

# De l'idée à la réalisation – grâce à une bonne planification

**LA COOPÉRATION INTER-EXPLOITATION** en grandes cultures permet de réduire les coûts de production et apporte de nombreux avantages aux partenaires. Ces coopérations améliorent les conditions de travail et libèrent du temps pour d'autres activités. Un but commun, l'esprit d'ouverture et une bonne communication sont décisifs pour un succès à long terme. Cette fiche technique donne un aperçu des éléments à prendre en compte pour une planification et une réalisation réussies.

## Conditions préalables et étapes pour une coopération réussie

### A. Concrétiser et tester ses idées

- Concrétiser ses idées, p. ex. entamer des discussions avec la famille ou des personnes proches.
- Définir ses propres besoins et objectifs, p. ex. plus de temps pour la famille / pour soit, développer une activité annexe, spécialisation ou développement des branches de l'exploitation, etc.
- Tester sa propre motivation, p. ex. suis-je prêt à suivre de nouvelles voies,

avec des collègues, pour assurer le futur de mon exploitation et de celle(s) de mon/mes associés. Suis-je prêt à discuter ouvertement avec mes collègues et à respecter les règles qui seront ensuite fixées? Suis-je prêt à prendre le temps nécessaire à la construction d'une collaboration réussie?

- Evaluer les partenaires possibles: la condition préalable est une solide confiance et aucune concurrence di-

recte / conflictuelle avec vos partenaires futurs.

Dans un premier temps, les partenaires potentiels doivent pouvoir imaginer une collaboration et être prêts à participer activement aux étapes suivantes de la planification.

### B. Première étape/préparation

- Formuler et, si possible, quantifier les buts, les attentes, les souhaits et les conditions de la collaboration. Etre

**Société simple**

La société simple est régie par le droit le droit suisse sur les sociétés. Elle est définie par l'art. 530 CO comme un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent d'unir leurs efforts ou leurs ressources en vue d'atteindre un but commun. La société simple n'a pas de personnalité juridique et donc pas de capacité légale. Chaque partenaire d'une société simple est dépositaire des droits de la société et est donc responsable de manière solidaire et illimitée.

Une société simple existe de manière implicite (sans forme formelle), lorsque plusieurs personnes s'unissent pour atteindre un but commun défini.

clair sur les formes et l'intensité des collaborations envisagées.

- Examiner la volonté de tous les partenaires de collaborer de manière entière et transparente (dans la conduite, la mécanisation et les décomptes des cultures menées conjointement).
- Clarifier si les buts de la collaboration sont compatibles avec les buts des associés.
- Contrôler l'acceptation des personnes concernées/participantes (surtout la famille) et les informer de manière claire et constante.
- Au début, tester des formes de collaborations peu intensives (p. ex. Communauté de machines).
- S'accorder sur les données des exploitations qui seront diffusées dans le groupe.
- Consulter des services de conseil et de soutien externes (au niveau de l'exploitation individuelle): analyser et discuter les requêtes à l'intérieur de la famille. Calculer et démontrer différents scénarios et leurs conséquences sur l'exploitation avec l'aide d'une personne neutre et externe.

- Prendre suffisamment de temps pour clarifier le processus de décision!

Visiter d'autres exploitations qui ont, ou éventuellement avaient, mis en place la même collaboration et apprendre de leurs expériences.

*C. Planification concrète de la collaboration*

- Requérir l'accompagnement d'une personne externe pour mettre en place la collaboration.
- Relever les besoins de chaque exploitation et tenir compte des souhaits (dans le meilleur des cas, liés à la stratégie globale d'analyse et de planification: définir les forces et les faiblesses, les chances et les dangers ainsi que les buts et désir des familles paysannes).
- Discuter et planifier l'utilisation des capacités de travail libérées (p. ex. agrandissement de l'exploitation, développement d'une activité annexe, loisirs).

Fixer les bases des règles du jeu de la collaboration. Celles-ci devront ensuite être continuellement discutées et évolueront.

- Analyser les cultures selon un standard commun prédéfini (idéalement coûts réels, au moins jusqu'au niveau de la marge brute). Dans tous les cas, réaliser une estimation des procédés culturaux actuels au niveau des frais de mécanisation et de la charge de travail.

