

Planification d'entreprise

Etudier toutes les options possibles

Alors que le marché et la technique évoluent, les exploitations agricoles doivent sans cesse se réinventer. Parfois, il est temps de prendre un virage, comme chez les Hermann après la dissolution de leur communauté d'exploitation. Pendant tout le processus de réflexion, la famille a constaté qu'une telle décision reposait sur de nombreux critères.



Beat et Claudia Hermann gèrent un domaine agricole familial à Risch, dans le canton de Zug. Un an auparavant, les Hermann faisaient encore partie d'une communauté d'exploitation. La dissolution de cette dernière les a obligés à réfléchir à comment gérer leur domaine à l'avenir.

Situation initiale

Jusqu'à la fin 2017, l'exploitation de la famille Hermann faisait partie d'une communauté d'exploitation (CE) regroupant trois familles. Au cours des 18 ans d'existence de la CE, les partenaires ont pratiqué plusieurs branches d'exploitation, dont la pension pour chevaux ou les travaux pour tiers. La CE pratiquait également la production laitière avec 70 vaches laitières et 35 unités de jeune bétail. L'étable des vaches laitières était située sur le domaine de la famille Hermann. Récemment, un des partenaires de la CE a décidé de se lancer dans une nouvelle activité et de quitter la CE. Suite à cela, la communauté d'exploitation a été dissoute à la fin 2017.

Quelle branche de production?

La famille Hermann était sûre de vouloir continuer à pratiquer une activité agricole. La question était désormais de savoir sous quelle forme. «Nous ne voulions plus traire. En l'absence de la communauté d'exploitation et des remplacements qui y sont fixés pour le dimanche, la production laitière est contraignante», explique Beat Hermann. Oswald Arnold, spécialiste en bovins chez UFA pour les cantons de Zoug et de Schwyz, est le conseiller en affouragement de Beat Hermann. «Il connaît son exploitation mieux que quiconque et s'est posé les bonnes questions», affirme Oswald, qui a mis la famille en contact avec différents spécialistes d'UFA. Les Hermann ont

ainsi envisagé plusieurs branches d'exploitation, s'intéressant d'abord à l'engraissement de poulets, mais constatant rapidement qu'ils ne disposaient pas, à ce moment-là, d'un acheteur approprié.

Le revenu ne fait pas tout

La famille a ensuite envisagé les poules pondeuses. «Si nous nous étions lancés dans cette production, nous serions passés en bio. En conventionnel, il est en effet très difficile d'obtenir un permis de construire», explique Beat Hermann. Il a ensuite visité plusieurs poulaillers avec le spécialiste volaille d'UFA SA. Le projet prévoyait d'édifier un poulailler pour 2000 poules pondeuses et un poulailler pour 4000 poulettes d'élevage. Les coûts de construction étaient de l'ordre de 700 000 à 800 000 francs par poulailler. Selon les calculs d'UFA, le salaire horaire aurait été de 30 francs environ, avec un amortissement sur 20 ans pour les bâtiments. «C'était un bon projet, mais comme nous venions de rénover la maison, nous ne voulions pas nous endetter davantage. Nous avons également constaté que nos enfants ne débordaient pas d'enthousiasme pour cette branche de production», explique le chef d'exploitation de 49 ans.

Forte dépendance au marché

La famille Hermann s'est alors penché sur l'engraissement de taureaux. Beat Hermann a de nouveau visité plusieurs étables. Les coûts ont été calculés, l'étable planifiée. En pratiquant l'engraissement de taureaux, la famille Hermann aurait été plus flexible qu'avec la production laitière. Presque tout plaiderait en faveur de cette activité. Mais l'acquisition des veaux maigres s'annonçait problématique en raison du nombre décroissant de vaches en Suisse. La rentabilité de cette branche n'était pas toujours évidente selon les saisons. Le projet est parti en fumée.

Réflexion approfondie

Les Hermann se sont aussi intéressés à l'engraissement porcin mais les coûts auraient été trop élevés, sur-

Portrait d'exploitation

Famille Hermann

Effectif animal:
54 vaches laitières,
15 génisses

Surface: 32 ha de SAU,
dont 2 ha de colza,
2 ha d'épeautre et 6 ha
de maïs ensilage

Main d'œuvre: Beat
Hermann, Claudia
Hermann à 40% sur
l'exploitation (60% à
l'extérieur) et René,
le frère de Beat, lors
des pics de travail

Beat et Claudia Hermann avec leur troupeau en arrière-plan.



