



dossier foncier

Adapter sa surface à son projet viticole

POUR TOUTE MODIFICATION DE SON OUTIL DE PRODUCTION, l'élaboration d'un prévisionnel est une étape indispensable.

Même si elle demande du temps pour être modifiée, la surface est une variable majeure de la vie d'une exploitation viticole. Voici les conseils d'experts pour bien cerner les enjeux de la taille de son outil de production.

1 S'INTERROGER SUR LA VISION DE SON ENTREPRISE À CINQ ANS

Les experts que nous avons interviewés s'accordent sur l'idée qu'il n'y a pas de taille idéale dans l'absolu mais une taille adaptée à un projet. Prendre du recul pour définir vers quoi tend l'exploitation à horizon cinq ans est une étape indispensable, estime Nadia El Mahraoui, conseillère en gestion d'entreprise chez Cerfrance Midi-Méditerranée. « Avec des outils marketing, on analyse les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour l'entreprise, on peut dresser la situation à l'instant T de l'exploitation lors d'un rendez-vous d'une à deux heures », expose-t-elle. Ensuite, des objectifs sont établis. L'analyse pourra par exemple identifier l'opportunité de développer une nouvelle gamme via une extension

de surface. Ou encore détecter une menace induite par la vente d'une parcelle voisine risquant d'être construite. Ce qui posera un problème de traitement. La possibilité d'acheter ou louer la



Entre fermage ou achat, il n'y a pas de bon ou de mauvais choix

FRÉDÉRIQUE PANOUILLOT, responsable viticulture à la Caisse d'épargne Bourgogne Franche-Comté

parcelle sera alors étudiée d'un point de vue opérationnel et économique. **Olivier Antoine-Geny**, fondateur d'AOC Conseils, observe de son côté que les échecs d'agrandissement sont souvent dus à un manque de préparation et de réflexion d'ensemble.

2 ÉLABORER DES COMPTES PRÉVISIONNELS

Toute modification de la surface exploitée induit une évolution des coûts de production, des frais financiers, des besoins d'investissement en matériel et de main-d'œuvre. Olivier Antoine-Geny, invite à faire ce calcul en prêtant « attention aux coûts annexes ». Par exemple les frais de logistique si la parcelle est éloignée ou les coûts de restructuration. Le prévisionnel est à ce titre le document essentiel. « Je ne vois pas quel autre indicateur qu'un prévisionnel peut mesurer l'impact d'un changement de taille de l'exploitation », pose Nadia El Mahraoui. Elle suggère d'accompagner tout projet d'expansion ou de recalibrage d'un domaine par un prévisionnel déclinant un bilan, un compte de résultat, un tableau de

foncier **dossier**

trésorerie et un plan de financement et d'investissement, le tout sur cinq ans. Dans son cabinet de conseil et d'expertise comptable, le coût de base de ce document est de 900 euros. S'y ajoutent ensuite des suppléments en fonction des caractéristiques de l'exploitation (production seule ou aussi commercialisation) ou du nombre d'hypothèses étudiées. Grâce à une base de données, les éléments technico-économiques peuvent être comparés à ceux d'exploitations d'une même zone ou taille.

3 PRENDRE EN COMPTE LES EFFETS DE SEUILS

Un changement de surface est souvent associé à l'idée d'économies d'échelle. Mais à la chambre d'agriculture de Gironde, Arthur Gaubey, conseiller d'entreprise secteur Sud-Gironde, pointe l'existence d'effets de seuils. « *Au-delà de 20-25 hectares, à 2 mètres d'écartement, pour le zéro herbicide, il faut un tractoriste en plus, donc aussi un tracteur et un train d'outil* », alerte-t-il. Pour la pulvérisation, il faut pouvoir traiter le domaine en un jour ou un jour et demi maximum quand on est en bio. Le *Référentiel économique du vigneron* édité par la chambre d'agriculture de Gironde détaille ces seuils. « *Si on se retrouve entre deux seuils, on ne pourra pas optimiser les coûts par rapport à la surface* », souligne le conseiller. Un parcellaire morcelé va aussi limiter les perspectives d'économies d'échelle. Pour lui, les projections chiffrées ne suffisent pas ; il faut penser organisation.