- Fixer ensemble les procédés culturaux suivis (semis direct vs labour, extensio-intensif).
- Définir de manière concrète la collaboration et fixer les règles de manière contractuelles (*voir tableau «Contrat»*):
- Définir et préparer un modèle de comptabilité basé sur un budget.
- Dans le cas d'une activité annexe, régler le flux de l'information et l'organisation de la compensation de manière suffisante.
- Réaliser des cahiers des charges (qui fait quoi et, dans tous les cas, comment); définir les niveaux de responsabilité (p.ex. fumure et protection des plantes).
- Bien réfléchir ensembles aux investissements prévus, réaliser un budget et évaluer les effets de ces investissements et aussi définir les modalités en cas d'arrêt de la collaboration.

**Étapes pour une coopération réussie**

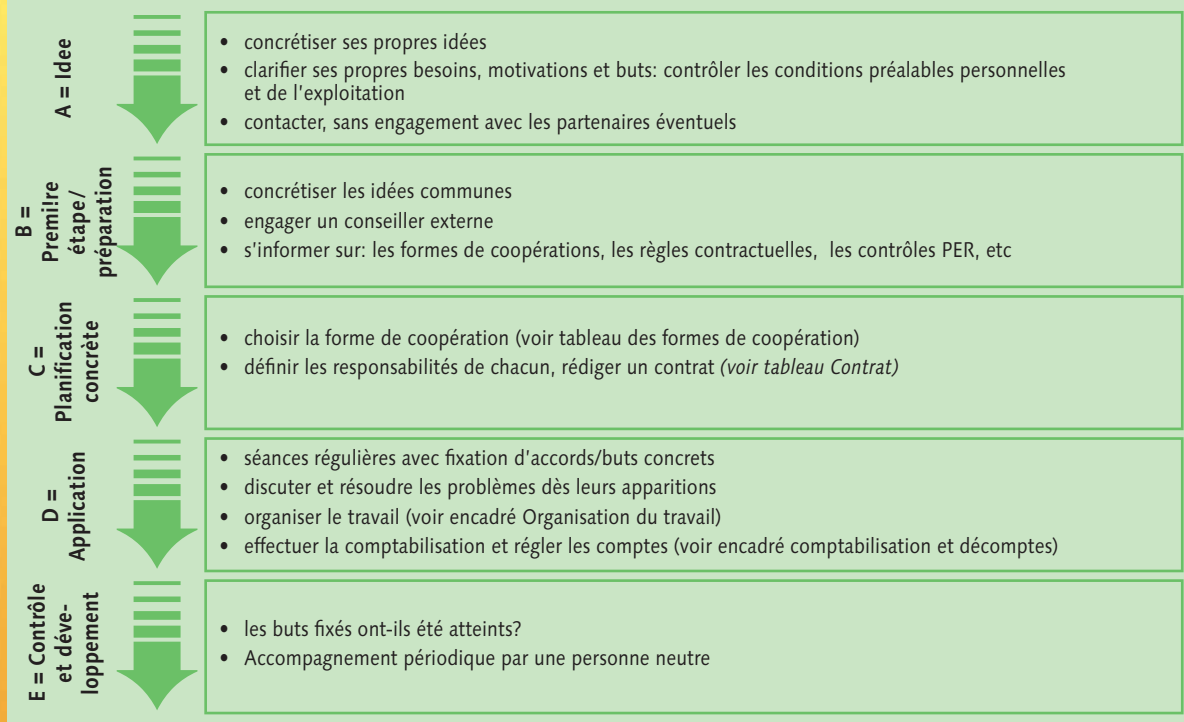


Tableau 1: **Formes de coopération en grandes cultures et conditions cadres légales**

Forme	Description	Reconnaissance par les services de l'agriculture <sup>2)</sup> à la LAgr.	Bases légales supplémentaires à la LAgr.	Respect des PER <sup>1)</sup>	Compatibilité	Versement des PD
Échanges des surface / Spécialisation	Seules quelques parcelles ou cultures sont échangées	–	CO, Art. 530 ss OPD Art. 13	Individuel ou interexploitation	individuel	À chaque exploitation
Rotation communes sans fondation d'une communauté d'exploitation partielle	Mise en commun de la surface assolée et rotation commune, exploitation aux frais et risques de chaque exploitant individuel, échange annuel de parcelle	Autorisation pour PER inter-exploitations	CO, Art. 530 ss OPD Art. 12 <sup>3)</sup>	Communautaire (au moins pour la rotation, la protection des sols et la protection des plantes)	individuel	À chaque exploitation
Communauté partielle d'exploitation / Rotation communautaire (CPE) <sup>2)</sup>	Conduite communautaire de secteurs d'exploitation p. ex. grandes cultures, définition de la SA et rotation commune, exploitation par la CPE. Au moins un secteur de production doit être externe à la CPE.	Nécessaire pour une CPE	CO, Art. 530 ss LAgr Art. 12 <sup>3)</sup>	Généralement communautaire au moins pour les secteurs de la CPE <sup>1)</sup>	Compatibilité individuelle, décompte commun pour la CPE	À chaque exploitation, la CPE est responsable de la répartition interne
Communauté d'exploitation (CE) <sup>2)</sup>	Réunion de 2 ou plusieurs exploitations pour n'en former plus qu'une	Nécessaire pour une CE	CO, Art. 530 ss LAgr, Art. 10 <sup>3)</sup>	En tant que CE	Tout en commun	À la CE