Oswald Arnold (à g.), conseiller UFA, et Beat Hermann dans l'étable, à l'endroit où est désormais installé le robot de traite.

tout sur un marché déjà saturé. Outre les critères commerciaux, les époux Hermann ont toujours placé la vie familiale au centre de leurs préoccupations. Leur objectif consistait donc à maintenir le domaine «à jour», pour éviter qu'il faille tout remplacer en une fois, toujours dans la perspective d'une reprise éventuelle de l'exploitation par Silvan (15) ou Sarina (13).

L'amour des vaches

Après des discussions approfondies en famille, les enfants ont commencé à s'intéresser encore davantage aux

vaches. Malgré les doutes initiaux vis-à-vis de la production laitière, les Hermann ont commencé à y voir également des avantages: l'étable existait déjà et cette solution était celle qui nécessitait le moins d'investissements. Mais c'était sans doute aussi l'alternative qui générait le revenu le plus faible. «Je pense que le marché du lait va aller plutôt mieux», déclare Oswald Arnold. Malgré le nouvel enthousiasme pour les vaches laitières, la famille Hermann était consciente qu'il fallait changer quelque chose. Pour Beat Hermann, cela ne faisait aucun doute: il fallait acquérir un robot de traite.

Profiter des avantages

«Avec un robot de traite, je table sur un gain de temps de travail de 50% environ en ce qui concerne la traite», explique Beat Hermann. L'objectif consiste à économiser une heure de travail par jour. Grâce au robot, les Hermann ne sont plus tenus par des horaires fixes. «Mais pour pouvoir réellement gagner du temps et avoir le sentiment d'être plus libre, il est essentiel d'avoir confiance en son robot de traite», explique Beat Hermann. «Il est toutefois primordial d'analyser attentivement les données fournies, pour pouvoir agir en conséquence», précise Oswald Arnold. Les nombreuses données récoltées permettent au chef d'exploitation de voir quelles sont les vaches à problèmes et de les suivre.

Prise de décision

Dès qu'il est apparu clairement qu'ils souhaitaient continuer à pratiquer la

production laitière et investir dans un robot de traite, les Hermann ont dû choisir une marque de robot. «Nous avons opté pour un robot de la marque DeLaval, notamment parce que l'agent se trouve à proximité», explique Beat Hermann. Le dernier modèle, le V300, a été installé à la fin octobre. «La technique d'accrochage des gobelets trayeurs est plus rapide et plus précise que sur les modèles précédents», précise-t-il. Pour assurer une bonne accessibilité, Beat Hermann a sacrifié trois logettes et prolongé le bâtiment. «Il est essentiel de disposer d'une aire d'attente assez large autour du robot, pour que les vaches de rang inférieur puissent également accéder au robot lorsqu'une vache de rang supérieur bloque l'accès.»

La qualité de vie prime

L'installation totale a coûté quelque 270 000 francs à la famille Hermann. Selon ses calculs, l'investissement devrait pouvoir être amorti en 15 ans. Les Hermann étaient parfaitement conscients que la décision d'investir dans la production laitière ne serait peut-être pas la solution la plus rentable. «Mais à nos yeux, il était plus important d'investir dans la qualité de vie: le temps de travail baisse, la charge sur la santé diminue et nous sommes plus détendus lorsque nous partons en excursion», explique Beat Hermann. «Nous n'avons plus le sentiment de devoir être de retour à la ferme à l'heure précise de la traite», ajoute Claudia. L'objectif est toutefois clair: il s'agit d'atteindre une production laitière de 8500 kg. «Nous voulons avoir des vaches productives», conclut le chef d'exploitation. ■

Auteure

Gabriela Küng, Revue UFA, 8401 Winterthur

Photos Gabriela Küng

Tipp

Tenir compte de nombreux critères

D'une manière générale, on considère que la planification d'une exploitation est un processus continu et permanent. Lorsque la famille du chef d'exploitation doit ou souhaite changer quelque chose, il faut qu'elle ait assez de temps pour prendre une décision. En effet, à partir du moment où la restructuration envisagée est de grande ampleur, il s'ensuit généralement des investissements conséquents qui seront amortis sur le long terme.

