

Vers le financement de la TPE / PME agricole

79

par **Monsieur Roger Courtinat**
Responsable Agriculture
Crédit agricole Centre Loire

SOMMAIRE DE L'ARTICLE

1. Un contexte de plus en plus structurant

- 1.1. Le retour des fondamentaux
- 1.2. Une dimension environnementale plus présente
- 1.3. La question de la compétitivité

2. Évolution des besoins de l'entreprise agricole

- 2.1. Combiner les facteurs de production
- 2.2. Faire face aux aléas
- 2.3. Raisonner les achats et les ventes
- 2.4. S'entourer de nouveaux conseils

3. De nouvelles formes de financement

- 3.1. Plus de réactivité grâce aux lignes de crédit disponibles
- 3.2. De la flexibilité dans les remboursements pour plus de souplesse dans la gestion
- 3.3. Une structure financière solide pour plus de sécurité
- 3.4. Des ressources stables adaptées aux investissements lourds
- 3.5. De nouvelles voies pour un renforcement des fonds propres

4. Les inflexions dans l'approche du risque du banquier

- 4.1. Les changements dans la relation au risque
- 4.2. L'analyse du marché et de son évolution
- 4.3. La prise en compte des compétences multiples du dirigeant

Conclusion

L'activité agricole et agro-alimentaire doit relever les défis majeurs qui lui sont proposés à l'échelle planétaire : qu'il s'agisse, d'une part, des besoins croissants de matières premières pour nourrir la population mondiale en augmentation et, d'autre part, de la gestion raisonnée des ressources naturelles et des territoires.

Le modèle d'agriculture européenne s'est forgé, à l'aune de la Politique agricole commune (PAC), autour d'une approche familiale et d'une distinction nette entre l'acte de production issu du sol et les industries de transformation agro-alimentaire. Ce modèle est désormais confronté à de nouveaux enjeux : ouverture des marchés, disparition progressive des instruments de régulation, instabilité des cours entretenue par l'accroissement des aléas climatiques et la financiarisation des marchés de matières premières, effet rareté des sols disponibles, etc.

L'exploitation agricole est déjà devenue une entreprise à part entière. Sa substance est différente, ses besoins se sont élargis, sa dimension capitaliste appelle de nouvelles réponses au plan financier. Les relations entre la banque et l'agriculture, entre la banque et les pouvoirs publics, entre la banque et la profession agricole sont en cours de réécriture afin de soutenir l'adaptation de l'activité agricole de nos territoires face à ces défis économiques et sociétaux. L'émergence de très petites, petites et moyennes entreprises agricoles (TPE / PME) constitue l'un des visages de l'agriculture de demain et suggère une nouvelle approche de la part de la banque.

1. UN CONTEXTE DE PLUS EN PLUS STRUCTURANT

1.1. Le retour des fondamentaux

Les produits agricoles sont destinés à l'alimentation humaine et doivent faire preuve de qualités sanitaires irréprochables. Si les besoins vitaux sont largement couverts en France et dans l'Union européenne par la production issue de ces mêmes territoires, il en va différemment à l'échelle mondiale. Il convient de distinguer les zones géographiques comme l'Afrique subsaharienne où les problèmes de malnutrition perdurent et celles, comme l'Asie du Sud-Est ou l'Afrique méditerranéenne, où le développement démographique se conjugue avec

l'élévation du niveau de vie. Dans ces dernières, la demande de produits alimentaires d'origines végétales et animales est en forte progression. Elle se manifeste très clairement par des initiatives qui mettent les marchés sous tension : par exemple, les importations chinoises de bovins viande brésiliens, l'ouverture des marchés de bovins viande turcs et algériens en 2011 ou les investissements fonciers chinois à l'étranger.

Face à cette demande mondiale en progression régulière, la production de produits agricoles s'adapte de manière heurtée. Les aléas climatiques, dont l'intensité s'est renforcée ces dernières années comme en témoignent les événements survenus en Russie et en Ukraine en 2010 ou aux États-Unis, en Argentine et en Australie en 2012, freinent la régularité de production. La valorisation de terres peu ou pas exploitées au Brésil ou dans les pays bordant la Mer Noire constitue une réponse dans le temps au défi de la demande alimentaire, de même que – probablement – les développements de la recherche et de la génétique en matière de productivité. Il n'en demeure pas moins que les leviers fondamentaux de l'offre et de la demande en agriculture génèrent une nouvelle attractivité pour les investisseurs.