<sup>1)</sup> PER fournies en commun selon OPD (SR 910.13), Art. 12: Toutes les PER ou une partie de celles-ci peuvent être fournies en commun. Une autorisation du canton est nécessaire. Les éléments de la rotation, de la protection des sols et de la protection des plantes ne peuvent pas être fractionnés.

<sup>2)</sup> Selon l'art. 29a-32 de la LAgr

<sup>3)</sup> Max. 15 km de distance entre les exploitations ou centre d'exploitation

### Exécution

Les cantons sont responsables de l'application. Pour toutes demandes concernant l'exécution inter-entreprises des PER (Communauté PER) ou concernant les CPE ou les CE, veuillez contacter votre service de l'agriculture. Il faut respecter de la définition d'une exploitation agricole indépendante donnée dans la OTerm (SR 910.91), Art. 6, c-à-d, une exploitation est d'un point de vue légal, économique, organisationnel et financier indépendante ainsi qu'indépendante d'autres exploitations. Si un exploitant décide de ne plus conduire son exploitation de manière indépendante par rapport à d'autres exploitations, cette condition n'est plus être remplie et la création de CPE ou de CE n'est plus possible.

**«Les enfants s'intéressent de nouveau à l'exploitation, parce qu'ils voient un futur.»**



PRODUCTION VÉGÉTALE

- Régler préventivement et le plus exactement possible les modalités de dissolution dès la mise en place de la collaboration.

D. Application

- Séances régulières avec respect des accords et des buts fixés.
- Prendre au sérieux toutes les zones d'ombre, les mauvais pressentiments, resp. les désaccords et les clarifier le plus vite possible de manière ouverte et objectives.
- Recourir à un conseiller neutre, avec de l'expérience dans la médiation en cas de conflits.
- Bien planifier l'organisation du travail (voir l'encadré «Organisation du travail»), rendre les problèmes rencontrés transparents et les résoudre de manière claire.
- Comptabilisation en continue et mise à jour des décomptes (voir encadré «Comptabilisation et décomptes»).

E. Contrôle et développement

- Contrôler systématiquement, de manière quantitative et qualitative, les buts fixés.
- Fixer les conditions des étapes du développement de la collaboration.
- Envisager un suivi périodique par une personne neutre.

**Règlement contractuel** Points importants qui devraient figurer dans tous les contrats:

- **Établissement:** *Forme juridique, but, durée du contrat et délais de résiliation*  
Le code des obligations (CO) définit les différentes formes juridiques ainsi que les dispositions légales respectives. Lors du choix d'une forme juridique, il faut donc tenir compte qu'il impose aussi les conditions juridiques d'une société et que les clauses usuelles du contrat doivent correspondre à celles fixées dans le CO.
- **Apports:** détermination des éléments apportés à la société en propriété commune (p. ex. machines) ou mis à disposition de celle-ci (p. ex. terres, bâtiments, droits de production, machines), et fixation du montant de leur rémunération (sauf pour les droits de production non commercialisables).

«En cas d'incapacité de travail, je n'ai plus de soucis, le travail est tout de même réalisé!»