Quand la famille du chef d'exploitation se pose des questions sur la gestion de l'exploitation à l'avenir, il est recommandé d'analyser plusieurs alternatives de manière approfondie et professionnelle. A cette occasion, plusieurs critères doivent être pris en compte:

- **Au niveau personnel:** que souhaite la famille? Quelles sont ses compétences et ses centres d'intérêt? La famille apprécie-t-elle le travail envisagé? Est-il prévu que l'exploitation soit remise dans un avenir proche, et la nouvelle branche d'exploitation envisagée correspond-elle aux aspirations de la future génération?
- **Technique de production:** Dans quelle mesure les investissements auront-ils une incidence sur le temps de travail? Quel sera l'impact de la nouvelle branche d'exploitation sur la santé? Est-ce qu'il en résulte un bienfait pour la santé ou faut-il encore réaliser des améliorations dans ce domaine?
- **Finances:** quel sera le revenu futur? Quelles sont les opportunités commerciales actuelles et futures pour le produit? Comment les investissements envisagés seront-ils financés? Les fonds propres sont-ils suffisants ou faut-il prévoir une source de financement externe? (voir page 12)

ricardo.ch réalise un chiffre d'affaires annuel de 22 millions de francs dans le secteur agricole et forestier

Les agriculteurs et constructeurs suisses commercent de plus en plus sur Internet. Au cours des deux dernières années, les ventes et le chiffre d'affaires dans la catégorie «Agriculture, foresterie et construction» ont plus que doublé sur la plateforme en ligne suisse ricardo.ch. En 2017, ce ne sont pas moins de 71 000 articles d'une valeur totale de 22,1 mio CHF qui ont été écoulés. Actuellement, un article du secteur de l'agriculture, de la foresterie ou de la construction change de propriétaire toutes les 10 minutes sur ricardo.ch.

Une forte demande

en pelleuseuses et tracteurs

Cette demande en forte hausse apparaît également dans les statistiques de recherche de ricardo.ch: le terme «pelleuseuse» occupe la deuxième place et «tracteur» la quatrième dans le classement des requêtes les plus fréquentes de l'année dernière. Concrètement, le mot «pelleuseuse» a été recherché plus de 81 000 fois en 2017.



Conseils pour les vendeurs

S'inscrire

Après vous être inscrit gratuitement, vous recevrez par courrier le code d'activation permettant de vérifier l'adresse des nouveaux membres pour des raisons de sécurité. Vous n'aurez qu'à saisir ce code une seule fois pour commencer à vendre des articles.

Frais

La publication d'offres est gratuite. La commission de 9% sur le prix de vente (max. CHF 190.-) ne s'applique qu'en cas de réussite de la vente.

Publier une offre

Vous pouvez proposer votre article via l'application ricardo.ch ou directement sur www.ricardo.ch. Lors de la saisie de l'offre, veillez en particulier à respecter les points suivants:

- **Bonne catégorie** (vous trouverez p. ex. la sous-catégorie Agriculture dans «Bureau & Commerces»)

- **Titre pertinent** (afin que les acheteurs potentiels puissent trouver votre offre)
- **Photos de qualité** (de tous les côtés, avec des détails bien visibles)
- **Description complète et honnête** (mention des éventuels défauts ou particularités, dimensions précises, âge, prix à l'état neuf, etc.)
- **Prix réaliste: enchère ou prix fixe?**
Pour les enchères, le prix est déterminé par la demande. Si vous préférez ne pas prendre de risques, choisissez plutôt un prix fixe.
- **Paiement** (paiement à l'avance ou paiement en espèces lors du retrait)
- **Livraison** (envoi ou retrait)

Traitement de la vente

Après une vente, vous recevrez les coordonnées de l'acheteur par e-mail. Contactez-le sous 7 jours afin de discuter directement des étapes suivantes.



Service clientèle suisse

Si vous avez des questions sur ricardo.ch, le service clientèle basé à Zoug se fera un plaisir de vous aider. Vous pouvez le contacter tous les jours au 0900 950 950 (CHF 1.-/min) ou par e-mail à service@ricardo.ch

Interview d'un vendeur expérimenté: Andreas Mehli

Le propriétaire de la société Mehli Landmaschinen à Coire a vendu aux enchères plus de 800 machines agricoles et accessoires sur ricardo.ch depuis 2010.

Monsieur Mehli, quels sont les articles qui se vendent particulièrement bien sur ricardo.ch, et ceux qui se vendent moins bien?

