

## **Transmission des exploitations bovines laitières : étude de formes innovantes**

RUBIN B. (1), MOUILLET A. (2), GOMAS A.L. (3), MAUGER C. (4), PEYRILLE S. (5)

(1) Institut de l'élevage, ferme expérimentale, La Touche, 44590 Derval (2) Chambre d'agriculture, 13 rue des Sablons, 86370 VIVONNE (3) Chambre d'agriculture, BP 80 004, 79231 PRAHECQ CEDEX (4) Chambre d'agriculture, 2 avenue de Fétilly, 17074 LA ROCHELLE CEDEX (5) Chambre d'agriculture, 2-4 allée des Freniers, 16500 CONFOLENS

**RESUME** - La transmission des outils de production est un enjeu majeur pour la filière et les territoires laitiers de Poitou-Charentes. Dans cette région, les exploitations laitières sont de grandes dimensions et économiquement viables. Cependant, l'élevage est souvent remis en cause lors de la transmission. Partant de ce constat, un travail d'étude de formes innovantes susceptibles de faciliter la transmission a été conduit. Des formes innovantes ont été repérées à partir d'échanges avec des experts de la transmission et d'une synthèse bibliographique. Trois formes ont ainsi été identifiées :

- l'installation progressive d'un salarié avec rémunération en fonction des résultats de l'exploitation, une partie de cette rémunération est capitalisée dans l'entreprise ;
- une partie du capital est détenue par des associés non exploitants. Le capital est rémunéré en fonction du résultat après rémunération du travail des associés exploitants ;
- la création d'une société coopérative agricole d'exploitation en commun (SCAEC), où les coopérateurs sont salariés et des capitaux extérieurs sont apportés (laiteries, collectivités locales). Le résultat est pour partie distribué aux coopérateurs et génère des réserves impartageables pour une autre partie.

L'installation progressive permet avant tout de tester la capacité des futurs associés à travailler ensemble. L'option avec une partie du capital détenue par des non exploitants permet de répartir les risques liés aux aléas de conjoncture. La formule SCAEC réduit la part des revenus utilisée pour capitaliser. Les formes étudiées permettent avant tout de progresser dans la recherche de formules de transmission nouvelles mieux adaptées aux enjeux actuels (volatilité des prix, dimension des exploitations, ...)

## **The transfer of dairy farms: a study of innovative forms**

RUBIN B. (1), MOUILLET A. (2), GOMAS A.L. (3), MAUGER C. (4), PEYRILLE S. (5)

(1) Institut de l'Elevage, Ferme expérimentale, La Touche, 44590 Derval

The transfer of dairy farms is a major challenge for the Poitou-Charentes's dairy sector. In this region, dairy farms are large and make profit. However, animal breeding is often challenged during transfer. Based on this observation, a study of innovative forms that could make transfers easier was conducted. Innovative forms have been identified from discussions with experts in the agricultural field on the one hand and a literature review on the other hand. Three options were identified:

- 1 - The progressive entry into farming of an employee. The wage is based on economical results, a portion of this wage is capitalised in the company;
- 2 - A part of the capital belongs to non-operator partners. Profits are used to pay the operator-partners' work then the assets.
- 3 - The setting up of a "Société Coopérative Agricole d'Exploitation en Commun" (SCAEC). In this case, the cooperators are employees of the company. Funds are provided by dairies or local authorities. The profits are partly distributed to cooperators and to capital reserves.

In a progressive entry, the future partners can test their ability to work together. The second option - when a part of the capital belongs to non-operators - limits the economic hazards due to cyclical fluctuations. The last option - the creation of a cooperative - reduces the part of income used for capitalising. These forms enable making progress on new forms of transfer that are better suited to current challenges (price volatility, size of farms, ...).

## **INTRODUCTION**

La filière laitière de Poitou-Charentes se caractérise par une fréquence élevée d'exploitations sociétaires de polyculture élevage. Le quota moyen par point de collecte est nettement supérieur à la moyenne française (plus de 300000 litres). Les problèmes de transmission des ateliers laitiers de grandes dimensions et de renouvellement des générations d'éleveurs sont fortement posés (Mouillet, 2007). De nombreux élevages laitiers ne sont pas transmis, plusieurs éléments expliquent cette situation :

- les trois quarts des cédants proposent une installation sociétaire alors que près de 70 % des jeunes souhaitent s'installer en exploitation individuelle,
- les difficultés d'entente dans les GAEC (groupement agricole d'exploitation en commun),
- le manque d'intérêt des jeunes pour la production laitière,
- le montant des actifs à reprendre,
- l'arrêt de la production laitière au moment de la transmission ou avant la retraite.