Tableau 2: Contrat

Secteur	Communauté d'assolement avec CPE <sup>1</sup> (Version «MAXI»)	Communauté d'assolement sans CPE (Version «LIGHT»)
But de la coopération	Mise en commun des TA et exploitation commune	Planification inter-exploitation de la rotation, mais conduite indépendante des cultures / parcelles
Utilisation et rétribution des TA et des bâtiments	Les partenaires mettent à disposition les TA (+bâtiments) à la CPE et définissent une indemnité annuelle.	Exploitation des parcelles de TA selon une planification commune (au moyen d'échanges de parcelles).
Propriété, resp. utilisation des machines	Les machines nécessaires peuvent être la propriété de la CPE. Alternative: Utilisation des machines par la CPE et fixation d'indemnités	Dans le cas de propriété commune, resp. d'utilisation commune de machines, celle-ci doit faire l'objet d'un contrat séparé.
Compétence / Décisions	Il faut fixer quelles décisions peuvent être prises individuellement. Dans tous les cas, le contrat doit fixer que pour les décisions de base (p.ex. mise en place de la rotation, acceptation d'un nouveau sociétaire), l'unanimité est impérative.	Chaque exploitant est seul responsable de l'exploitation de la parcelle qui lui a été attribuée pour l'année (exception en cas de réalisation commune des PER).
Décompte	Les produits et coûts des productions communes sont comptabilisés au niveau de la société simple.	Chaque exploitant gère lui-même les parcelles qu'il exploite. Les éventuelles prestations ou livraisons entre les partenaires sont gérées séparément.
Répartition du revenu	Avec le revenu commun réalisé, la société rétribue le capital engagé par les sociétaires et le travail fourni.	Aucun revenu commun (aucune exploitation commune)
Dissolution liquidation	Les conditions de dissolution ainsi que les modalités de liquidation (entre autre la répartition des biens utilisés en commun) doivent être fixées dans le contrat.	En principe, d'une année à l'autre Pour permettre la planification d'une rotation sur plusieurs années, une réglementation de la durée et de la fin de la collaboration est requise.
Litiges	Le for juridique doit être fixé dans le contrat	
Pour d'autres formes de collaboration (p. ex. communauté d'exploitation, communauté partielle d'exploitation, société de machines), des contrats-types sont disponibles auprès d'AGRIDEA et dans différents cantons.		

- *Direction et pouvoir de décision*: Qui porte quelle responsabilité ? Quelles décisions nécessitent l'unanimité ? etc.
- *Finances*: Comptabilité, financement des investissements, définition des produits de la société resp. de ses coûts, éven. répartition de revenu commun.
- *Dissolution et liquidation*: Conditions de la dissolution et processus de liquidation.

Il est encore recommandé de régler les points suivants dans le contrat:

- *Droits et devoirs du sociétaire*: Définition des apports en travail et de leurs procédés d'enregistrement, procédures pour les loisirs, maladies, service militaire, etc.
- *Modification*: de la liste des sociétaires: admission ou démission de sociétaires, procédure en cas d'invalidité ou de décès, etc.

Deux cas concrets sont présentés dans le tableau 2, d'un côté une communauté d'assolement reconnue comme CPE et de l'autre un «assolement en

### Important

Une comptabilité claire et transparente est la condition la plus importante pour le fonctionnement à long terme d'une coopération inter-entreprise (approbation annuelle des comptes par chaque sociétaire).

La tolérance et une certaine largesse d'esprit de tous les sociétaires facilitent la collaboration et profitent finalement à tous.

Le temps nécessaire à la mise en place d'une coopération (coopération, comptabilisation et décomptes) ne doit pas être sous-estimé dans les deux premières années.

commun» sans création d'une CPE. Le but de l'assolement en commun est l'échange contractualisé de surfaces. Ceci permet aux exploitations, malgré une spécialisation toujours plus importante, d'améliorer l'utilisation des surfaces et de respecter les intervalles entre deux cultures. La conduite des cultures reste du ressort de chaque exploitation. À l'inverse, dans une CPE reconnue, la conduite et la gestion des cultures sont

communes et sous la forme d'une société simple.

**Aspect sociaux** Il existe de nombreuses raisons à la création d'une communauté d'exploitation. Quand elles fonctionnent, elles apportent de nombreux avantages aux sociétaires. Un des facteurs importants au succès d'une communauté d'exploitation réside dans une communication libre et transparente entre les partenaires. Un sondage représentatif a en effet révélé que les faiblesses reconnues des communautés d'exploitation résident dans les conflits entre les individus.<sup>2</sup> Pour éviter ou résoudre les conflits, les conseils de 30 membres de communauté d'exploitation ont été récoltés et rassemblés dans le document «Etapas pour une coopération réussie».<sup>3</sup>