Les articles qui se vendent bien sont en fait les mêmes que dans les affaires quotidiennes. Il est important de proposer des machines courantes et recherchées. Mais les machines défectueuses trouvent aussi preneur sur ricardo.ch. Par contre, les machines et articles dont le prix de départ est élevé se vendent moins bien.

Quel est l'article le plus cher que vous ayez jamais vendu sur ricardo.ch?

Un Valtra N142 Direct pour 63 100 francs. C'était en novembre 2017.

Selon vous, quels avantages y a-t-il à vendre sur ricardo.ch?

On peut se séparer de machines et d'articles qui sont en stock depuis longtemps, et ainsi faire de la place et générer des liquidités. La plateforme ricardo.ch est très bien adaptée au commerce en ligne dans le secteur des machines agricoles. En proposant des machines très recherchées, on peut aussi acquérir de nouveaux clients. Nous avons déjà eu des clients qui, en venant chercher un article acheté aux enchères

pour 20 francs, ont ensuite vu et acheté une machine bien plus chère. De plus, de nombreuses personnes voient à quel prix les machines sont vraiment vendues. Les prix des offres sur Internet et dans les journaux sont très souvent excessifs et donnent une fausse image du marché. Sur ricardo.ch, j'apprécie également la simplicité du traitement des transactions. On y conclut toujours des contrats de vente fermes.

Quels conseils ou astuces donneriez-vous à un nouveau vendeur sur ricardo.ch?

Bien décrire les machines et indiquer les défauts, ne pas fixer un prix de départ trop élevé et faire des descriptions claires. Les articles se vendent alors sans problème et on s'en réjouit.

Investissements: où trouver les fonds?

La rentabilité d'une exploitation passe par des investissements réguliers, qu'il faut financer d'une manière ou d'une autre. Quand peut-on demander des fonds publics? Comment un agriculteur obtient-il un crédit et a-t-il intérêt à demander un leasing?

La rentabilité d'une exploitation agricole implique des investissements réguliers. Qu'il s'agisse de rénovations, de l'achat de nouvelles machines ou de travaux de construction, tous les investissements ont une chose en commun: ils doivent être financés.

Fonds publics

Lorsqu'il n'est pas en mesure de couvrir un investissement avec ses fonds propres, le chef d'exploitation doit se tourner vers des sources de financement extérieures. Une exploitation agricole peut demander à bénéficier d'aides à l'investissement basées sur des fonds publics.

Les aides à l'investissement sont le principal outil de la Confédération pour soutenir l'agriculture dans le développement et la promotion de structures compétitives. Deux types d'aide sont possibles: les contributions à fonds perdu, qui supposent la participation du canton, et les crédits d'investissement, versés sous

forme de prêts sans intérêt. Ces contributions sont versées pour des mesures individuelles ou collectives.

A fonds perdu

Les contributions à fonds perdu sont versées en zone de montagne, des collines et d'estivage pour financer la construction, la transformation et la rénovation de bâtiments d'exploitation destinés aux animaux consommant du fourrage grossier, de remises et de bâtiments d'alpage y compris les équipements. Les contributions à fonds perdu sont également octroyées pour l'achat à des tiers de bâtiments d'exploitation et de bâtiments d'alpage existants permettant de renoncer à des travaux de construction. Les contributions à fonds perdu sont aussi versées dans toutes les zones pour des mesures écologiques, à condition que le canton s'acquitte au préalable de sa participation. Ces contributions ne sont pas remboursables.

Crédits d'investissements

Les crédits d'investissement soutiennent presque exclusivement des projets de construction, à l'exception notable de l'aide initiale. Cette dernière peut être accordée aux jeunes agricultrices et agriculteurs qui achètent ou prennent en fermage une exploitation ou qui fondent une communauté d'exploitation entre générations. Elle peut être sollicitée jusqu'à l'âge de 35 ans. Les montants sont forfaitaires et dépendent du nombre d'unités de main-d'œuvre standard (UMOS) de l'exploitation. Les crédits d'investissements «normaux» sont versés pour les bâtiments d'exploitation et d'habitation agri-

coles, la diversification dans l'agriculture et les activités proches, ainsi que les cultures spéciales et la production horticole. Ils présentent le gros avantage de ne pas être compris dans le calcul de la charge maximale.

