

En collaboration avec

agriexpert

agrisano

UFA
REVUE
SONDERTHEMA FOCUS



Gestion d'entreprise

pour un succès durable

Planification stratégique d'entreprise

Planifier, décider, réaliser: les solutions pour réussir

Le succès d'une entreprise est étroitement lié à la famille qui la gère. Les idées sont-elles suffisamment mûries avant d'être appliquées? Il est parfois difficile de conserver une bonne vue d'ensemble. La stratégie d'entreprise sert de boussole lorsque l'on est désorienté et que l'on perd la vision d'ensemble.

En tant qu'entrepreneur, l'agriculteur doit tous les jours prendre des décisions, peser le pour et le contre, organiser, coordonner et contrôler. Le fait que la routine quotidienne fonctionne ne doit pas pour autant inciter à négliger les perspectives à long terme. C'est là qu'intervient la planification stratégique d'entreprise. Le terme «planification stratégique» signifie analyser l'environnement et l'exploitation et prendre, en toute conscience, les décisions qui s'imposent. Il s'agit de structurer l'avenir de son exploitation de manière systématique, ciblée et, plus que tout, de façon active. Une stratégie est toujours quelque chose de personnel et d'unique qui n'émerge pas d'une simple discussion. Il s'agit de faire «ce qu'on considère comme nécessaire» pour soi et pour son exploitation.

Les solutions pour réussir

La stratégie détermine la voie à suivre pour atteindre l'objectif fixé. Il faut s'imaginer cette voie comme étant un chemin menant au sommet d'une montagne. Le sommet est l'objectif auquel l'exploitation doit ressembler dans le futur. Il doit s'agir d'objectifs économiques, techniques, organisationnels, personnels ou familiaux. À l'image d'une promenade, plusieurs chemins mènent au sommet qu'on désire atteindre. Il existe des chemins rapides, escarpés et risqués, et d'autres chemins, plus plats et

donc plus longs, mais aussi moins risqués. Le choix d'un chemin dépend du goût du risque manifesté ou non par le promeneur. Lors d'une promenade, on trouve souvent des cabanes permettant de se reposer et de regarder le chemin déjà parcouru. Chaque pause est l'occasion de réfléchir au chemin qu'il reste encore à parcourir et aux conditions météorologiques (situation du marché), tout en analysant les alternatives qui s'offrent à nous. Toutes ces pauses sont l'occasion de corriger sa trajectoire avant de poursuivre sa route avec motivation et détermination.

Sens et objectif

On est en droit de se demander si une stratégie est réellement judicieuse alors que les choses ne se dérouleront de toute façon pas

comme prévu. Il existe assurément une foule d'exemples où une heureuse coïncidence ou une décision rapide et intervenant au bon moment ont défini en partie la voie à suivre. Mais il serait imprudent d'uniquement s'y fier. En l'absence d'objectifs et de stratégies claires concernant l'évolution de l'exploitation et de la famille, l'entrepreneur n'a souvent pas l'intuition dont il aurait besoin pour prendre des décisions ciblées. Les changements de stratégie ont des conséquences très importantes pour l'exploitation, le revenu et la famille.

Lorsque des difficultés surviennent, la stratégie adoptée peut servir de boussole et permettre de se concentrer sur l'essentiel. A cette occasion, il faut veiller à ce que la planification

Outils pour l'élaboration d'une stratégie

Un tableur Excel permettant de réaliser rapidement une analyse SWOT ainsi qu'une analyse coût-utilité peut être téléchargé sur www.revueufa.ch → Service des lecteurs.

Les personnes qui souhaitent aborder de manière encore plus intensive le thème de la planification d'entreprise stratégique peuvent utiliser la checklist d'Agridea, pour le prix de 42 francs.

Explication des termes utilisés

Analyse SWOT: outil de planification stratégique. SWOT est l'abréviation de Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (chances) et Threats (dangers).

Analyse coût-utilité: méthode servant à évaluer diverses stratégies de base. Elle sert d'aide à la décision.

Tableau: **Analyse SWOT**

	Forces	Faiblesses
	+ Sols fertiles + Bon réseau social + Les conjoints se complètent + Diversité des branches d'exploitation + Bonne formation, formations continues	– Bâtiments anciens – Manque de main-d'œuvre – Manque de mécanisation
Opportunités	Utilisation des forces et des opportunités	Utilisation des opportunités pour surmonter les faiblesses
+ Proximité de la ville + Production de niche + Tendances en termes de comportement de consommation	• Vente directe en ville • Adapter la production au comportement des consommateurs	• Surmonter les difficultés financières à l'aide de productions de niche
Danger	Utilisation des forces pour annuler les risques	Surmonter les faiblesses et les risques
– Charge de travail élevée – Prix à la baisse – Problèmes d'écoulement – Difficultés financières	• Se prémunir des difficultés d'écoulement par la diversité de branches d'exploitation	• Participer à un parc de machines en commun avec d'autres pour ne pas supporter seul les coûts des machines



Une stratégie décrit le chemin pour atteindre un objectif visé. Elle peut être comparée à une randonnée vers un sommet. Photo: Fotolia

stratégique ne soit pas trop schématique. Une place doit également être réservée aux idées qui paraissent un peu folles ou fantaisistes au premier abord. La planification stratégique doit être utilisée pour préparer la reprise d'exploitation, les investissements importants, les étapes de croissance prévues ou les crises.

Comment élaborer une stratégie?

Pour qu'une stratégie, c'est-à-dire la voie à suivre par le promoteur, puisse être élaborée, il est au préalable nécessaire d'analyser, de planifier, de vérifier, de réaliser et finalement de contrôler (graphique 1).

En premier lieu, il s'agit de déterminer les opportunités et les

dangers auxquels l'exploitation est confrontée actuellement et quelle sera la situation en la matière dans les cinq à dix ans à venir. Plusieurs facteurs tels que les clients, les fournisseurs, les concurrents, les collaborations possibles, l'accessibilité, les opportunités en matière de revenus annexes peuvent constituer une opportunité ou un danger (gra-

phique 2). La politique agricole, la situation économique ou les changements concernant les aspects écologiques et la protection des animaux ainsi que les tendances et les bouleversements qui surviennent à l'étranger ne doivent pas être sous-estimés. La liste des forces et des faiblesses peut être établie en se basant sur des documents déjà

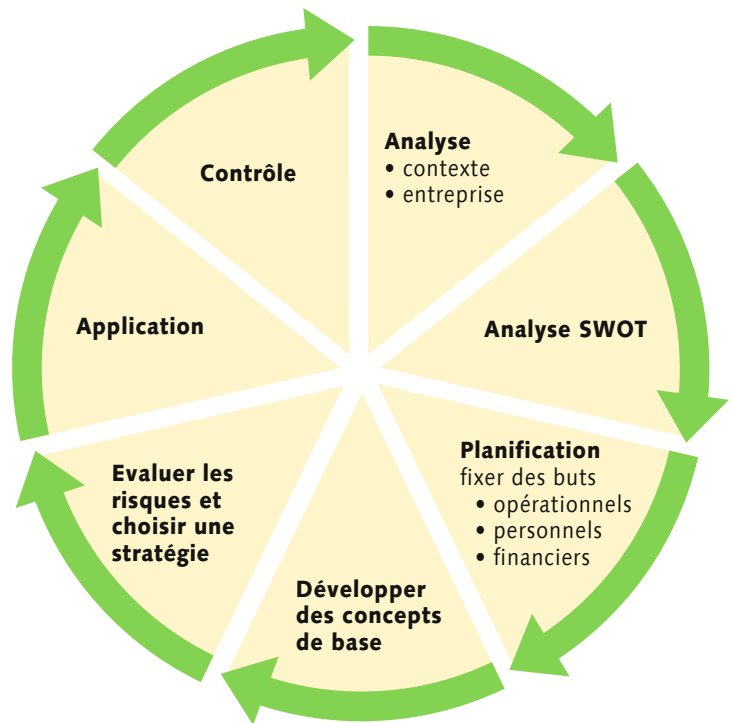
existants tels la comptabilité, les relevés PER ainsi que d'autres relevés d'exploitation. Dans le cadre de l'analyse d'exploitation, il faut tenir compte de la situation économique et financière, des branches d'exploitation, de la plurifonctionnalité et des besoins en main-d'œuvre. Sur une exploitation diversifiée et dont l'activité repose sur plusieurs piliers, il vaut la peine de procéder à une analyse aussi approfondie que possible au niveau des branches d'exploitation, sans toutefois perdre la vue d'ensemble.