1.2. Une dimension environnementale plus présente

Vécue souvent comme une contrainte, en contrepartie d'une réallocation partielle des aides compensatoires, la protection de l'environnement est intégrée dans les pratiques agricoles et les innovations en termes d'agro-équipement. Les réformes successives de la PAC ont renforcé les notions de verdissement et d'éco-conditionnalité et elles deviennent ainsi des clés pour légitimer le mécanisme des aides et contractualiser le budget agricole de l'Union européenne (UE).

En France, la politique nationale en termes d'environnement structure les rapports entre la société et l'agriculture, comme en témoigne, par exemple, le Grenelle de l'Environnement. Le citoyen – consommateur et souvent contribuable a fait son entrée dans les choix des priorités d'allocations d'aides à la protection de l'environnement, via en particulier les conseils régionaux qui reven-

diquent leur place dans la gestion des aides du second pilier de la PAC.

1.3. La question de la compétitivité

La question de la compétitivité des produits reste posée sur les marchés d'export, lorsque les conditions de coûts de production ne sont pas comparables : en particulier ceux liés à la réglementation sur l'environnement et aux coûts salariaux.

Le metteur en marché se doit de disposer d'un maximum d'informations sur les produits de ses concurrents pour se positionner sur les marchés concurrentiels sur son bassin de chalandise. La veille commerciale et économique est à prendre en considération.

2. ÉVOLUTION DES BESOINS DE L'ENTREPRISE AGRICOLE

2.1. Combiner les facteurs de production

Combiner les facteurs de production afin de dégager un revenu et une capacité de développement constitue une constante pour un chef d'entreprise. L'exploitation agricole n'échappe pas à cette logique.

Jusqu'en 2005, le revenu des principales activités agricoles (grandes cultures, bovins viande, bovins lait) dépendait essentiellement des résultats techniques liés à l'acte de production. L'optimisation de la marge brute par hectare – basée sur les deux principales composantes que sont la gestion des intrants et le niveau des rendements – a longtemps constitué le socle du revenu. Mais l'optimisation des charges fixes est progressivement devenue une nécessité pour préserver un niveau acceptable d'excédent brut d'exploitation (EBE) : ceci soit par le partage de l'équipement via l'entraide ou au sein de coopératives d'utilisation du matériel agricole (CUMA), d'entreprises de travaux agricoles (ETA) ou de groupements agricoles d'exploitation en commun (GAEC), soit par le partage de la main-d'œuvre, voire de l'assolement.

L'évolution de la combinaison des facteurs de production s'est réalisée sous la double

contrainte d'une tendance à l'accroissement des charges fixes à l'hectare et d'une pression persistante sur les prix de vente des produits. Mais des productions dites « *de niche* » ou des activités dont les produits sont vendus directement au consommateur ont pu faire passer des hausses de prix de vente et ont connu un sort différent : en particulier chez des viticulteurs ou des maraîchers. Ces chefs d'entreprises sont confrontés à leur marché et ils doivent répondre en direct aux aléas du marché comme aux attentes exprimées par les acheteurs, savoir éventuellement gérer des remises en cause, connaître leurs prix de revient et celui de leurs principaux concurrents ou maîtriser leur communication et leur marketing.

Aujourd'hui, ce schéma de fonctionnement devient progressivement la référence pour l'ensemble des entreprises agricoles. La donne a changé depuis 2006 sur le secteur des grandes cultures, 2009 sur le secteur laitier et 2011 sur le secteur des bovins viande. Les perturbations de l'équilibre entre l'offre et la demande de matières premières ou de produits agricoles percutent l'organisation des filières, impactent de manière inédite le revenu tiré de l'activité de production et remettent en cause le mode de gestion des entreprises.