4 ESTIMER L'IMPACT DE LA SURFACE SUR LA RENTABILITÉ

Un changement de surface ne doit évidemment pas dégrader la rentabilité de l'entreprise. Le but est de l'améliorer. Les charges variables et fixes engagées doivent être inférieures au chiffre d'affaires obtenu. L'estimation de la valorisation de la production correspondant à la nouvelle surface envisagée est donc un point majeur pour apprécier l'évolution de la rentabilité. Mais dans la filière viticole, pour un niveau de charges comparable, la valorisation de la production peut être très variable. Frédérique Panouillot, responsable viticulture à la Caisse d'épargne Bourgogne Franche-Comté, souligne que la rentabilité d'un changement de

« Sans débouchés, les économies d'échelle sont un mythe »

↳ La recherche d'économies d'échelle est-elle une bonne motivation pour s'agrandir ?

La seule raison qui peut motiver un agrandissement, c'est d'avoir déjà les marchés en face pour la production supplémentaire. Si non, les économies d'échelle sont un mythe. Vendre au négoce peut être un débouché mais ça ne sera rentable que sur certaines appellations. Par exemple, sur châteauneuf-du-pape ou gigondas. Ce genre de cas, c'est un volume anecdotique en France et la parcelle en vente sera alors convoitée par une trentaine d'acquéreurs parce qu'elle est par construction hyper rentable. Sur des parcelles moins prisées, en l'absence de débouchés commerciaux, même si le coût à l'hectare diminue, les différences de coût de production et de coût de revient ne seront pas suffisantes pour que ça soit rentable. En coopération, il peut



LOÏC PERRIN, fondateur de Terroir Conseil & Performance

y avoir une économie d'échelle. Je donne souvent ce ratio pour ce qui est du temps de travail : un hectare en cave particulière correspond à deux hectares en coopération

ou négoce. Mais on ne maîtrise pas la valorisation de la production. Il faut que l'appellation soit stable ou ascendante. Pour les appellations vastes et génériques, c'est risqué.

↳ Comment faire coïncider le commercial, qui se place à court ou moyen terme, avec le foncier qui engage à long terme ?

C'est la difficulté inhérente à toute réflexion sur la surface. On est sur des marchés très volatiles pour le commercial. Le foncier, c'est une autre échelle de temps. Il faut comprendre et accepter ce décalage structurel. Du point de vue du

compte de résultat, de la gestion quotidienne et de l'impact sur la trésorerie, mieux vaut être en pénurie qu'en surcapacité de production. Des opportunités d'achat de parcelles, il y en a souvent.

↳ Comment bien penser son projet d'agrandissement ?

Il faut avoir de la lucidité sur les ventes. L'expert-comptable et le vigneron peuvent facilement savoir, en se mettant 2 heures autour d'une table, combien vont coûter 4, 6 ou 8 hectares de plus à la production. Mais pour répondre à la question de comment on va vendre, on est sur des hypothèses. Il faut pourtant se demander comment on va faire. Est-ce que c'est plus de salons, plus de coups de fil à passer ? Souvent le plan commercial est élaboré de façon budgétaire. Se dire « *il faudra trouver 20 % de marché en plus mais je verrai bien comment* », c'est le risque d'une spirale dangereuse. 🍷

PROPOS RECUEILLIS PAR CATHERINE GERBOD

surface s'apprécie en fonction des appellations travaillées. « *Si par exemple un viticulteur souhaite reprendre 2 hectares de vignes familiales en appellation bourgogne générique, sur la base du prix de vente de la pièce de vin, je considèrerais que c'est une surface trop juste pour rembourser les emprunts, couvrir les charges supplémentaires induites* », illustre-t-elle. La même surface dans une appellation mieux valorisée aboutira à une autre analyse.

À l'inverse, une diminution de surface peut être une piste pour regagner de la rentabilité. « *C'est une décision stratégique qui peut être très efficace même si elle est mal vécue* », considère Olivier Antoine-Geny. « *En Gironde, à l'heure actuelle, la problématique est de savoir comment retrouver un équilibre financier avec moins de surface* », abonde Arthur Gaubey. Cet enjeu trouve un écho dans d'autres vignobles. Se débarrasser des vignes produisant du

❖ vin mal valorisé pour se concentrer sur la commercialisation de cuvées ayant plus de potentiel est alors un choix encouragé par les gestionnaires.