Les forces, les opportunités et les dangers qui ont été définis peuvent ensuite être confrontés les uns aux autres. L'analyse SWOT (*tableau et encadrés*) sert à cristalliser les objectifs de l'exploitation et à développer des concepts de base. L'accent est surtout mis sur la manière de mettre à profit les opportunités en se basant sur les forces de l'exploitation. Une stratégie d'exploitation réaliste implique de ne pas négliger les possibilités de combinaison éventuelles.

Les faiblesses et les risques montrent où se situent les risques, et permettent ainsi d'éviter les hypothèses trop optimistes, voire irréalistes.

Ces nombreuses possibilités de combinaison permettent de développer plusieurs concepts de base. Le contexte spécifique à l'exploitation évoluant constamment, il faut procéder à cette analyse à intervalles réguliers, afin de découvrir à temps les nouvelles possibilités offertes. L'analyse coût-bénéfice est un bon moyen pour évaluer les alternatives possibles et sert d'aide à la décision. A cette occasion, les projets envisageables sont systématiquement comparés les uns aux autres et font l'objet d'une analyse de risque. Chaque concept de base est évalué selon des critères identiques. Le niveau de revenu, le plaisir à travailler et le temps consacré à la famille peuvent être pris en compte à titre de critères d'évaluation. Ce choix est spécifique à l'exploitation et personnel. Les différents critères sont pondérés puis appréciés à l'aide de points pour

Graphique 1: **Boussole avec un choix de stratégies possibles pour l'exploitation**



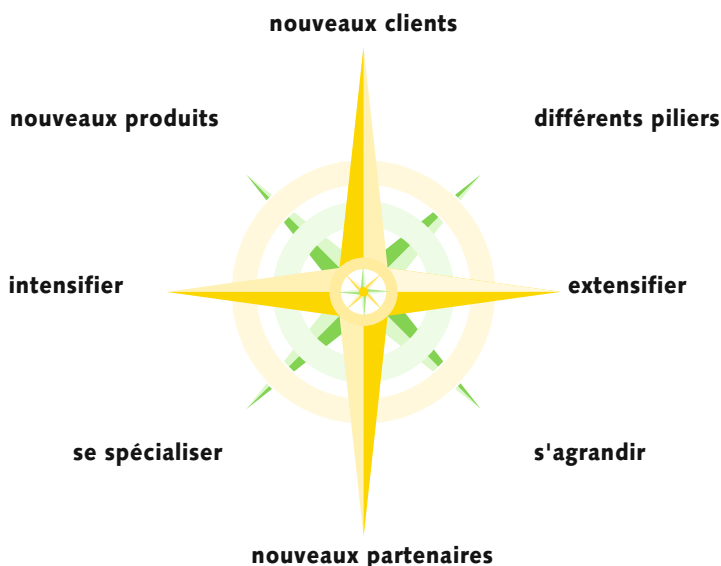
chaque stratégie de base. Pour que la comparaison soit simple et rapide, il est également possible d'utiliser un tableur Excel (*voir encadré: outils pour l'élaboration d'une stratégie*).

Stratégie fructueuse?

Une stratégie est mise en œuvre dès lors qu'elle régie les décisions et les actions de la famille du chef d'exploitation. Elle devient superflue lorsque les décisions importantes comme les investissements, les collaborations ou les changements plus importants au niveau de l'exploitation ne sont pas prises en fonction de cette stratégie. Une telle stratégie n'a pas de valeur lorsque l'objectif n'est pas connu ou que la voie qui mène au but n'est pas régulièrement contrôlée. Le chef d'exploitation doit être honnête avec lui-même, faire preuve d'esprit critique et être capable de reconnaître ses erreurs.

Il n'existe pas de recette toute faite pour concocter une stratégie d'exploitation garante de succès. Une stratégie ne constitue un atout que si elle est vécue et ce avec plaisir. La famille du chef d'exploitation aura davantage de succès dans les domaines qu'elle apprécie, qu'elle maîtrise bien et qu'elle trouve judicieux. Les stratégies adaptées à la structure et à la situation de l'exploitation ont plus de chances d'aboutir que la volonté consistant à maintenir, contre vents et marées, une branche d'exploitation qui n'est pas adaptée à l'exploitation, à son environnement et à la famille. ■

Graphique 2: **Le cycle de la gestion d'entreprise – déroulement de l'évolution stratégique**



Auteure

Anna Meister, Agriexpert,
Laurstrasse 10, 5201 Brugg
Agriexpert vous conseille
volontiers en cas de questions:
tél. 056 462 51 11.

Gestion financière

Des finances saines: un critère essentiel

La gestion financière représente plus que le simple bilan et compte de résultat établis chaque année par la fiduciaire. Souvent, les résultats comptables ne sont pas suffisamment utilisés pour planifier l'avenir de l'exploitation. Or ils sont une excellente source d'informations pour les entreprises qui souhaitent investir et qui sont diversifiées.

Chaque entrepreneur est responsable de la gestion financière de son entreprise. En plus de gérer sa production de manière irréprochable et efficace, un entrepreneur doit disposer de connaissances en matière de gestion et suivre des formations continues dans ce domaine. Pour lui, il est aussi important de maîtriser son boucllement comptable que de maîtriser la qualité des produits issus de l'exploitation ou les prestations proposées à des tiers. Un entrepreneur individuel est soumis à de multiples exigences et doit être parfaitement au fait des dernières tendances en matière de production, de conduite du personnel et de gestion financière. Le boucllement financier devrait surtout servir à la gestion d'entreprise et à développer cette dernière. Un entrepreneur incapable de tirer les enseignements nécessaires à partir de son boucllement comptable est quasiment «aveugle» dans le domaine de la gestion. Le boucllement ne sert alors plus qu'au service des impôts. Le mandataire ne sera pas non plus en mesure d'évaluer la qualité des prestations de la fiduciaire qui a établi son boucllement. Est-ce finalement sans importance dès lors que la charge fiscale reste faible?

Le boucllement financier est un instrument de base

Personne ne conteste qu'une entreprise individuelle est soumise à d'autres exigences en matière de gestion financière et de control-

ling qu'une grande entreprise avec du personnel. Une entreprise individuelle se contente souvent d'analyser ses coûts (comme les coûts par unité p. ex.). Dès que du personnel supplémentaire est engagé ou que des investissements sont nécessaires, il convient d'opter pour des instruments supplémentaires. Le boucllement financier est un ins-

trument de base. Le fait d'ajouter, dans le boucllement, les résultats moyens obtenus par les exploitations pratiquant des mêmes branches d'exploitation permet à l'entrepreneur de disposer d'une base de comparaison. Agroscope saisit chaque année ces chiffres de comparaison pour l'agriculture et les publie dans son rapport de situation.