2.2. Faire face aux aléas

L'acte de production reste soumis aux aléas climatiques et sanitaires. Les besoins de protection contre ce type de risques se renforcent au niveau de l'exploitation face à une réduction de la portée des instruments collectifs de protection comme, par exemple, le *Fonds national de garantie des calamités agricoles*. La gestion du revenu intègre désormais les impacts d'une volatilité accrue des prix. Les organismes stockeurs ont longtemps joué un rôle tampon entre le producteur et le marché, en absorbant en partie les variations. Aujourd'hui, chaque maillon de la filière recherche l'optimisation de son mode de fonctionnement et de son résultat. Il revient au producteur le soin de gérer l'ensemble des risques liés à son activité, c'est-à-dire :

- Identifier ses facteurs de risque
- Mesurer son degré d'exposition
- Prendre les dispositions pour le réduire

- Évaluer le coût de la protection
- Fixer son niveau d'auto-assurance

2.3. Raisonner les achats et les ventes

Les décisions prises sur les modalités d'achat des intrants, ainsi que sur les conditions de vente des produits sont de plus en plus structurantes pour le résultat. Elles s'appuient sur :

- Une meilleure connaissance de ses prix de revient et de ses marges de manœuvre
- L'accès aux informations sur les évolutions de marché
- La maîtrise des instruments de couverture des risques « *prix* » sur les marchés à terme, directement ou via son organisme stockeur
- Une pratique de la décision raisonnée
- Le suivi de tableaux de bord adaptés.

Ces nouvelles responsabilités du chef d'entreprise vont de pair avec des besoins financiers différents. La volatilité du revenu – souvenons-nous des prix de vente de la récolte 2009, conjugués à des prix d'intrants encore élevés et qui ont généré des excédents bruts d'exploitation à l'hectare proches de zéro, voire négatifs – suggère de disposer d'« *amortisseurs de crise* » au sein même de l'entreprise. La politique de financement intègre désormais un dimensionnement différent des fonds propres, un calcul de durée optimum de retour sur investissement, une capacité à mobiliser une réserve financière de précaution et une flexibilité accrue des remboursements d'emprunts.

2.4. S'entourer de nouveaux conseils

Les évolutions identifiées ci-dessus se réalisent sur fond de concentration des entreprises agricoles, mais aussi des industries d'amont et d'aval. Elles impliquent un accroissement significatif des capitaux moyens gérés, des relations contractuelles très précises, des relations humaines plus « *impliquantes* » et des rapports au pouvoir nouveaux. Elles illustrent l'orientation des exploitations de production vers des « *PME agricoles* ».

Cette tendance concerne en priorité les secteurs de production de matières premières. Une part des exploitations qui commercia-

lisent des produits prêts à consommer, qui assurent un complément de revenu ou qui intègrent des services, continuera de fonctionner sous statut d'entreprises à caractère familial. Pour autant, cette diversité de situations rend nécessaire l'adaptation des schémas de conseil, en équipement, en gestion, en réflexion stratégique, en optimisation des flux physiques, en organisation des ressources humaines, en allocation de moyens, en conduite de process, etc.

C'est un enjeu de taille pour les structures de conseils ou de prestations de services qui étayent leur partenariat sur des compétences plus ciblées, des délais de traitement performants, des apports concrets de valeur ajoutée ou des « *contrats coopératifs* » innovants. Les besoins pluri-disciplinaires des agriculteurs ouvrent la voie, chez les partenaires, à de nouvelles formes de collaborations et d'accès aux compétences.

3. DE NOUVELLES FORMES DE FINANCEMENT

Face à ces besoins de réactivité, de flexibilité, de sécurité et d'investissements lourds qui caractérisent la nouvelle entreprise agricole, la mobilisation des ressources financières appelle une approche adaptée.

3.1. Plus de réactivité grâce aux lignes de crédit disponibles

Le chef d'entreprise réactif est celui qui est en capacité de mobiliser des moyens pour prendre une décision de gestion opportune. Les lignes de crédit répondent à ce besoin. Elles se calculent selon deux types de besoin :

- La capacité à anticiper des achats d'approvisionnements de l'exercice (engrais, semences, produits phyto-sanitaires, carburants, gaz) ou à retarder la vente de stocks. Le calcul d'une ligne de crédit dite « *de campagne* », s'opère sur la base du total des charges opérationnelles de l'exercice précédent, actualisées sur l'exercice en cours en cas de modification de structure d'exploitation ou de politique de stockage. La ligne est convenue avec le conseiller bancaire dans sa durée (jusqu'à 18 mois), ses conditions de taux (en général, index monétaire + marge liée au risque propre à l'entreprise financée), ses modalités de

mobilisation (éligibles ou non au déblocage via Internet), ses modalités de remboursement et sa garantie.