5 PRENDRE EN COMPTE LE MODE DE COMMERCIALISATION

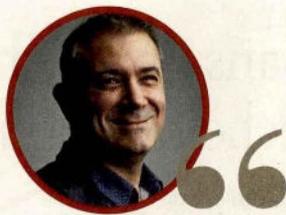
« Est-ce que j'ai le réseau de distribution pour vendre sous forme valorisée est la première question à se poser face à une opportunité d'agrandissement », insiste Olivier Antoine-Geny. Impossible de dissocier la surface du mode de commercialisation. Frédérique Panouillot indique que le premier réflexe face à un dossier d'agrandissement est de regarder si la production sera vendue au négoce ou si le vigneron « peut développer la bouteille et le réseau pour ça ».

La coopération implique d'autres conditions. Arthur Gaubey évoque un jeune coopérateur qui, sous pression familiale, était incité à acheter des terres. Économiquement, le projet s'est avéré impossible, le paiement des récoltes étant différé et étalé sur trois ans dans le modèle coopératif. Faute de trésorerie suffisante pour assumer les charges d'emprunt, il est donc resté en fermage avec l'idée d'acheter plus tard. « En cave coopérative, on s'engage sur un rendement. Si on réduit la surface, on n'aura pas la même production. Il faut donc vérifier ce point », note Nadia El Mahraoui.

6 ANALYSER LE POTENTIEL COMMERCIAL DE SA PRODUCTION FUTURE

Directement liée à la valorisation des vins, l'appellation des surfaces concernées est un critère essentiel. Ainsi entre investir dans un beau terroir méconnu ou sur une surface plus petite ou plus chère mais dans un cru déjà renommé entraînera moins d'efforts supplémentaires de commercialisation à déployer et un chiffre d'affaires plus assuré.

La limite du raisonnement reste l'envolée des prix du foncier dans les appellations bien valorisées. Marc Bonnemains, directeur du marché des professionnels Caisse d'épargne, souligne que la durée du prêt est une variable d'ajustement. « On fera des prêts sur trente ans en Bourgogne mais sur quinze ans en Muscadet », illustre-t-il. Cette possibilité a tout de même des limites. Jean-Loïc Lagrange, chargé d'affaires viticoles de la Caisse



Les échecs d'agrandissement sont souvent dus à un manque de préparation et de réflexion d'ensemble

OLIVIER ANTOINE-GENY, fondateur d'AOC Conseils

d'épargne Bourgogne Franche-Comté en Côte-d'Or affirme avoir récemment « dit non à un projet d'achat d'une parcelle en premier cru. Ce n'était pas amortissable ». Et même si les bouteilles se vendent à des prix astronomiques. Le risque climatique est à prendre en compte. Frédérique Panouillot indique que sa banque y fait de plus en plus attention. « Si le domaine n'est pas assuré, on va lui proposer de rencontrer notre spécialiste pour avoir une étude sur la parcelle. C'est un risque pour le viticulteur, c'est un risque pour la banque », pointe-t-elle. À cet égard, si l'on possède des parcelles à risques, investir dans des parcelles situées dans des zones moins exposées afin de sécuriser sa production peut se défendre.

7 APPRÉHENDER LES IMPACTS NON FINANCIERS D'UN CHANGEMENT DE SURFACE

Olivier Antoine-Geny constate que les aspects humains d'un projet sont en général sous-estimés. « C'est le projet d'une entreprise, pas celui d'une personne. En passant de 40 à 85 hectares, on change d'envergure, on change de culture d'entreprise. C'est un point à ne pas négliger », plaide-t-il. Loïc Perrin, fondateur de Terroir Conseil & Performance, insiste sur la dimension managériale d'un agrandissement. « Il faut savoir déléguer le travail », remarque-t-il. Et garder du temps pour la commercialisation. Devoir embaucher en plus accroît le stress du recrutement. Grandir accentue la charge mentale.

Nadia El Mahraoui confirme que « l'élément le plus sous-estimé par les viticulteurs c'est le temps ». Ses clients ont du mal à évaluer le temps qu'il faudra pour superviser, organiser ou encore

déplacer du matériel. « Tout projet a des répercussions sur l'humain. Il faut qu'il soit viable mais aussi vivable sur le plan professionnel comme pour la vie privée du viticulteur », résume-t-elle.