Mais quels sont les chiffres-clés importants pour les entreprises concernées? Quels sont les chiffres fournis par la fiduciaire? Cette dernière aide-t-elle à les comprendre et à les interpréter ainsi qu'à poser des questions critiques sur les finances de l'entreprise? Pour une bonne gestion financière, il est primordial d'inciter la fiduciaire à se consacrer à

Chiffres-clés et classification selon la méthode de SuisseMelio

Source: Agro-Twin AG

insuffisant	faible	moyen	bon	confortable
-------------	--------	-------	-----	-------------

Quelle part du chiffre d'affaires reste-t-il dans les caisses?

Cash-flow	Rendement agricole global	0%	5%	15%	25%
171 651	/	1270 435	=	14%	

Cet indicateur montre la capacité d'une exploitation à constituer des liquidités avec un chiffre d'affaires donné.

Dans combien d'années l'exploitation aurait-elle payé toutes ses dettes si l'on utilisait l'ensemble du cash-flow pour le remboursement à long terme des dettes?

Fonds étrangers long terme Cash-flow	20 ans	12 ans	8 ans	4 ans
1210 500	/	171 651	=	7 ans

L'échéance théorique de remboursement montre dans combien d'années l'exploitation aurait payé toutes ses dettes si l'on pouvait utiliser l'ensemble du cash-flow pour rembourser toutes les dettes.

Quelle est la part des fonds étrangers dans la fortune commerciale?

Total fonds étrangers	Total actifs	75%	55%	35%	15%
1 285 147	/	1 609 022	=	80%	

La part de fonds étrangers indique à quel point l'exploitation dépend de bailleurs de fonds.

A combien s'élèvent les réserves de liquidités² par rapport au chiffre d'affaires?

Actifs circulants nets	Rendement agricole global	5%	10%	20%	35%
472 525	/	1270 435	=	37%	

Les réserves de liquidités permettent à une exploitation de régler les créances courantes. Elles indiquent également si l'exploitation pourra supporter les risques liés au paiement tardif de clients, à une hausse du prix des moyens de production ou encore à une baisse des prix de vente.

1

*L'entrepreneur a des soucis financiers*

ces questions et d'exiger qu'elle fournisse des prestations dans ce domaine.

Chiffres-clés

Les chiffres-clés qui intéressent également les créanciers et qui influencent le niveau de solvabilité de l'entreprise lors de chaque demande de crédit sont particulièrement importants. Il existe de nombreux chiffres-clés. Les plus importants sont évoqués ci-dessous (voir également page 5).

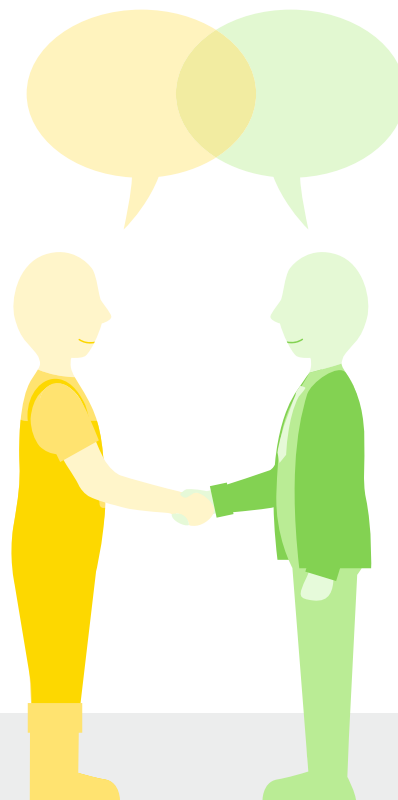
Niveau de liquidité

Les réserves liquides (caisse, compte postal et compte bancaire) constituent les liquidités de l'entreprise. Elles servent à payer les dépenses actuelles avant l'arrivée des prochaines rentrées. Le niveau des liquidités dont une entreprise doit disposer dépend de son chiffre d'affaires total et de la régularité des rentrées et des dépenses. Seule une réserve dépassant ce besoin minimal per-

met d'autofinancer ces investissements. Lorsque ce n'est pas le cas, l'entreprise est rapidement confrontée à des difficultés de paiements en cas de rentrées insuffisantes ou d'investissements imprévus.

Dans les systèmes de production impliquant des actifs circulants importants (engraissement, production viticole, etc.), un faible niveau de liquidités peut être partiellement compensé par des actifs circulants nets suffisants. Les actifs circulants nets se composent des liquidités et des stocks qui sont utilisés ou vendus au cours d'un cycle de production. Contrairement aux liquidités, les actifs circulants nets englobent également les débiteurs et les créanciers à court terme. Lorsque les débiteurs et les créanciers à court terme représentent des montants importants, il est indispensable de les intégrer à la gestion des liquidités et de surveiller la façon dont ils évoluent.

2

*Grâce à l'analyse et au conseil de la fiduciaire ...*

Le niveau de liquidités de l'exploitation est un élément de base important de l'analyse de comptabilité. Il est ainsi possible de déceler les changements insidieux qui surviennent au sein de l'entreprise, plus particulièrement dans le cadre d'un comparatif pluriannuel.

Facteur d'endettement

Le cashflow permet de savoir combien d'argent (et non quel bénéfice) a été généré. Plus une entreprise génère d'argent par ses propres moyens, moins elle doit en emprunter auprès de créanciers. Le cashflow sert à rembourser les dettes, à financer des investissements, etc., par ses propres moyens. Le degré d'endettement indique le nombre d'années nécessaires pour rembourser les dettes de l'exploitation à l'aide du cashflow dégagé, pour autant que ce dernier soit entièrement affecté au remboursement des emprunts. Cet indica-

teur sert à évaluer l'endettement actuel: il permet d'estimer la capacité de l'entreprise à générer des ressources financières pour rembourser les dettes.

EBITDA

L'EBITDA (rendement avant intérêts, correction de valeur et amortissements) se compose des produits et des coûts de l'ensemble des activités d'exploitation et de production. Il n'inclut ni les amortissements ni les intérêts. L'EBITDA est ainsi le résultat global servant à apprécier la compétitivité économique d'une entreprise ou sa capacité à générer des moyens financiers à partir de son activité principale.

Par branche de production

Outre les chiffres-clés financiers, l'analyse des résultats par branche de production est un bon outil de controlling et de comparaison. Il est ainsi possible de procéder à des analyses com-



... les soucis financiers sont terminés, il peut se concentrer sur son travail.

paratives au niveau de l'unité de production/branche d'exploitation (p. ex. bétail laitier, engraissement porcin, orge d'automne, etc.). L'attribution précise et ciblée des produits et des charges spécifiques pour chaque branche de production permet de procéder à des comparatifs pluriannuels intéressants. En y associant les chiffres de comparaisons publiés par Agroscope pour l'agriculture, il est alors possible d'effectuer des comparaisons avec d'autres entreprises pratiquant les mêmes cultures. L'entrepreneur est ainsi en mesure de déterminer si la branche de production qu'il pratique présente de bons résultats, d'analyser dans quels domaines il existe des différences par rapport à ses collègues et de prendre des mesures d'amélioration ciblées pour les rentrées et les coûts.

Les enseignements tirés peuvent aussi servir de base à une restructuration d'exploitation.

Coûts de production: calcul

En particulier dans les exploitations pratiquant plusieurs branches de production, il arrive que l'on perde la vue d'ensemble sur les coûts effectifs. Lors de l'analyse par branche de production, les calculs se limitent à la marge brute (produits de la branche d'exploitation concernée – les charges spécifiques). Les charges de structures (coûts des bâtiments, utilisation des machines, coûts de personnel, etc.) ne sont pas attribuées aux branches de production. Le calcul des coûts de production permet de combler cette lacune et d'obtenir une meilleure transparence en matière de coûts et de revenus du travail. ■

Auteur

Martin Angehrn, Agriexpert
Fiduciaire, Laurstrasse 10,
5201 Brugg
Agriexpert vous conseille volontiers
en cas de questions:
tél. 056 462 51 11

L'assurance globale est une solution simple, complète et aux coûts attractifs. Celle-ci vous permet, en tant qu'employeur, d'assurer vos employés extra-familiaux correctement et conformément aux besoins.