- La capacité à réaliser un investissement opportun. La disponibilité d'une enveloppe de crédit préalablement définie avec le conseiller bancaire constitue un levier de réactivité. Le calcul d'une ligne de crédit dite d'« investissement », s'opère en fonction de l'excédent brut d'exploitation disponible multiplié par quatre. En règle générale, le remboursement annuel du capital ne doit pas excéder 50 % à 60 % de l'EBE moyen des deux derniers exercices (Tableau 1).

Le calcul est souvent personnalisé en fonction du stade de développement de l'entreprise, de l'évolution de son échéancier et de l'impact prévisible des décisions de gestion prises par le dirigeant. Dans un environnement économique plus fluctuant, l'analyse tendancielle des résultats basée sur l'historique n'est plus suffisante. Elle doit être complétée par l'évaluation de la capacité de résistance de l'entreprise aux aléas et de ses marges de manœuvre. C'est un nouveau challenge pour une relation efficace entre le chef d'entreprise et son conseiller bancaire. Chacun a besoin d'une plus grande visibilité sur la portée de la relation et de partager les perspectives de développement et les moyens financiers à mobiliser.

3.2. De la flexibilité dans les remboursements pour plus de souplesse dans la gestion

L'activité agricole est souvent assimilée à de l'industrie lourde en raison de l'importance des investissements qu'elle exige et à une durée d'amortissement nécessairement longue (cultures pérennes, bâtiments d'élevage, ...). La rigidité des charges fixes qui en découle peut devenir incompatible avec une gestion réactive de l'entreprise face à un retournement de marché, temporaire ou structurel.

Le remboursement des emprunts est le plus souvent prévu de manière linéaire, en fonction de la durée d'amortissement du bien financé. La variabilité de la capacité de remboursement peut générer des tensions de trésorerie face au caractère fixe des échéances. L'offre bancaire a déjà anticipé ce type de situation en intégrant dans ses contrats des possibilités de modulation des échéances. Ce service est assez peu utilisé en raison du réflexe – sain au demeurant – visant à rembourser les emprunts au plus vite.

La flexibilité des remboursements va toutefois être objectivement intégrée dans les plans de financement, à la fois pour reporter une échéance en cas de besoin et pour accélérer le désendettement en période plus favorable.

Le recours au crédit-bail constitue une alternative à l'investissement direct. Il allège le bilan et offre une souplesse complémentaire.

3.3. Une structure financière solide pour plus de sécurité

Le renforcement de la capacité de résistance de l'entreprise agricole prend tout son sens face à la volatilité des marchés et à la réduction progressive des instruments de régulation collective. La capacité à supporter une crise ou un aléa majeur est désormais à prendre en compte dans les plans de financement. L'évaluation des ressources financières stables nécessaires à la sécurité de l'entreprise prend davantage d'importance, via le niveau du fonds de roulement et des capitaux propres.

Le fonds de roulement optimum couvre une année de charges fixes. En fonction des besoins liés à la politique de stockage ou à l'anticipation forte des variations de rentabilité, l'analyse du fonds de roulement nécessaire est bien entendu personnalisée. Le raisonnement s'adapte en fonction du statut juridique de l'entreprise et de la capacité du chef d'entreprise à injecter des ressources financières personnelles.

Le financement du fonds de roulement mérite une attention particulière. Une partie des ressources peut se réaliser sous forme d'emprunt bancaire, comme souvent le cas lors de l'installation, pour un montant directement lié à la capacité de remboursement de l'entreprise. Le complément doit se faire via des ressources propres du chef d'entreprise ou des associés, ou bien secrétées et conservées depuis les résultats.

