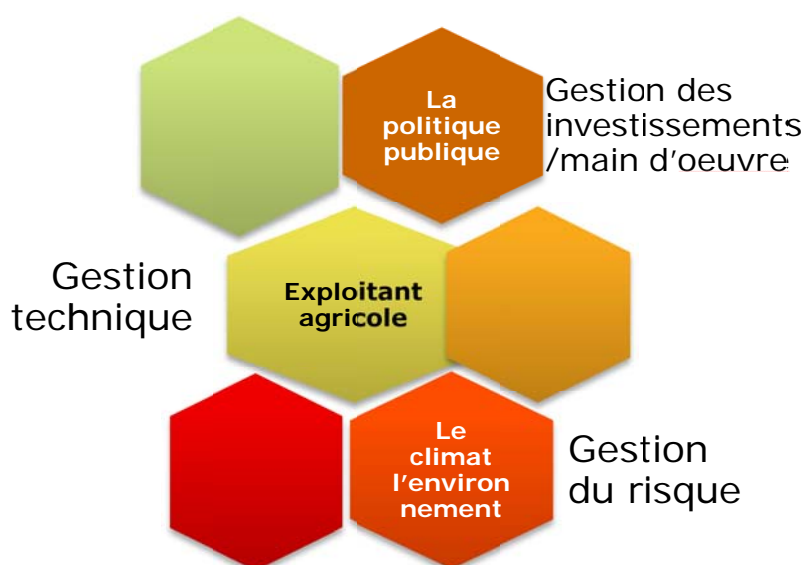
Objectif : rapport équipement/main d'œuvre équilibré,

- **la GESTION DU RISQUE** :

1^{ère} solution : disposer d'une marge de sécurité suffisante ce qui suppose d'adapter les prélèvements privés et l'endettement à la rentabilité de l'exploitation.

2^{ème} solution : diversifier ses activités ou son patrimoine ou prendre des assurances en travaillant en parallèle la fiscalité.

Objectif : encaisser les aléas en assurant la pérennité de l'entreprise



La résilience, c'est la bonne combinaison de choix technique, de gestion du risque et des investissements.

CREATION DE VALEUR

Quand la « bonne gestion » ne suffit plus

Que faire lorsque la bonne gestion n'est plus suffisante : calculer son seuil de résilience. Il s'agit du niveau de productivité et d'efficience minimum pour garantir la viabilité de l'entreprise.

Prenons l'exemple du Barrois

Aujourd'hui, nous estimons qu'il est possible de produire des céréales avec un niveau de charges totales engagées qui ne dépasse pas 1000 € par ha. Avec 250 € de DPB par ha, l'agriculteur doit dégager un minimum de 750 € de chiffres d'affaire par ha avec sa production. Mais il lui faut aussi vivre. Son chiffre d'affaire seuil sera donc de 900 €/ha si on additionne aux charges un niveau de prélèvements privés de 150 €/ha.

1000 € de charges courantes plus 150 € de besoins privés moins 250 € de DPB (1150 €-250 € = 900 €)

900 € de chiffre d'affaires à réaliser représente dans notre exemple un rendement de 6 T de blé qui doit être vendu au minimum à 150 €/T (on appelle ce seuil de commercialisation « le prix de revient de la céréale »).

A ce stade, l'exercice peut devenir périlleux pour notre agriculteur. En effet, 1000 € de charges engagées supposent une bonne gestion (particulièrement pour les charges opérationnelles et la mécanisation). N'ayant pas de marge de manœuvre sur les charges, il doit surveiller son parc matériel pour ne pas le laisser trop vieillir.

S'il n'est pas capable de produire régulièrement 6 T de rendement et qu'il ne peut pas maintenir un prix de vente 150 €/T, son système n'est plus résilient malgré un niveau de charge particulièrement maîtrisé.

L'exploitant doit donc trouver d'autres ressources qui passent nécessairement par la recherche d'une valeur ajoutée sur son exploitation ou d'une autre activité.

Qu'entend-on par recherche de valeur ?

Il s'agit **pour chaque euro investis ou dépensés d'ajouter une valorisation supplémentaire** à son produit.

Un changement de système pour modifier son mode de production qui permettra de valoriser mieux le produit. C'est l'exemple des marchés de niches ou du bio. Selon les cas, on aura une adaptation du système sans bouleverser la situation de l'exploitation, dans d'autres, il y aura bouleversement du système.

Intégrer d'autres productions qui apporteront cette nouvelle valeur. Le plus souvent ce changement entraîne des perturbations dans le fonctionnement de l'entreprise qui peuvent créer des tensions temporaires sur la rentabilité et la trésorerie. De ce fait, une étude pointue est nécessaire associée à une certaine solidité financière pour palier à ces transitions notamment sur deux situations précises qui suivent:

- les adaptations ou changements liées à des soutiens publics avec des cahiers des charges stricts et des modalités de paiements entraînant des décalages de trésorerie,
- les adaptations ou changements exigeant de créer son marché et de vendre sa production soi-même en respectant un prix de revient.

Il va de soi que ces adaptations devront intégrer au-delà des besoins en capitaux (à la fois les investissements mais aussi le besoin en fond de roulement) la question de la charge de travail.

L'équilibre du tandem travail/équipement est en effet l'un des déterminants clés de la gestion d'une entreprise agricole.

Ex : *un atelier de poules pondeuses* exige beaucoup d'investissement mais le prix est garanti par contrat (sur une durée limitée) et peu gourmand en main d'œuvre. Ce sera la solution pour des exploitations limitées en rentabilité avec une situation financière saine mais avec peu de main d'œuvre disponible.

Un projet de méthanisation présente un revenu garanti par contrat sur une période donnée mais une exigence lourde en investissement, une main d'œuvre limitée mais des temps importants pour l'étude et la mise en œuvre. A contrario, un *projet photovoltaïque* -s'il exige beaucoup d'investissement- ne nécessite pas de main d'œuvre.

La création de valeur est avant tout une question d'analyse entre besoin en capitaux et besoin en main d'œuvre. Elle peut être interne à l'entreprise agricole ou externe (diversification,...). Une fois les raisonnements intégrés, toutes les combinaisons de choix sont possibles.

Que doit-on retenir ?

Adopter un comportement résilient : une affaire personnelle avant tout.

Pour cela, nous conseillons de veiller aux trois règles d'or qui suivent :

Ne pas rester isolé sur son exploitation : aujourd'hui l'adaptation des fermes est complexe et la richesse du groupe, du collectif permet d'enrichir l'adaptation de son exploitation qui elle relève de choix individuels. De plus en plus d'adaptations sont mises en œuvre collectivement ou sous forme collaborative. Mixer l'approche individuelle et collective est indispensable.

Qualifier les problèmes : il est indispensable de connaître sa situation, de se jauger soi-même. La complexité des solutions, des problèmes, des choix exige au départ une solide évaluation de l'entreprise, de ses goûts, de ses capacités et envie à engager un changement.

Accepter les remises en question : c'est souvent le plus difficile, mais c'est indispensable. Les certitudes étant souvent mauvaises conseillères, il ne faut pas avoir honte de se remettre en question, d'analyser les erreurs mais aussi de capitaliser sur ces réussites.

Renseignements

Didier PETIT, Responsable des services Installation et Projets à la Chambre d'agriculture de l'Aube et du Pôle Hommes Entreprises et Territoires de la Chambre d'agriculture de la Haute-Marne

06 03 82 92 81 - dpetit@haute-marne.chambagri.fr