Avec nous, vous protégez
vos employés: **global**
et bien assuré!

agrisano

Pour les familles paysannes!

Toutes les assurances à portée de main.

Agrisano | Laurstrasse 10 | 5201 Brugg
Tél. 056 461 71 11 | www.agrisano.ch

S'organiser et générer de la valeur ajoutée

Les exploitations s'agrandissent et évoluent constamment. Cet agrandissement et cette spécialisation croissants constituent un défi pour les familles agricoles et demandent une bonne planification du travail. L'organisation du travail ne doit pas uniquement contribuer au succès économique de l'exploitation, mais aussi permettre de créer un certain équilibre professionnel, familial et dans l'organisation des loisirs.

Autrefois, les discussions concernant la répartition et l'organisation du travail se prenaient bien souvent lors du repas de midi, autour de la grande table de la cuisine et au sein du cercle familial. Mais les temps ont changé. Outre la charge de plus en plus importante liée au travail administratif, les familles agricoles sont soumises à des constellations familiales différentes et à de nouvelles exigences en termes de vie en commun. Alors qu'autrefois la majeure partie du travail était réalisée par la main-d'œuvre familiale, aujourd'hui, les exploitations agricoles recourent fréquemment à des employés. De nos jours, les discussions autour de la table de la cuisine ne suffisent plus, à elles seules, pour planifier, organiser et déléguer l'ensemble des processus de travail. Pour bien planifier l'organisation du travail, il faut être prêt à investir du temps. Or le temps est une denrée rare pour bon nombre de chefs d'exploitation! Une bonne planification du travail contribue pourtant à bien valoriser cette ressource importante qu'est le temps, ce qui est décisif pour le succès de l'entreprise et pour la satisfaction au travail.

Planification du travail à long terme

Le schéma présentant le déroulement du travail (voir graphique) présente les événements liés à la gestion du travail et le moment

où ils interviennent. Dans le travail de tous les jours, il arrive bien entendu souvent qu'il faille planifier ou réorganiser certains travaux. En plus de cela, les exploitations, les familles agricoles et leurs besoins évoluent constamment. L'agrandissement d'une exploitation par la location de surfaces supplémentaires, la construction d'une nouvelle étable, l'augmentation de la taille du cheptel ou l'agrandissement de la famille impliquent d'adapter l'organisation du travail.

Le bilan de travail sert de point de départ: il permet d'estimer si la main-d'œuvre à disposition suffit pour accomplir la charge de travail annuelle. Si tel n'est pas le cas, le couple d'exploitants sera soumis, à plus ou moins longue échéance, à une surcharge de travail. Un tel niveau de surcharge se traduit par une baisse de motivation. Il s'ensuit également des répercussions négatives sur les performances économiques de l'exploitation et sur l'équilibre souhaitable entre le travail, la famille et les loisirs. Ces situations doivent être identifiées rapidement à l'aide d'une analyse du bilan de travail et de l'adoption de mesures adéquates. Il s'agit de définir des objectifs indiquant comment la charge de travail peut être surmontée.

Comparer les chiffres-clés

Avant de se fixer de nouveaux objectifs en matière de gestion du travail, il est primordial que

les agriculteurs connaissent quelques chiffres-clés concernant la gestion du travail sur l'exploitation. Ainsi par exemple, lorsque certains chiffres-clés relatifs à la productivité ou au revenu du travail sont disponibles, ces derniers doivent être comparés entre eux, avec ceux d'autres exploitations ou avec les résultats réalisés les années précédentes. Les chiffres-clés en matière d'économie du travail opposent les heures de travail investies et l'output (revenu) réalisé (p. ex. kg de lait produit/heure de travail). Plusieurs programmes de coût de produc-

tion permettent de saisir ces chiffres-clés. Ces programmes sont disponibles auprès d'Agri-dea, d'Agroscope ou des écoles d'agriculture. Ils servent à définir des objectifs pour l'avenir. L'analyse des chiffres-clés de l'exploitation nécessite un certain temps. Mais lorsque le temps consacré à cette analyse se traduit par une productivité plus élevée, il s'ensuit une plus grande satisfaction à travailler, des rendements supérieurs et un gain de temps qui peut être mis à profit pour la planification stratégique et pour les loisirs.



Une planification ciblée du travail permet de concilier travail, famille et loisirs.

Planification du travail à court terme

Les objectifs définis servent à déterminer les tâches qu'il s'agit d'effectuer au cours de la prochaine étape de l'organisation du travail. Ces tâches sont réparties en catégories et priorisées. Certaines d'entre elles doivent être effectuées immédiatement, alors que d'autres n'ont pas le même degré de priorité et peuvent être réalisées à un autre moment. Ainsi, les délais définis doivent être respectés. Les travaux peuvent être agendés et organisés à l'aide d'un plan journalier ou hebdomadaire. Un calendrier électronique peut se révéler très utile. Ce dernier permet de gérer les horaires de travail et les horaires privés de plusieurs personnes. Il est très important que les délais prévus soient réalistes. Les processus de travail sont influencés quotidiennement par des événements inattendus qui ne peuvent pas être repoussés. Il est par conséquent recommandé de ne planifier qu'environ deux tiers du temps de travail quotidien disponible de manière fixe. Le temps restant sert de réserve. Certains mandats et certaines tâches peuvent éventuellement être effectués simultanément ou être simplifiés. Ainsi, on évite des doublons inutiles et on économise du temps.

Exécution des travaux

L'organisation du travail ne peut être optimisée qu'à condition que le plan hebdomadaire mentionnant les objectifs et les tâches à réaliser chaque semaine soit réellement appliqué dans la pratique. A l'heure des smartphones, il est généralement difficile de s'isoler complètement pour certains travaux. Tout le monde parle de smartfarming, mais de nombreux utilisateurs doivent encore apprendre à vivre avec cette technologie. Il est par exemple impossible de consulter en continu les nombreuses infor-

mations fournies par le robot de traite et de les traiter immédiatement. Cela perturberait l'organisation du travail. Il convient donc d'analyser ces messages à heures fixes. Une délimitation précise des tâches à effectuer permet de respecter les horaires prévus. Lorsque certains travaux ne peuvent pas être effectués au moment prévu ou que la météo donne lieu à des pointes de travail, il convient également de vérifier si les travaux en question ne peuvent pas être délégués à des tiers. Certaines tâches peuvent notamment être confiées à des entrepreneurs agricoles, à des collègues ou à de la main-d'œuvre familiale. Les exploitations qui effectuent beaucoup de travaux pour des tiers engagent souvent des collaborateurs fixes pour les épauler dans leurs activités.

Gestion du personnel

De plus en plus fréquemment, les familles agricoles font appel à de la main-d'œuvre extra-familiale

pour se faire seconder dans les travaux quotidiens. Selon le type d'exploitation, les chefs d'exploitation sont épaulés par une seule personne ou par des équipes entières. Le chef d'exploitation se charge alors de la gestion du personnel et veille à ce que les objectifs clairement définis au préalable soient atteints dans les délais et conformément à ce qui avait été prévu. Une communication claire, l'établissement de plans de travail et la définition d'objectifs clairs entre l'employeur et l'employé sont des outils indispensables. L'évaluation personnelle de chaque collaborateur est un bon moyen de contrôler que c'est effectivement le cas. Cela permet de déléguer certains travaux, de vérifier que les objectifs convenus sont effectivement atteints, de transmettre certaines valeurs et d'échanger sur les visions concernant l'avenir.