TABLEAU 1

Exemple d'une exploitation de 150 hectares en polyculture – élevage

EBE moyen de 440 €uros / hectare, soit un total de 66 000 €uros Marge de sécurité de 12 %

EBE moyen : 66 000 €uros	Marge de sécurité	7 900 €uros
	Prélèvements privés	21 800 €uros
	EBE disponible	18 000 €uros
	Annuités actuelles	18 300 €uros

Avec un EBE moyen disponible de 18 000 €uros, la ligne de crédit d'« investissement » peut atteindre 72 000 €uros.

3.4. Des ressources stables adaptées aux investissements lourds

Les investissements dans le foncier, les projets de transformation des produits, les projets à caractère industriel comme, par exemple, la méthanisation, les reprises d'entreprises importantes ne peuvent pas systématiquement se réaliser à partir des uniques ressources du chef d'entreprise. Le volume des capitaux engagés dépasse la capacité d'endettement de l'entreprise et mérite d'être financé par des ressources externes. Le secteur agricole rejoint ainsi des schémas plus habituels chez les PME. Les questions qui se posent concernent :

- L'intérêt que peut porter un investisseur pour des actifs agricoles
- La rentabilité de l'investissement
- La liquidité du placement.

Des investisseurs cherchent à diversifier leurs placements et s'orientent vers les actifs forestiers ou fonciers agricoles. La fiscalité n'est pas le seul motif de leur recherche : l'effet rareté du foncier confère à ce placement des perspectives favorables à moyen long terme. La contrepartie de ce type d'investissement est la recherche d'une rentabilité et d'une certaine liquidité. La rentabilité d'une opération foncière intègre la rémunération annuelle, plafonnée par les règles du statut du fermage, ainsi que la perspective d'une plus-value lors de la revente. La souplesse apportée par le bail cessible permet d'accroître la rémunération annuelle pour l'investisseur, mais elle constitue un renchérissement du coût d'usage pour le locataire. Le marché de l'offre et de la demande s'applique : ce type d'opérations est appelé à se développer.

Les instances professionnelles agricoles sont soucieuses car cette tendance n'est pas favorable à l'autonomie patrimoniale. Elle crée une nouvelle forme de dépendance constitutive d'instabilité pour un exploitant.

Le groupement foncier agricole ou viticole reste un cadre privilégié pour porter les investissements fonciers. Il facilite la transmission du bien en laissant à l'exploitation locataire la charge du fermage. Largement utilisé dans un contexte familial, il offre toujours la possibilité de réunir des apporteurs

externes, sous réserve d'un engagement de liquidité qui reste une contrainte majeure.

De nouvelles approches se dessinent, soit au moyen d'opérations de portage temporaire sur des durées de neuf à douze ans, assurées par des investisseurs en direct, soit via les Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural (Safer).

Ce type d'opération favorise le recentrage des moyens de l'entreprise sur ses facteurs de production, une durée d'engagement limitée, mais suppose une capacité de l'entreprise à prendre le relais. La rentabilité des capitaux engagés reste faible.

3.5. De nouvelles voies pour un renforcement des fonds propres

Le renforcement des fonds propres – en dehors du foncier – permet de sécuriser les projets de développement de l'entreprise. L'entrée d'investisseurs au capital ou en titres subordonnés remboursables est une pratique peu déclinée en agriculture. Elle deviendra nécessaire pour les projets à caractère industriel et sera réalisable dans les situations d'entreprise offrant une réelle visibilité, dotées d'une gouvernance claire.

Le projet s'analyse avec mise en perspective du risque de l'investisseur, du partage des résultats, d'un suivi très précis et d'une communication adaptée.

4. LES INFLEXIONS DANS L'APPROCHE DU RISQUE DU BANQUIER

4.1. Les changements dans la relation au risque

La relation au risque a changé tant pour l'entreprise que pour le banquier :

- L'entreprise financée voit évoluer ses facteurs de risques (marchés, climatologie, sanitaire, environnement) dans un cadre d'activité moins structuré et plus libéral.
- La banque est soumise à de nouvelles règles prudentielles (Bâle 2, demain Bâle 3) qui lui imposent une cotation stricte de ses risques de contrepartie, avec une obligation d'allocation de fonds propres de plus en plus importante eu égard aux crédits consentis.