**«Notre qualité de vie s'est améliorée Et nous pouvons aussi partir en vacance».**



**Comptabilisation et décomptes**

- Les décomptes doivent être compréhensibles pour chaque partenaire (inclus les épouses des partenaires). Personne ne doit se sentir lésé
- Une clé de répartition claire des revenus communs est décisive (basée par ex. sur le travail et le capital).
- Le temps nécessaire pour chaque étape du travail doit être fixé pour prévenir les problèmes en cas d'efficiences de travail différentes.
- Les règles doivent être assez souples pour permettre un développement de la coopération et permettre l'entrée ou la sortie d'un sociétaire.
- Toutes les données nécessaires aux décomptes doivent être relevées de manière conséquente avec une précision définie: temps de travail des collaborateurs, heures de tracteurs, utilisation des machines et produits utilisés sur chaque parcelle.

La récolte des données exige une bonne discipline de chaque collaborateur. Elle doit être simple et systématique. Des programmes informatiques (p. ex. Excel ou Access) facilitent la mise en valeur des données et le décompte pour les sociétaires. ■

**Organisation du travail: bien planifier**

Les buts d'une organisation du travail sont:

- Réaliser efficacement des travaux de qualité.
- Bien coordonner et gérer le travail des sociétaires.
- Régler de manière avantageuse les absences pour cause de maladie ou de vacances.
- Réduire les pertes de temps et le stress lors des travaux.

Ceci est réalisable avec une bonne planification. Cette étape demande du temps, mais permet des économies en limitant par la suite les temps morts et les erreurs.

Les discussions régulières sont importantes. Elles

- Permettent de bien planifier la répartition et la coordination des travaux.
- Garantissent que les informations importantes arrivent au bon moment, à la bonne personne.
- Favorisent une bonne communication entre les partenaires.
- Assurent que chaque partenaire garde une bonne vue d'ensemble sur tous les travaux en lien avec les cultures.
- Servent à l'échange d'idées et d'observations.
- Aident à définir rapidement les questions ou les problèmes et à trouver des solutions.

**Abréviations**

<b>CE</b>	Communauté d'exploitation
<b>CPE</b>	Communauté partielle d'exploitation
<b>PD</b>	Paiements directs
<b>OPD</b>	Ordonnance sur les paiements directs (SR 910.13)
<b>CA</b>	communauté d'assolement
<b>LAGr</b>	Loi sur l'Agriculture (SR 910.1)
<b>TO</b>	Terres ouvertes
<b>CO</b>	Code des obligations

**Rédaction**

Andreas Keiser, Bruno Durgjai und Emil Steingruber, SHL, 3052 Zollikofen; Mirjam Bregy Engriser, SGPV, 3007 Bern; Ruedi Fischer und Irene Vonlanthen, VSKP, 3007 Bern; Markus Lips, Patrik Mouron und Anna Crole-Rees, Agroscope Reckenholz-Tänikon, 8356 Ettenhausen; Mathieu Bezençon, Agridea, 1000 Lausanne 6; Nicolas Pavillard, agriculteur, 1430 Orge.

**Littérature**

<sup>1</sup> Lips M., Pulfer I. et Jucker F. 2009. Forme de coopération permettant aux agriculteurs de se désengager facilement, Gain d'efficacité sans nouveaux investissements, ni transfert de propriété, Rapport ART Nr. 706, Station de recherche Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Ettenhausen. [www.agroscope.admin.ch/data/publikationen/ART\\_Bericht\\_706\\_F.pdf](http://www.agroscope.admin.ch/data/publikationen/ART_Bericht_706_F.pdf)

<sup>2</sup> Pulfer, I., 2007. L'image des communautés d'exploitation du point de vue des conseillers et des enseignants, Rapport ART Nr. 692, Station de recherche Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Ettenhausen.

<sup>3</sup> Walter D., Pulfer I. und Möhring A. 2007. Quelle est la différence entre les communautés d'exploitation qui réussissent, celles qui réussissent moins bien et celles qui ont été dissoutes? Résultat d'une enquête réalisée auprès de 30 exploitations, Rapport

ART Nr. 679, Station de recherche Agroscope Reckenholz-Tänikon, Ettenhausen.

**Contrats-type français**

sur demande à AGRIDEA Lausanne ([www.agridea-lausanne.ch](http://www.agridea-lausanne.ch)) – en cours de révision. Il n'existe pas de support spécifique pour les communautés d'assolement).

**Mise en page**

AMW, 8401 Winterthur.