Qui planifie gagne

Les personnes qui ne prennent pas elles-mêmes en main l'orga-

nisation du travail sur leur exploitation finissent par subir la charge de travail à effectuer. Cette situation peut être évitée en planifiant soigneusement les travaux et les processus de travail. Le temps consacré à une gestion du travail soignée et adaptée aux circonstances est toujours bien rentabilisé. Il se traduit par de bons chiffres-clés en termes de productivité et en une plus grande satisfaction de la part de la famille du chef d'exploitation. ■

Auteure

Cornelia Hürzeler,
Droit et estimations, Agriexpert,
Laurstrasse 10, 5201 Brugg
Agriexpert vous conseille volontiers
en cas de questions:
tél. 056 462 51 11

Graphique: **Schéma de déroulement d'une organisation du travail, USP Agriexpert**



Ordre et organisation au travail

Pour bon nombre d'entreprises, les travaux administratifs sont un mal nécessaire mais trop gourmand en temps, qu'il s'agit d'accomplir en plus des tâches quotidiennes. Les chefs d'exploitation qui n'accordent pas assez d'attention à cette problématique en subissent parfois les conséquences financières et le nombre de rappels finit par s'accumuler. Les personnes concernées perdent finalement toute vue d'ensemble.

Rien ne sert de faire du bon travail pour ses clients mais de ne jamais envoyer de facture: ce principe s'applique également au meilleur des entrepreneurs et évite des déboires financiers.

Conserver un bon aperçu

En plus de la charge de travail quotidienne à réaliser sur l'exploitation, le courrier s'accumule au bureau. Comment conserver une bonne vue d'ensemble?

Le système choisi doit être pratique, simple, convivial et convenir à l'entrepreneur. Le système choisi doit toujours fournir un bon aperçu des tâches et des

paiements qui sont encore à effectuer.

Organisation en trois étapes

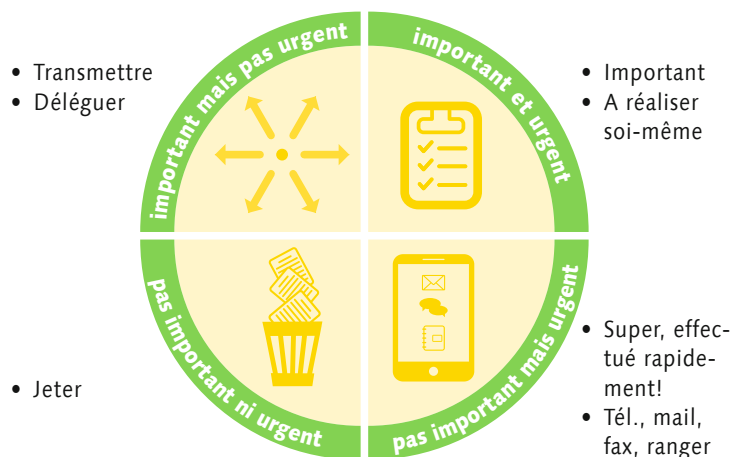
Selon la charge de travail liée au travail administratif, il convient de prévoir des périodes fixes pour réaliser ce travail. Les trois étapes suivantes contribuent à une bonne organisation administrative:

- «Principe d'Eisenhower»: rangement en fonction du degré d'importance et d'urgence (*voir graphique*)
- Un rangement à l'horizontal favorise une meilleure vue d'ensemble (*voir graphique*)
- Alléger pour favoriser l'actualisation: ne remplir les classeurs qu'à concurrence des trois quarts de leur volume, sachant que de nouveaux documents viennent constamment s'ajouter. Mentionner une date d'échéance sur les documents pour identifier rapidement les documents caduques.

Factures des créditeurs

Il est recommandé d'éviter au maximum les transactions en cash et de passer le plus possible par les instituts financiers (poste/banque). En effet, si la quittance servant à attester un paiement comptant se perd, la dépense concernée ne pourra pas être déduite dans la comptabilité. Si elle l'est malgré tout, le service des impôts pourra refuser d'entrée en matière, en cas de révision. Ouvrir, contrôler et déposer dans le compartiment de rangement

Graphique: **Le «principe d'Eisenhower»**



prévu à cet effet les factures entrantes, à intervalles réguliers. Les factures entrantes peuvent ainsi être payées à temps, en fonction de leur date d'échéance. Les personnes qui enregistrent et payent leurs factures sous forme numérique auprès d'une banque/poste devraient essayer de le faire directement à l'aide de leur programme de comptabilité, afin d'éviter de saisir plusieurs fois les mêmes données. La plupart des programmes de comptabilité permettent de transférer les paiements enregistrés et de les intégrer ensuite dans le système de comptabilité. Il s'ensuit des gains de temps importants au quotidien. Il est souvent possible d'élaborer des modèles de comptabilisation à l'aide desquels le compte à comptabiliser et le texte comptable sont proposés automatiquement lors d'un nouveau paiement.

Il est malgré tout important de vérifier qu'aucun paiement n'ait été effectué à double.

Factures débiteurs

Les entreprises qui établissent de nombreuses factures à l'intention de leur clientèle devraient utiliser un programme de facturation lié au programme comptable. L'enregistrement des articles et de la base d'adresses de la clientèle permet d'économiser beaucoup de temps pour gérer les débiteurs. Les programmes bien conçus permettent de gérer la base d'adresses de la clientèle, d'établir les factures de manière simple et de comptabiliser les paiements reçus en un seul clic, ce qui procure un rapide aperçu des postes encore ouverts. Les clients sont rapidement avertis dès qu'ils sont en retard dans leurs paiements. De plus, ces programmes permettent d'effectuer des envois

Le chef d'exploitation ...

- trouve, en collaboration avec son comptable, la «méthode d'organisation» qui est la plus adaptée à ses besoins.
- prévoit des périodes fixes pour effectuer son travail administratif.
- choisit un système simple pour gérer ses factures, de leur arrivée par la poste à leur paiement dans les délais.
- contrôle régulièrement les notes de crédit et envoi des rappels aux clients qui ont des paiements en retard.
- évite les doublons.
- classe systématiquement les pièces justificatives.
- transfère les tâches administratives qu'il n'est pas en mesure de réaliser à son comptable ou à un spécialiste expérimenté.
- archive systématiquement les documents selon leur ordre d'importance.

publicitaires à partir de la base d'adresses et d'imprimer des listes de prix pour les clients en se basant sur les articles enregistrés.

Lorsque les factures fournisseurs sont également enregistrées via le programme de comptabilité, un contrôle régulier du solde entre la banque/poste et le compte à comptabiliser permet de déceler les écarts et de procéder à l'enregistrement ultérieur. La comptabilité est ainsi actualisée avec un minimum d'efforts tout en fournissant une bonne vue d'ensemble sur la situation financière actuelle et un large éventail d'analyses. L'informatisation croissante se traduit par l'avènement de nombreux processus utiles et rationnels. Les travaux peuvent ainsi être enregistrés pratiquement au moment même où ils sont réalisés. L'entrepreneur en travaux agricoles, par exemple, peut saisir son bulletin de travail

directement au champ, à l'aide du programme de facturation dont sa tablette est équipée. En fin de mois, il n'a plus qu'à établir et envoyer une facture globale pour chaque client concerné. L'entrepreneur qui utilise un programme comptable stocké sur le cloud n'a même plus besoin d'échanger des données avec sa fiduciaire, car tous deux utilisent la même version. Le cloud permet également d'échanger des documents de manière sûre et confortable avec la fiduciaire et de procéder à un archivage électronique.