Prêt bancaire

Si les conditions ne sont pas remplies pour les crédits d'investissements, il faut se tourner vers d'autres sources de financement. Le prêt bancaire est une option, restreinte par la charge maximale, qui ne peut être dépassée qu'exceptionnellement. La charge maximale est directement liée à la valeur de rendement, augmentée en règle générale de 35%. Un dépassement de la charge maximale peut être approuvé exceptionnellement par l'autorité cantonale compétente, pour autant que le projet soit viable et que le dépassement soit remboursé en 25 ans.

Les demandes de crédit peuvent être déposées auprès de la caisse cantonale de crédit agricole. Dans ce cas, un conseiller est la plupart du temps impliqué. Il va de soi que la demande peut être traitée directement avec la banque. De nombreuses entreprises négocient également des crédits bancaires pour les agriculteurs. Pour tout apport de financement étranger, Agriexpert recommande de faire appel à un conseiller financier.

Cautionnement

Si le prêteur considère les sécurités offertes comme insuffisantes, il est possible de faire appel à une coopérative de cautionnement. Le garant fournit une garantie de solvabilité (capacité de paiement) à la banque ou à la caisse de crédit, ce qui per-

Dons et crowdfunding

Outre les moyens de financement usuels, plusieurs options sont possibles. Certaines fondations financent des investissements. L'Aide Suisse aux Montagnards, notamment, soutient des projets agricoles comme la construction de ruraux en zone de montagne. L'Aide Suisse aux Montagnards est financée par des dons et octroie des montants à fonds perdu. Le crowdfunding est une autre option. L'agriculteur peut faire paraître son projet sur une plate-forme de crowdfunding comme www.wemakeit.com et essayer de financer son projet via de nombreux donateurs individuels.



Il existe plusieurs solutions pour financer un investissement: le chef d'exploitation doit analyser précisément quelle est la meilleure solution pour lui.

Photo: Matthias Lutz

met à l'agriculteur d'obtenir son prêt. La coopérative de cautionnement s'engage à couvrir la perte en cas de défaut du débiteur. Il existe encore des coopératives cantonales de cautionnement agricoles. La Caisse agricole suisse de garantie financière et la coopérative de cautionnement d'UFA SA sont actives dans toute la Suisse.

Crédit ou leasing?

Outre le crédit, le leasing est autre moyen de financer un investissement. La principale différence entre le crédit et le leasing réside dans la détention de l'investissement. Avec un crédit, on utilise l'argent prêté pour financer l'investissement. Avec un leasing, le prestataire de leasing achète par exemple une machine, qui restera sa propriété. L'agriculteur paie un loyer pour l'utilisation de la machine pendant une durée déterminée. Si l'objet pris en leasing ne fonctionne pas, le preneur de leasing

ne peut pas se retourner contre le prestataire de leasing, mais doit assumer les frais de réparation, de maintenance, d'assurance, etc. Une fois la durée du contrat échue, il y a trois possibilités: le contrat est prolongé, le preneur du leasing rachète l'objet ou ce dernier retourne au prestataire de leasing (leasing d'investissement ou leasing de financement). Plusieurs types de contrat peuvent être conclus en fonction de l'objectif visé.

Reste à savoir quand il est préférable de recourir au leasing ou au crédit. En cas de bonne solvabilité, le leasing est plus onéreux que le crédit. Le leasing peut toutefois être une solution pour les exploitations en fermage, qui n'offrent souvent pas de garanties suffisantes. Ou pour les exploitations qui sont à la pointe de la technique, qui dépendent des dernières nouveautés ou qui sont très intéressées par ces dernières. Même en l'absence d'en-

registrement du leasing au registre foncier, comme c'est le cas pour un crédit, les prestataires de leasing veillent à la solvabilité du preneur. Le leasing n'est donc pas une solution pour sortir des dettes.

En résumé

Pour travailler de manière rentable, un entrepreneur doit consentir à des investissements et les financer. Lorsque ses fonds propres n'y suffisent pas, le chef d'exploitation doit commencer par vérifier s'il serait possible d'obtenir des fonds publics. Si ce n'est pas le cas et si son niveau de solvabilité est élevé, il peut recourir à un crédit et faire appel, le cas échéant, à une coopérative de cautionnement. En revanche, si sa solvabilité est faible ou si son exploitation est à la pointe de la technique, le leasing peut être avantageux. Dans tous les cas de figure, il convient d'associer un conseiller financier à la réflexion. ■

Auteure

Gabriela Küng,
Revue UFA,
8401 Winterthur