8 ANALYSER L'OPPORTUNITÉ D'UN FERMAGE PLUTÔT QUE D'UN ACHAT FONCIER

La vigne est à la fois un outil de production et un élément du patrimoine. Privilégier l'un ou l'autre est un choix personnel. Une étude pourra comparer l'impact économique d'un loyer par rapport celui d'une annuité d'emprunt. L'âge est un critère évidemment important. « À 60 ans, on achète s'il y a des personnes qui arrivent derrière pour reprendre le domaine », note Olivier Antoine-Geny. En cas d'achat d'une terre coûteuse, il incite à évaluer l'impact fiscal sur la transmission. En cas de non-transmission, il peut être judicieux de se séparer progressivement de parcelles, notamment si des voisins sont intéressés. Un gros domaine d'un seul tenant sera plus difficile à vendre. « Actuellement, sauf si les terres sont très bien situées, la revente est compliquée », alerte Nadia El Mahraoui. Frédérique Panouillot estime qu'entre fermage ou achat, il n'y a pas de bon ou de mauvais choix. Les conditions du fermage avec des baux à long terme, apportent une certaine sécurité des approvisionnements. Mais la croissance externe développe le patrimoine. « On finance toujours les terres agricoles séparément de l'exploitation. Quand l'agriculteur vend, il peut garder les terres et les louer pour avoir une rente », détaille-t-elle.

Loïc Perrin incite à raisonner avant tout sur l'outil de production. « Oui à terme, les terres prendront 10 à 20 % de valeur dans dix ans mais en fait il n'y a pas de visibilité. Acheter pour mettre en fermage ce n'est pas une rentabilité de dingue », nuance-t-il. « Le coût des parcelles est encore accessible sur pas mal d'appellations mais la vision doit d'abord être centrée sur le compte de résultat et la trésorerie, pas sur l'aspect patrimonial », argue-t-il. Il défend plutôt le fermage qui évite un accroissement de l'endettement. Olivier Antoine-Geny évoque sa relative souplesse. Certains de ses clients ont ainsi pu arrêter des fermages quand ils ont senti que la commercialisation devenait problématique. 🍷

CATHERINE GERBOD

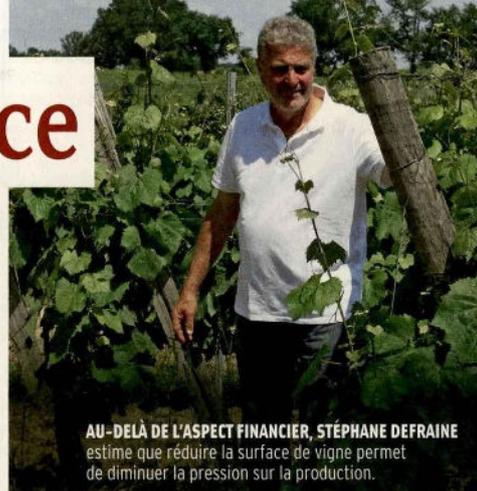
Famille du média : **Médias professionnels**
Périodicité : **Mensuelle**
Audience : **78868**
Sujet du média :
Agroalimentaire-Agriculture



Edition : **Juillet 2023 P.37**
Journalistes : **Catherine Gerbod**
Nombre de mots : **760**

Moins de surface dédiée au vrac

Installé dans l'Entre-deux-Mers, en Gironde, Stéphane Defraîne s'est résolu à diminuer la surface de son domaine de 15 % pour regagner en rentabilité. En parallèle, il réinvestit dans le commercial.



AU-DELÀ DE L'ASPECT FINANCIER, STÉPHANE DEFRAÏNE estime que réduire la surface de vigne permet de diminuer la pression sur la production.