Quittances

Les quittances sont rangées dans un classeur comptant douze registres (= mois), selon que le paiement concerné a été effectué par la caisse ou par la banque/poste. Idéalement, l'extrait de compte devrait être classé au début de chaque registre et être suivi, par

ordre chronologique, des documents de paiements ou de virement. Le classement selon l'ordre alphabétique (caractères) ne s'est pas avéré idéal, car les documents nécessaires sont plus difficiles à trouver et parce que la vérification à l'aide de l'extrait de compte bancaire prend plus de temps.

Durée de conservation

Les documents importants pour la déclaration fiscale doivent être conservés dans des classeurs réservés à cet effet. C'est le cas pour les extraits de salaire ainsi que pour les attestations d'intérêts, les relevés bancaires et les attestations concernant la prévoyance professionnelle (2^e et 3^e pilier), etc. L'obligation de conserver s'élève à 10 ans pour tous les documents comptables. Les entreprises soumises à la TVA devraient même opter pour une durée de conservation plus longue. Les

pièces justificatives concernant les investissements dans les immeubles doivent être conservées pendant 26 ans.

Les contrats d'achat et de location, les cédulas hypothécaires, les factures de construction, etc. doivent être conservés de manière illimitée dans le temps. Il est également important de garder les anciennes déclarations fiscales et en particulier la dernière déclaration avant le mariage. Dans le cadre d'une succession notamment, ces documents constituent des preuves incontournables en cas de litige. ■

Auteur

Beat Schläppi, Agriexpert Fiduciaire,
Laurstrasse 10, 5201 Brugg
Agriexpert vous conseille volontiers
en cas de questions:
tél. 056 462 51 11

Annonce



Information

www.landi.ch

Catalogue agricole 2017

Le catalogue agricole contient plus de 300 pages avec des produits ayant trait à l'agriculture. Avec ces produits LANDI veut aider ses agriculteurs dans leur travail quotidien.

> Trouvez les produits agricoles online sur landi.ch/fr/agricole



> Demandez le catalogue directement dans votre LANDI.

Prix bas en permanence

Vous trouverez l'emplacement de la LANDI près de chez vous sur www.landi.ch/places

Assurer le succès de son entreprise

La gestion du risque et les questions d'assurances sont des éléments incontournables de la gestion d'entreprise. Elles sont étroitement liées à la stratégie adoptée en matière d'assurance. Il existe également un lien étroit avec la situation financière de l'exploitation: quels sont les montants disponibles pour les assurances?

Les entrepreneurs agricoles gèrent des entreprises. Ils se soumettent ainsi automatiquement à des dangers tout en disposant de belles opportunités de réussite. La vie et la santé de la famille agricole sont aussi soumises à certains dangers, tout comme l'habitation et l'exploitation. Une approche ciblée des risques implique de les identifier et de les évaluer tout en estimant sa propre résistance face à ces derniers. Les deux exemples qui suivent démontrent ce que cela signifie concrètement.

Invalidité

Potentiellement, personne n'est épargné par les problèmes d'invalidité, qui peuvent avoir des conséquences tragiques pour la personne concernée. Est-ce qu'ils constituent une menace existentielle pour autant? L'invalidité

d'un père de famille de 35 ans met certainement en péril la viabilité économique d'une exploitation. Lorsqu'un problème d'invalidité affecte un chef d'exploitation âgé de 62 ans et disposant d'une succession assurée ainsi que d'une prévoyance professionnelle, les conséquences financières sont par contre moins graves. La résistance au risque évolue au fil du cycle entrepreneurial. Il est donc primordial de répéter l'analyse de risques à intervalles réguliers.

Sécuriser les investissements

La situation est souvent plus difficile lorsqu'il s'agit de sécuriser des investissements: ces derniers sont en effet aussi menacés par une multitude de risques. Est-il judicieux de conclure une assurance casco complète pour le nouveau tracteur? Faut-il unique-

ment assurer les véhicules contre le risque et les dangers liés aux éléments naturels ou également contre le vol et les dégâts d'eau? Ces questions sont bien souvent tranchées par intuition. En ce qui concerne les risques de faible à moyenne ampleur, une bonne maîtrise des dépenses d'assurance implique toutefois d'évaluer l'impact éventuel de ces phénomènes sur les résultats économiques de l'exploitation. Le chef d'exploitation doit prendre les risques de faible ampleur à sa charge, p. ex. un rétroviseur usé sur un tracteur de 15 ans. Les risques importants et les risques liés aux catastrophes doivent par ailleurs être identifiés, évalués et, le cas échéant, assurés. Dans ce domaine, la résistance au risque, c'est-à-dire principalement les réserves financières dont l'exploitation dispose, joue un rôle décisif.

Pour une jeune entreprise de travaux pour tiers par exemple, la seule défaillance de la moissonneuse-batteuse achetée à crédit peut déjà signifier la fin de son activité. Il est par conséquent judicieux de conclure une assurance dégât de machine incluant une assurance pour fonctionnement interrompu, et ce même si l'entreprise en question ne dispose pas (encore) de moyens importants pour investir.

Assurer les succès

Toute entreprise cherche à réaliser un bénéfice, au moins à long terme. Ce dernier peut être réinvesti dans l'entreprise ou, au contraire, être retiré de cette dernière. En général, les agriculteurs conservent ou réinvestissent une grande partie des bénéfices réalisés dans l'entreprise. Assurer les succès signifie toutefois égale-

Il peut être judicieux de contracter une assurance casco complète pour un nouveau tracteur. Photo: Claas



Assurer les pertes de récolte

L'agriculteur est soumis aux caprices de la météo dans le cadre de son activité productive, sans avoir une réelle portée sur la météo. Lorsqu'il grêle au mois de juin et que toute la récolte de céréales est anéantie, c'est bien l'agriculteur qui supporte toutes les conséquences économiques et le travail supplémentaire qui en découlent. Il s'agit d'une situation douloureuse, tant d'un point de vue sentimental que financier. Il est néanmoins possible de se prémunir contre les risques financiers en s'assurant. L'assurance Suisse Grêle propose ainsi des assurances globales couvrant plusieurs risques, et ce pour toutes les cultures agricoles. Au total, 15 risques peuvent être assurés, soit la grêle ainsi que les risques liés aux événements naturels suivants: inondation, ravinement, glissement de terrain, alluvions, tremblement de terre, incendie, foudre, ouragan, pression de la neige, sécheresse, fortes pluies et germination. Cette assurance présente également une caractéristique unique en Europe: elle couvre en effet les coûts de remise en état des terres cultivées suite aux dégâts précités.

www.hagel.ch, 044 257 22 11

ment créer des réserves. A une époque où tout va très vite, il peut tout à fait être judicieux, dans le secteur agricole, de transférer des montants de la fortune d'entreprise à la fortune privée et d'augmenter cette dernière. La prévoyance professionnelle dans le cadre de la colonne 2b, qui bénéficie de certains abattements fiscaux, et l'épargne bancaire dans le pilier 3a sont des formes de création de réserve privée judicieuses.

Profiter des soutiens accordés

Chaque branche est confrontée à des risques et à des solutions spécifiques. Les spécialistes du Service de prévention des accidents dans l'agriculture (SPAA),

les services d'assurance d'Agrisano, les fiduciaires et la vulgarisation aident les agriculteurs à analyser les risques auxquels ils sont confrontés, à se constituer une protection d'assurance et à gérer leurs flux financiers. Les professionnels qui utilisent le savoir-faire de ces organismes en vue d'assurer le succès de leur entreprise et de leur engagement quotidien sur l'exploitation, ont toutes les raisons de procéder ainsi. ■

Auteur

Stefan Binder, responsable suppléant Conseil, Fondation Agrisano, Laurstrasse 10, 5201 Brugg
Agrisano vous conseille volontiers en cas de questions: tél. 056 461 71 11.