En Poitou-Charentes, ces éléments contribuent au renforcement des cultures de vente et à la fragilisation de la filière laitière. S'appuyant sur ces constats, les

responsables professionnels de la région ont souhaité qu'un travail d'étude de solutions innovantes de transmission soit réalisé. Cette étude vise à rechercher de nouvelles formules de transmission des exploitations laitières. Un travail de simulation et d'étude des solutions classiques de transmission (individuelle ou GAEC) a d'abord été réalisé. Des solutions innovantes potentielles ont été repérées à partir d'un travail bibliographique et d'une confrontation avec des juristes et des conseillers d'entreprise des centres de gestion, des chambres d'agriculture et des associations départementales pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (ADASEA). Enfin, l'intérêt de la mise en œuvre de formes nouvelles de transmission a été étudié et discuté, notamment par confrontation aux avis des professionnels. Cette étude a bénéficié d'un financement de France Agri Mer.

## **1. LIMITES ET ATOUS DES FORMES CLASSIQUES DE TRANSMISSION**

Les limites et les atouts des formes de transmission classiques (individuelles, GAEC) ont été étudiés pour trois cas types régionaux (Rubin *et al.*, 2008) :

- la transmission d'une exploitation individuelle de 60 ha et 300000 litres de lait cédée par un couple et reprise par un tiers (une unité de main d'œuvre -UMO- avec appel au service de remplacement),

- le remplacement d'un associé d'un GAEC (3,5 UMO dont 0,5 salarié ; 240 ha et 1000000 litres),

- le renouvellement de l'ensemble des associés d'un GAEC (240 ha et 1000000 litres). Les trois associés et le salarié à mi-temps (3,5 UMO) sont remplacés par deux associés et un salarié à plein temps (3,0 UMO).

Pour chacune des situations, une plage de variation des valeurs des actifs a été déterminée (valeur de reprise équivalente au montant inscrit au bilan, valeur de reprise majorée de 50 %). Cette revalorisation des actifs au moment de la transmission est fréquente, elle a été validée par les experts locaux de la transmission (tableau 1). Des simulations sur neuf ans ont été réalisées à système constant pour deux conjonctures :

- une conjoncture favorable avec un prix du lait de 330 € / 1000 litres et des céréales à 180 € / t,

- une conjoncture défavorable avec un prix du lait de 280 € / 1000 litres et des céréales à 140 € / t.

Les charges ont été globalement réévaluées de 2 % (par rapport à l'année 2008). Le montant des aides PAC n'a pas été modifié.

Le montant de la reprise a une incidence importante sur le revenu disponible (excédent brut d'exploitation - annuités et frais financiers CT). Pour des valeurs majorées (50 %), le revenu est faible à nul dans les périodes de conjoncture défavorables. La surestimation de la valeur des actifs fragilise donc l'installation.

Dans un contexte de conjoncture fluctuant, et lorsque la valeur de reprise est élevée, le revenu disponible dégagé par les jeunes installés est très faible. Cette situation interroge sur la valeur de "reprenabilité" d'une exploitation agricole (Mouillet *et al.*, 2007) dans un tel contexte. L'achat à chaque génération du capital d'exploitation réduit fortement le revenu disponible les premières années. Dans notre exemple de reprise d'exploitation individuelle, les neuf premières années, près de 60 % de l'excédent brut d'exploitation est mobilisé pour le remboursement des annuités, alors que seulement 25 % de l'excédent brut est disponible pour la famille.

Le renouvellement des associés des GAEC laitiers de grandes dimensions créé il y a plusieurs dizaines d'années est complexe. Pour maintenir la structure d'exploitation, le GAEC ou la transmission individuelle ne sont pas toujours adaptés. Il est donc pertinent de s'interroger sur l'existence

d'autres formes (juridique, forme de capitalisation) de transmission.