Le risque du banquier est désormais étroitement lié aux propres risques de fonctionnement et de pérennité de l'entreprise financée. L'élément discriminant se situe au niveau de la relation entre le chef d'entreprise et son conseiller. La capacité à se comprendre, à travailler en confiance, à clarifier les enjeux d'un projet, à évaluer objectivement la progression de la performance de l'entreprise et à être réactifs dans le suivi constitue la clé d'une entreprise bien financée. Certains facteurs de risque méritent une attention particulière :

- La filière de production et la mise en marché
- La stratégie et les compétences du porteur de projet
- L'utilisation des outils de couverture des risques.

4.2. L'analyse du marché et de son évolution

Le positionnement des principaux acteurs de l'aval, le positionnement du produit de l'entreprise sur son marché, le positionnement de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents constituent des éléments à prendre en compte pour situer le degré de vulnérabilité de l'entreprise au plan de sa mise en marché.

Cette approche concerne tous les secteurs d'activité. Si pour les productions de matières premières à circuits longs, la connaissance des acteurs de l'aval est en général acquise, elle devient plus que jamais indispensable. Les compétences ou l'accès aux services d'appui à l'exportation doivent être maîtrisés pour les ventes à l'international. Dans le cas de circuits courts, la vente directe au consommateur implique une analyse critique des acteurs et compétiteurs, une connaissance permanente de la qualité de ses produits, ainsi que des compétences de contacts et de relations commerciales chez le chef d'entreprise.

L'importance de la contractualisation avec l'aval comme facteur régulateur est à souligner. Elle crée un espace-temps dans lequel les transactions sont normées pour les deux parties. Le contrat doit toutefois respecter l'équilibre des relations entre client et fournisseur. Il comprend les éléments propres à la traçabilité (produit, itinéraire technique).

4.3. La prise en compte des compétences multiples du dirigeant

La stratégie et les compétences du dirigeant en matière de gestion sont des critères d'évaluation du risque qui prennent de plus en plus d'importance face aux perturbations sur les marchés. Réussir la gestion et la rentabilité de son entreprise dans un environnement incertain est devenu un vrai challenge pour le dirigeant agricole.

Ce challenge est à relever dès le projet d'installation. Le futur jeune agriculteur est confronté à ce contexte dès le premier jour de son activité. La préparation de son projet est liée à son implication personnelle dans l'évaluation de sa reprise, dans l'analyse de ses marges de manœuvre sur le projet, dans la connaissance des coûts de production, dans sa capacité à anticiper une année de crise (pratique du stress test) et dans la mise en perspective de l'outil objet de la reprise. C'est une nouvelle approche dans laquelle

les « *conseillers Installation* » des organisations agricoles et bancaires vont adapter progressivement leur intervention.

La posture du chef d'entreprise vis-à-vis de sa propre exposition aux risques devient essentielle pour son banquier. L'identification des principaux facteurs de risques, l'évaluation des capacités d'auto-assurance et la maîtrise des instruments de couverture du risque (assurance récolte, marchés à terme) feront partie des critères d'analyse habituels pour le conseiller bancaire.

Les conseillers du Crédit agricole, principal banquier assureur de l'agriculture, disposent progressivement d'une vision d'ensemble des risques vis-à-vis de leurs clients, en termes économiques, assuranciers ou bancaires et ceci renforce la pertinence du diagnostic et du conseil.

Dans le domaine financier, n'oublions pas les réflexes fondamentaux. La constitution d'une épargne de précaution, au sein du bilan de l'entreprise, est un acte de gestion à prendre en compte au même titre qu'une

décision d'investissement. Elle est encouragée par les pouvoirs publics au plan fiscal (*Déduction pour aléas*) et elle participe à la création des « *amortisseurs de crise* » au niveau de l'entreprise.

CONCLUSION

Le métier d'agriculteur est de plus en plus diversifié et responsabilisant. Il a évolué vers un métier de gestionnaire d'entreprise confronté à ses marchés, à des prises de décision de plus en plus « *impactantes* », quelle que soit la dimension de son exploitation. L'avènement des très petites, petites et moyennes entreprises agricoles (TPE / PME) est une réalité, dans laquelle la relation financière et bancaire est en constante évolution.

Le dénominateur commun reste toutefois celui de la relation humaine, au service de projets de vie et de projets professionnels, pour écrire une nouvelle page du développement de l'agriculture et de l'agro-alimentaire.