Annonce



agrisano

Le caissier malade pour l'agriculture

25 ans
1992-2017

Avec nous, vous percevez la bonne indemnité journalière: **AGRI-revenu!**

Pomme Diwa® | © Agisano

Pour les familles paysannes!

Toutes les assurances à portée de main.
Agrisano | Laurstrasse 10 | 5201 Brugg
Tél. 056 461 71 11 | www.agrisano.ch

Parce que l'agriculture a besoin de spécialistes

emmental assurance

Emmentalstrasse 23

Case postale

3510 Konolfingen

Tél. 031 790 31 11

www.emmental-versicherung.ch

emmental
assurance



Nous vous soutenons dans votre gestion de risques à l'aide d'une couverture d'assurance globale contre les aléas climatiques.

2017 Ristourne de primes
7 millions

Case postale, 8021 Zurich
Tél.: 044 257 22 11
Fax: 044 257 22 12
info@grele.ch
www.grele.ch



**Schweizer Hagel
Suisse Grêle
Assicurazione Grandine**
AU SERVICE DE L'AGRICULTURE

Les changements sont la norme

La numérisation, le progrès technique et l'évolution du marché sont des phénomènes qui touchent également l'agriculture. Les changements font partie du quotidien des chefs d'exploitation. Les exploitations doivent donc s'adapter toujours plus rapidement à ces nouvelles données. La manière d'aborder les changements détermine si ces derniers peuvent être utilisés à bon escient ou non.

L'être humain a toujours été intimement liée à l'agriculture. Pendant des millénaires, de nombreuses techniques ont été testées, appliquées, optimisées, renouvelées et remplacées. Depuis toujours, les agriculteurs sont des entrepreneurs dotés d'une forte motivation personnelle en faveur de leur métier. Cette motivation les incite à développer des innovations pour simplifier leur travail, augmenter leur productivité et améliorer encore la qualité de leurs produits. L'agriculteur n'est toutefois pas qu'un entrepreneur au sein de sa propre entreprise: il fait également partie intégrante d'un système très réglementé. Une pression extérieure toujours plus forte impliquant de s'adapter aux directives étatiques ainsi qu'aux échelons de production situés en amont et en aval est ainsi venue s'ajouter à cette motivation intérieure pour le pro-

grès et le développement. Pour l'agriculteur, suivre sa propre voie (entrepreneuriale et innovante) tout en tenant compte des changements imposés par le contexte extérieur représente un gros défi. Le chemin de la vie est indéniablement marqué par des vents contraires. Par sa façon d'aborder les changements, l'être humain décide s'il emploie ses forces pour lutter contre les vents du changement ou, au contraire, s'il les utilise pour avancer.

Un phénomène lié à notre époque?

L'évolution est une constante dans l'histoire de l'humanité. En l'absence d'évolution et de changement, l'être humain n'en serait pas là où il en est aujourd'hui. En fait, ce n'est pas l'évolution qui constitue un phénomène particulier, mais plutôt l'absence d'évolution. Dans le changement, le

plus grand facteur de stress est rarement le changement en tant que tel mais plutôt le sentiment que ce changement suscite chez un être humain.

Nécessité ou contrainte?

Le fait qu'un changement soit associé à une sensation négative ou positive dépend notamment du degré de résistance, du niveau d'intérêt personnel, des efforts à consentir pour s'adapter au changement et des bénéfices qui en résultent. Tout dépend donc souvent du fait qu'un changement soit perçu de manière positive ou négative, et, par conséquent, que le changement résulte d'une motivation intérieure ou qu'il soit ressenti comme une contrainte externe. On est naturellement beaucoup plus enclin à accepter les changements pour lesquels on a opté de son propre chef que ceux qui nous ont été imposés sous la

contrainte et qui ont donc un arrière-goût d'absence de liberté de choix. Le *tableau* décrit comment les changements qui surviennent dans une exploitation peuvent être classifiés. Certaines personnes peuvent ainsi ressentir la pratique d'une activité externe à l'exploitation comme un enrichissement alors que d'autres estimeront au contraire que pratiquer une activité accessoire en plus de l'agriculture représente une charge, que ce soit en raison de qualifications insuffisantes, d'absence d'emplois disponibles ou d'un manque de goût pour une telle activité. Lors d'une remise d'exploitation, les sensations liées à la remise peuvent dépendre du fait que la personne concernée est celle qui remet ou celle qui reprend l'exploitation. Ainsi, alors que certains se réjouiront de remettre leur exploitation et de pouvoir débiter une nouvelle tranche de vie, d'autres

Tableau: **Processus de changement**

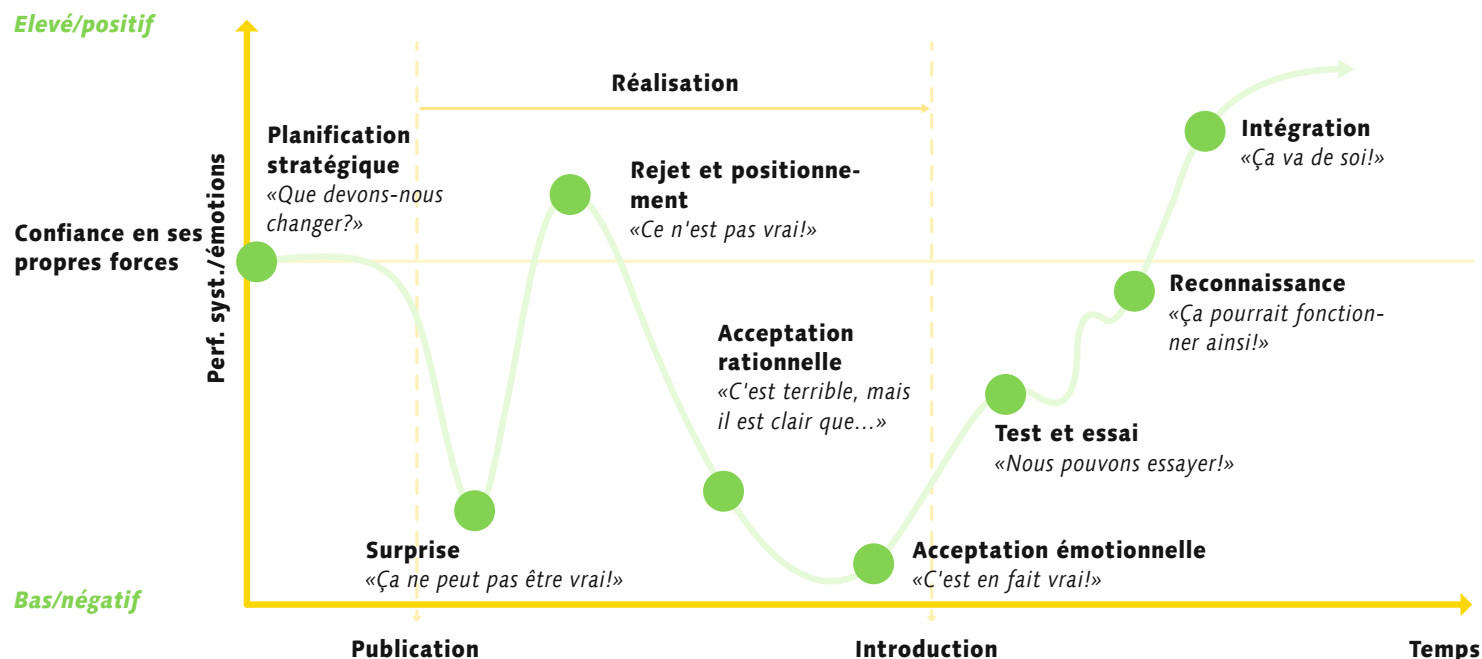
	Exploitation	Marché
Motivation intérieure	- Remise d'exploitation – repreneur - Extension d'une nouvelle branche d'exploitation - Restructuration d'exploitation pour des motifs personnels	- Participation aux programmes de bien-être animal - Reconversion au bio - Participation aux programmes de ressources
Motivation extérieure	- Programmes de liquidités - Perte de terres en fermage - Santé (accident)	- Remise d'exploitation (65 ans) - Transformation d'étable (protection des animaux) - Reconversion d'exploitation en raison de prix en baisse/en hausse (prix du lait/prix de la viande)



On a commencé par désherber à la main ...