## 2. PRESENTATION DES FORMES INNOVANTES DE TRANSMISSION

Dans les autres pays européens producteurs de lait, les formes de transmission sont assez différentes (Perrot *et al.*, 2007). En Allemagne de l'Ouest, les transmissions se font surtout dans un cadre familial. Le montant de la reprise est nettement inférieur à la valeur de vente. Le reprenneur, généralement un fils, verse à ses parents une pension annuelle en compensation. En Irlande, l'exploitation est transmise, gratuitement en général, au fils aîné. Celui-ci verse un revenu à ses parents. Au Danemark, le financement des exploitations repose en grande partie sur des établissements de crédit hypothécaire. Ces établissements quasi coopératifs jouent un rôle intermédiaire entre des investisseurs institutionnels (assurances, fonds de pension, ...) et des emprunteurs. En Angleterre, la dynamique peu soutenue des investissements traduit le déclin de la production laitière. Les montants d'actif à reprendre sont relativement faibles (module *low cost*). Cependant, il y a très peu d'installations.

Parallèlement à l'analyse des expériences étrangères, un travail de repérage de formes innovantes de transmission a été conduit avec des juristes et experts d'organismes de conseil. Les formes juridiques utilisées dans d'autres secteurs d'activité (artisanat, commerce, industrie) ont aussi été répertoriées.

Un inventaire de solutions innovantes mises en œuvre permet de proposer une classification en trois types :

- **L'installation et la capitalisation progressives** : le candidat à l'installation est salarié pour une période plus ou moins longue. Une partie de sa rémunération est capitalisée dans l'entreprise. En cas d'installation, ce capital contribue au financement de l'installation. Les sociétés civiles (SCEA, ...) sont des supports juridiques qui permettent l'installation progressive.

- **Le financement d'une partie du capital par des associés non exploitants**. Ces capitaux sont rémunérés en fonction des résultats de l'entreprise. Les sociétés civiles (SCEA) et les sociétés anonymes (SARL) sont adaptées à cette situation.

- **La coopérative avec la création de réserve impartageable** : le capital est détenu pour partie par des associés salariés qui travaillent sur l'exploitation et éventuellement par d'autres personnes physiques ou morales (collectivité locale, entreprises d'aval, ...)

**Tableau 1** : valeur du capital repris et revenu disponible (moyenne des neuf premières années d'installation en K€)

	Transmission d'une exploitation individuelle (60 ha, 300000 litres de lait)	Remplacement d'un associé d'un GAEC (240 ha, 1000000 de litres de lait, 158 ha de cultures de vente)	Renouvellement de l'ensemble des associés d'un GAEC (240 ha, 1000000 de litres de lait, 158 ha de cultures de vente)
<b>Montant reprise (valeur bilan)</b>	280 (total)	140 (par associé)	210 (par associé)
<b>Revenu disponible/an/UMO</b>			
-conjoncture favorable	32	40	52
-conjoncture défavorable	21	14	12
<b>Reprise majorée (valeur bilan + 50%)</b>	420	210	316
<b>Revenu disponible/an/UMO</b>			
- conjoncture favorable	20	33	42
-conjoncture défavorable	9	7	2

Une autre partie du capital est propriété de l'entreprise coopérative et est impartageable. Cette réserve

impartageable est constituée progressivement par l'affectation d'une partie (de 16 à 75 %) du résultat annuel.

Au moment du départ d'un associé, cette réserve impartageable reste propriété de l'entreprise. Ce capital n'est donc pas transmis. Cette formule est plus fréquemment développée dans les secteurs commercial et industriel sous forme de SCOP (société coopérative de production). La société coopérative agricole d'exploitation en commun (SAEC) est une SCOP où des agriculteurs sont coopérateurs. Six sociétés de ce type existent en France (Mouillet *et al.*, 2007). Une SCAEC fondée en 1969 dans le Diois (le SCAEC des jeunes viticulteurs récoltants) a permis de renouveler les deux premières générations de viticulteurs avec des montants de capitaux à reprendre limités. L'état des lieux régional et l'analyse des expériences étrangères permettent de souligner l'insuffisance de résultats, dans les exploitations laitières, pour dégager simultanément un revenu pour vivre, pour renouveler l'appareil de production et pour acquérir le capital. Les formes juridiques existant en France (EARL, SCEA, SARL, SCOP, ...) permettent d'organiser des modes de transmission d'exploitation sans acquisition de l'intégralité du capital d'exploitation. Nous avons donc étudié ces formes de transmission sur une exploitation type de Poitou-Charentes.