À La Sauve, en Gironde, le château de Fontenille expérimente cette année une réduction de sa surface de production. Elle est passée à 64 hectares en 2022 à 53 hectares en 2023. Si le domaine a engagé une certification en bio en 2019, ce n'est pas la raison de cette diminution. La décision est issue d'un constat chiffré implacable. Stéphane Defraîne vend en moyenne 1800 hectolitres par an en bouteille. Il lui reste un volume d'en moyenne 640 hectolitres vendus en vrac. Les conditions actuelles du marché du vrac ont transformé ce surplus en un véritable boulet financier. Le résultat positif qu'il dégage grâce à la vente en bouteille est rendu déficitaire par le prix de vente en vrac, bien trop en dessous de son prix de revient. « Il n'y a plus de marché mais si l'on part d'un prix du tonneau de 750 euros, ça fait 80 centimes le litre, donc un chiffre d'affaires de 51 200 euros pour 640 hectolitres. Or ils m'ont coûté 128 000 euros à produire. D'où une perte de 76 800 euros. Sur la vente en bouteille, je dégage en moyenne 34 400 euros de marge nette », détaille Stéphane Defraîne. Ce qui met au final l'exploitation dans le rouge.

Recentrer la production sur les meilleures parcelles

L'analyse de sa situation est facilitée par les tableaux de bord qu'il a mis en place pour mieux piloter son exploitation, en 2013, alors qu'il agrandissait son domaine de 12 hectares. Ils lui permettent notamment de calculer des coûts de revient et de fixer des prix de vente cohérents, basés sur la réalité

de ses frais. Et aussi de réagir plus rapidement pour préserver le bénéfice de sa vente en bouteille. « J'ai diminué la surface de vigne correspondant au vrac », résume-t-il. D'où la dizaine d'hectares en moins.

Plusieurs critères ont été utilisés pour choisir les parcelles. « On a regardé ce qui produisait moins bon, ce qui était loin », explique-t-il. Exit donc la parcelle de 3,5 hectares en fermage qui était à 10 kilomètres. « On a aussi pris en compte les ennuis avec l'urbanisation », énonce-t-il. Le domaine a ainsi cessé le fermage d'une parcelle d'un hectare entourée de lotissements dont l'exploitation devenait problématique. « On est en bio mais ça ne change rien », observe au passage le vigneron. S'y est ajouté l'arrachage de 4 hectares appartenant au domaine. « C'étaient des vignes à 3 mètres. On les replantera plus tard si la situation s'améliore », espère Stéphane Defraîne.

Enfin l'arrêt d'un fermage La Sauve

« cher et moins productif » a été négocié avec le propriétaire. Il a financé 50 % de l'arrachage de la parcelle. Aujourd'hui il lui reste 46 hectares en propre et 7 hectares en fermage. L'effectif est passé de 11 à 9 personnes. Il s'est séparé d'un tractoriste, et d'un chef d'équipe. Il ne fait plus appel à des saisonniers mais à une entreprise de prestation.

Des premiers effets positifs se ressentent

L'impact de ce rétrécissement n'est pas encore pleinement mesurable puisqu'il est très récent. Mais « les premiers signes se font sentir, on remonte en trésorerie », apprécie le vigneron. Il observe un autre effet qu'il juge très positif : « en limitant la voilure, on a diminué la pression sur la production. On travaille plus en confort. Psychologiquement, c'est bon pour l'équipe », se réjouit-il.

Cette réduction de surface, Stéphane Defraîne ne la vit pas comme un repli mais plutôt comme un bol d'air salubre. « On a une grosse dynamique commerciale », confie-t-il. Le château de Fontenille a entamé il y a quelque temps avec le cabinet AOC Conseils « une grosse réflexion sur la stratégie commerciale et la logique tarifaire ». Il a intégré une commerciale, défini des zones prioritaires et lancé une gamme innovante. « Nous progressons sur la vente en bouteille », se félicite le vigneron. Fort de ce nouvel élan, il espère continuer à augmenter le prix de vente moyen, qui a déjà progressé de 15 % entre 2016 et 2022. 🍷

CATHERINE GERBOD

repères

Château de Fontenille 33

- ➔ **SURFACE** 53 hectares
- ➔ **ENCÉPAGEMENT** sauvignon gris, sauvignon blanc, merlot, cabernet sauvignon, cabernet franc, malbec, castets, muscadelle, sémillon
- ➔ **DÉNOMINATIONS** AOP bordeaux, AOP cadillac-côtes-de-bordeaux, AOP entre-deux-mers, AOP crémant de bordeaux, vin de France
- ➔ **EFFECTIF** 9 personnes
- ➔ **PRIX DÉPART PROPRIÉTÉ** de 8,10 euros à 19 euros (75 cl)