Photo: Fotolia

Graphique: **Dans quelle phase du changement vous trouvez-vous?**
Potentiel entrepreneurial: huit étapes du changement selon Kotter



au contraire éprouveront plus de difficultés à le faire une fois atteint l'âge de 65 ans, lorsque le système des paiements directs les aura contraint à remettre leur exploitation. Le reprenant se trouve au contraire dans une position qui lui permet de participer activement à l'avenir de l'exploitation. Selon les personnes concernées, une même situation peut donc susciter des émotions totalement différentes et avoir des conséquences inverses.

Manière d'affronter les changements

Il est parfaitement normal que les processus de changement donnent lieu à des résistances, qui font partie de tout processus évolutif. Le graphique décrit le processus de changement et la manière dont les résistances évoluent. Dans le cadre d'un processus de changement, il est important de ne pas rester bloqué dans une des phases du processus. Il est important de se confronter intensivement à chaque phase traversée

et de réfléchir de manière approfondie aux questions, aux doutes, aux incertitudes et aux perspectives qui en découlent et surtout d'être conscient que la vie continue. Les personnes concernées peuvent ainsi prendre activement les choses en main et participer aux réaménagements qui s'ensuivent, au lieu de pratiquer la politique de l'autruche. Une stratégie d'entreprise qui est constamment réadaptée en fonction des changements fait donc partie des instruments de gestion

de toute entreprise agricole. La stratégie d'entreprise permet à l'agriculteur de savoir où il en est et de définir des objectifs. L'agriculteur peut ainsi réadapter constamment sa stratégie. ■

Auteur

Sabrina Bütler, Estimations et droit, Agriexpert, Laurstrasse 10, 5201 Brugg
Agriexpert vous conseille volontiers en cas de questions:
tél. 056 462 51 11



... puis à l'aide de tracteurs et de herse ...

Photo: Revue UFA



... et aujourd'hui, il existe même des robots autonomes pour lutter contre les adventices. Photo: Jean-Pierre Burri

«Se focaliser sur la création de valeur»

Les facteurs externes font partie du quotidien des exploitations agricoles et sont assez difficiles à influencer. Il n'existe malgré tout pas de recettes toutes faites pour les exploitations agricoles comme l'explique Martin Rufer, chef du département Production, marché et écologie à l'Union suisse des paysans, dans l'interview qui suit.

Comme toutes les autres branches, l'agriculture est influencée par des facteurs externes tels le marché et la politique. Martin Rufer, chef du département Production, marché et écologie à l'Union suisse des paysans, donne son point de vue.

Revue UFA: Actuellement, le prix du lait est bas. Que conseillez-vous aux producteurs de lait?

Martin Rufer: Le prix du lait, surtout du lait d'industrie, est effectivement très bas et il est urgent d'agir. Les producteurs et les organisations doivent exiger une augmentation de prix! Au niveau individuel, chaque producteur de lait devrait vérifier s'il ne pourrait pas trouver un acheteur susceptible de proposer une meilleure mise en valeur et de meilleurs prix. Mais c'est très difficile. Tout producteur qui n'arrive pas à couvrir ses coûts de production devrait réfléchir sincèrement à arrêter la production laitière et se demander s'il ne serait pas judicieux de réorienter sa production.

Quels sont les facteurs externes qui ont moins d'importance pour l'agriculture?

M. Rufer: Chaque producteur doit être parfaitement au fait des conditions-cadres pour orienter son exploitation de manière optimale. De manière générale, les agriculteurs ne peuvent donc pas éviter de se confronter à tous les facteurs externes ayant un impact sur leurs exploitations. Certains éléments, comme le cadre poli-

tique, ne peuvent toutefois pas être modifiés sur le court terme.

Que peuvent faire les agriculteurs pour influencer activement la politique agricole?

M. Rufer: Chaque agriculteur peut influencer la politique agricole en s'engageant au sein des organisations agricoles. Les discussions directes avec des politiciens actifs leur permettent également de faire valoir leurs préoccupations. Il est également primordial que les agriculteurs s'engagent au niveau communal, car c'est aussi à cet échelon que des décisions ayant un impact direct pour l'agriculture sont prises. C'est notamment le cas de la révision des plans d'aménagement locaux et des plans de zones qui en découlent.

Est-il judicieux de réadapter son exploitation en fonction des changements qui interviennent au niveau des paiements directs?

M. Rufer: Il est impossible de répondre de manière générale à cette question. Chaque exploitation est soumise à des conditions différentes et doit décider individuellement ce qui est plus judicieux pour elle. Dans le cadre de ces réflexions, les paiements directs sont un élément parmi d'autres, mais pas le seul. Pour l'immense majorité des exploitations, les débouchés commerciaux et le revenu tiré de la vente des produits sont des éléments clés de la réussite. 75% du produit brut réalisé par l'agriculture

provient du marché et 25% des paiements directs.

Comment un agriculteur peut-il réagir à l'évolution du marché?

M. Rufer: Il faut différencier les fluctuations du marché à court terme des évolutions à long terme. Les producteurs peuvent surmonter des fluctuations à court terme. S'agissant des évolutions négatives à moyen et à long terme, chaque exploitation doit se demander s'il est plus judicieux d'abandonner une branche d'exploitation, de persévérer en s'adaptant ou de se consacrer à une nouvelle production.

Dans quelles branches de production est-il judicieux, selon vous, d'investir ou de ne pas investir?

M. Rufer: En ce qui concerne la production du lait de centrale, je pense personnellement qu'il convient d'être extrêmement prudent. Dans ce secteur, cela fait très longtemps que les prix versés ne couvrent pas les coûts. D'autres marchés offrent par contre de bonnes possibilités d'écoulement, comme la viande bovine, la volaille, voire certaines cultures spéciales.

Beaucoup d'agriculteurs diversifient leur exploitation pour répartir les risques liés aux facteurs d'impact externes. Est-ce judicieux ou est-il préférable d'opter pour la production de masse?

M. Rufer: Il n'existe pas de recette miracle s'appliquant à toutes les exploitations. Chaque



Martin Rufer est chef du Département Production, marché et écologie à l'Union suisse des paysans.

exploitation doit trouver sa voie. Une diversification peut s'avérer parfaitement judicieuse. Chaque stratégie devrait être focalisée sur la création de valeur, quelle que soit sa taille et sa situation. Dans le contexte de coûts suisse, il est impossible de produire pour les marchés de masse: il faut donc se concentrer sur les marchés à création de valeur. ■

Auteure

Gabriela Küng, Revue UFA, 8401 Winterthour

Impressum: La présente édition spéciale «Gestion d'entreprise» paraît dans un cahier spécial publié conjointement à l'édition 6/2017 de la Revue UFA.

Editeur: fenaco société coopérative, Erlachstrasse 5, CH-3012 Berne.
Rédaction: Revue UFA, Gabriela Küng
Maquette/Grafiqes: Chantal Udry
Rédaction/édition: fenaco LANDI-médias, CH-8401 Winterthour, tél. 058 433 65 20
Impression: PMC, CH-8618 Oetwil am See