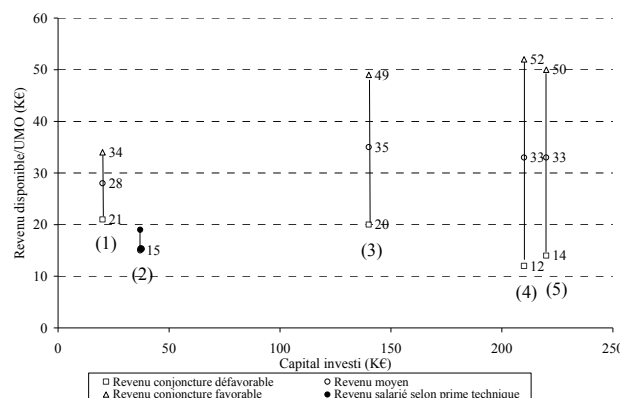
### 3. TROIS SOLUTIONS INNOVANTES : RESULTATS

Le renouvellement de l'ensemble des associés d'un GAEC est une situation de transmission complexe à gérer (montants capitaux à reprendre, nouveau collectif de travail à organiser). L'un des cas-types décrit en première partie avec renouvellement de l'ensemble des associés d'un GAEC (trois associés, 240 ha SAU, 1000000 de litres de lait) a été retenu pour simuler la mise en œuvre de trois solutions innovantes.

#### 3.1 INSTALLATION PROGRESSIVE

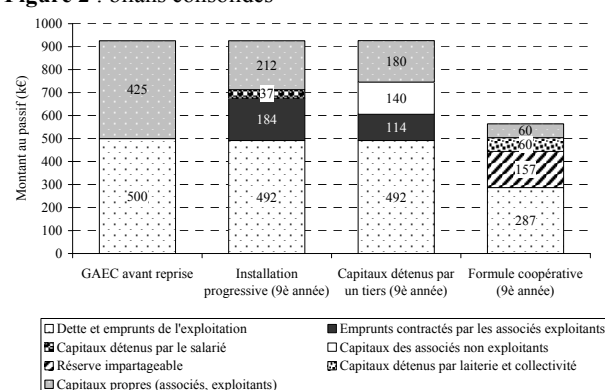
Deux associés s'installent en SCEA en reprenant 212 K€ de capital chacun et un salarié est embauché à plein temps au moment de la transmission. Ce salarié est recruté dans une perspective d'installation. La période de salariat permet la constitution d'un capital mais aussi et surtout de vérifier la capacité du salarié à travailler avec ses futurs associés. Le salarié est payé sur la base d'un fixe et des résultats techniques du troupeau laitier (qualité du lait et coûts de concentré). En outre, une partie de l'intéressement au résultat est capitalisée. Son salaire disponible (net) oscille, en fonction des résultats techniques, entre 15 000 et 19 000 € par an (figure 1). Après neuf ans d'installation et avec une année sur deux de conjoncture favorable, le montant capitalisé en plus de son salaire est de 37000 € (figure 2). Le revenu de chacun des deux associés oscille entre 14 et 50000 € contre 12 et 52 000 € avec un salarié sans prime d'intéressement. Cette moindre variabilité est expliquée par le paiement d'un intéressement. Quand les résultats sont bons, le revenu des associés est minoré de la prime d'intéressement versé au salarié. Quand les résultats sont plus faibles le coût du salarié est moins élevé.

**Figure 1** : revenu disponible des associés détenteurs du capital, revenu net des salariés et capital investi



- (1) Formule coopérative (2) Salarié installation progressive  
 (3) Capitaux détenus par un tiers (4) GAEC à 2 associés avec un salarié  
 (5) SCEA à 2 associés avec un salarié intéressé aux résultats

**Figure 2** : bilans consolidés



#### 3.2. CAPITAUX EN PARTIE DETENUS PAR UN TIERS

Deux associés s'installent en SCEA et un salarié est embauché à plein temps. Les associés exploitants reprennent chacun 140000 € de capital social (soit les 2/3 du total). Le solde, 140000 €, est apporté par un tiers (cédant). La rémunération de ce capital est calculée en fonction des résultats après rémunération du travail des associés et la part d'autofinancement des investissements. Avec une conjoncture favorable, le taux de rémunération est de 12 %. Pour une conjoncture défavorable, la rémunération est négative (- 2 %), il y a donc une perte de capital. Avec une hypothèse d'une année favorable sur deux, la rémunération du capital est de 5 %. Avec cette formule, le revenu oscille entre 20 et 49000 € / an contre 12 à 52000 € pour la reprise classique en GAEC. La rémunération des capitaux en fonction des résultats de l'exploitation permet de réduire sensiblement la fluctuation du revenu liée aux aléas de conjoncture. La structure du bilan est, elle aussi, modifiée. Le capital détenu par un tiers permet de réduire la dépendance financière de près de huit points (taux d'endettement bancaire).

#### 3.3. LA FORMULE COOPERATIVE

Trois associés salariés s'installent en SCAEC. Ils apportent chacun 20000 € de capital social, soit 60000 € au total. En outre, deux personnes morales (laiterie et collectivité locale) apportent chacune 30000 €. Le capital social total est de 120000 €. L'ensemble du capital détenu par les cédants n'est donc pas acquis par les associés de la SCAEC. Afin de réduire le capital à reprendre, le cédant loue ses bâtiments à la SCAEC. Ceci réduit la valeur des actifs de 360000 €. Deux raisons motivent ce choix :

- l'installation en coopérative, où l'on cherche à réduire le capital détenu par les associés au maximum,
- le non accès aux prêts bonifiés pour les salariés.

Avec cette formule coopérative, les salariés associés perçoivent un salaire (130 % du SMIC). Le résultat après salaire et autofinancement des investissements est affecté sur la base suivante :

- 1/3 apporté aux associés salariés coopérateurs,
- 1/3 apporté aux associés (salariés, collectivités, laiterie) en fonction du capital social détenu,
- 1/3 affecté à la réserve impartageable.

Le revenu disponible des associés salariés est relativement stable (de 21 à 34000 € / an). En neuvième année, la structure du bilan est profondément modifiée. Les réserves impartageables représentent près de 30 % du passif du bilan. Le taux d'endettement de la société est de 50 %.

Il est important de noter que la formule coopérative nécessite des conditions particulières pour permettre l'installation (location des bâtiments). Nous n'avons pas simulé cette option pour les autres formules afin de limiter le nombre de cas étudiés.

#### 4. CONFRONTATION AUX AVIS DES PROFESSIONNELS ET DISCUSSION

Les trois solutions innovantes ont été étudiées pour une situation rassemblant plusieurs problématiques (organisation du collectif de travail, achat du capital d'exploitation à chaque génération, forte fluctuation du revenu liée à la volatilité des prix du lait et des céréales). Chacune des solutions innovantes présente des avantages mais aussi des limites. En d'autres termes, aucune des solutions proposées ne peut être mise en avant.

Cette étude a été réalisée suite à une demande des responsables professionnels (producteurs et coopératives laitières) de Poitou-Charentes. Les résultats de cette étude leur ont été présentés. Afin d'enrichir cette quatrième partie, nous avons intégré les réactions des porteurs de la demande et des experts de la transmission de la région.

**L'installation et la capitalisation progressives** après une phase de salariat sont, selon nous, à proposer quand le projet commun des futurs associés n'est pas suffisamment mûr pour des raisons humaines ou financières. L'embauche d'un salarié éleveur à fort niveau de responsabilités et rémunéré en fonction des résultats est de nature à consolider la place du troupeau laitier dans les exploitations puis à bien préparer une éventuelle installation. Cette option n'a pas véritablement retenu l'attention des professionnels de Poitou-Charentes. Les profils de salariés (plus souvent ouvrier d'élevage que responsable de troupeau) expliquent probablement le peu d'intérêt pour cette formule "quand un salarié a le niveau de compétences d'un responsable de troupeau, il s'installe rapidement". Ceci démontre une nouvelle fois que des travaux sont à conduire pour améliorer l'attractivité et l'image du métier de salarié en exploitation d'élevage.

**Le financement d'une partie du capital d'exploitation** par des associés non exploitants pourrait, selon nous, être proposé quand le montant du capital est très élevé et quand les résultats sont très sensibles aux aléas de la conjoncture. Avec cette option, la question du pouvoir des associés non exploitants dans les prises de décisions est à considérer. Cette solution a retenu l'attention des responsables professionnels. Les discussions ont surtout porté sur le taux de rémunération du capital. Pour les responsables les plus âgés, il conviendrait de fixer un taux minimum de rémunération. Pour les jeunes, il ne semble pas juste de

faire bénéficier les apporteurs de capitaux des bons résultats de l'entreprise. Les experts proposent plutôt de transformer ce capital en contrat de prêt avec un taux d'intérêt fixe. Il est intéressant de faire remarquer que l'intégration de ces différentes remarques (fixation d'un taux plancher ou plafond d'un fixe de rémunération de capital) annule l'un des intérêts d'un apport de capital par un associé non exploitant. A savoir de partager les conséquences des aléas de conjoncture. Le risque est alors complètement assumé par l'associé exploitant.

**La formule coopérative** a suscité de la curiosité de la part des responsables professionnels de Poitou-Charentes. C'est avant tout la création de réserve impartageable qui fait débat. Pour certains, cette proposition permettrait de changer de paradigme en sortant du parcours classique. Dans cette situation, nous constatons une phase d'installation avec une forte proportion du revenu consacré à l'achat de capital et un revenu faible pour vivre qui rend le métier peu attractif les premières années. Puis une phase de constitution d'un patrimoine plus ou moins virtuel susceptible de perdre en grande partie sa valeur si une partie de l'entreprise ne trouve pas preneur au moment de la transmission (bâtiment et équipement d'élevage). Pour d'autres, il semble difficile de proposer ce type de montage juridique pour des agriculteurs en fin de carrière. La mise en place de ce système coopératif nécessiterait une phase d'anticipation avec une création de la structure juridique plusieurs années avant la retraite.

#### CONCLUSION

L'analyse des formes juridiques classiques de transmission a permis de mettre en évidence les limites du mode actuel de transmission (achat de capital à chaque génération, effet de la volatilité des prix, entente entre les associés). En outre, nous soulignons la contradiction entre l'intérêt d'un cédant qui souhaite valoriser son capital au mieux et au plus vite et ceux d'un jeune repreneur (Barthélémy, 1997). Face à l'enjeu de transmission des exploitations laitières, la région Poitou-Charentes est plus particulièrement menacée.

Mais ces difficultés de transmission des exploitations d'élevage sont aussi rencontrées dans d'autres régions. La capacité des acteurs économiques à imaginer des nouvelles formes d'organisation (travail, capital, ...) aura des conséquences sur le devenir de la filière laitière d'un territoire. Les formes innovantes proposées ici élargissent la réflexion sur le financement des exploitations agricoles (capitaux extérieurs, interventions des collectivités locales et de la filière). Espérons qu'elles débouchent sur des solutions facilitant la transmission des élevages laitiers.

*Nous remercions les partenaires qui nous ont appuyé dans ce travail et plus particulièrement Géo Benoît (juriste à la chambre d'agriculture de Charente) et Yves CARIOU (économiste à Oxymore).*

**Barthélémy D., 1997.** La valeur de l'entreprise agricole, INRA Sciences sociales N°1- 4 p.

**Mouillet, A., Rubin B., Gomas A.L., Mauger C., Peyrille S., 2007.** La transmission des exploitations de Poitou-Charentes : étude de solutions innovantes. Institut de l'élevage- Chambre d'agriculture de Poitou-Charentes 27 pages.

**Rubin B., Peyrille S., Mauger C., Gomas A.L., Mouillet A., 2008.** Systèmes bovins laitiers en Poitou-Charentes. Institut de l'élevage- Chambre d'agriculture de Poitou-Charentes 36 pages.

**Perrot C., Coulomb C., You G., Chatelier V., 2007.** Dossier de l'économie de l'élevage n° 364, 35-61.