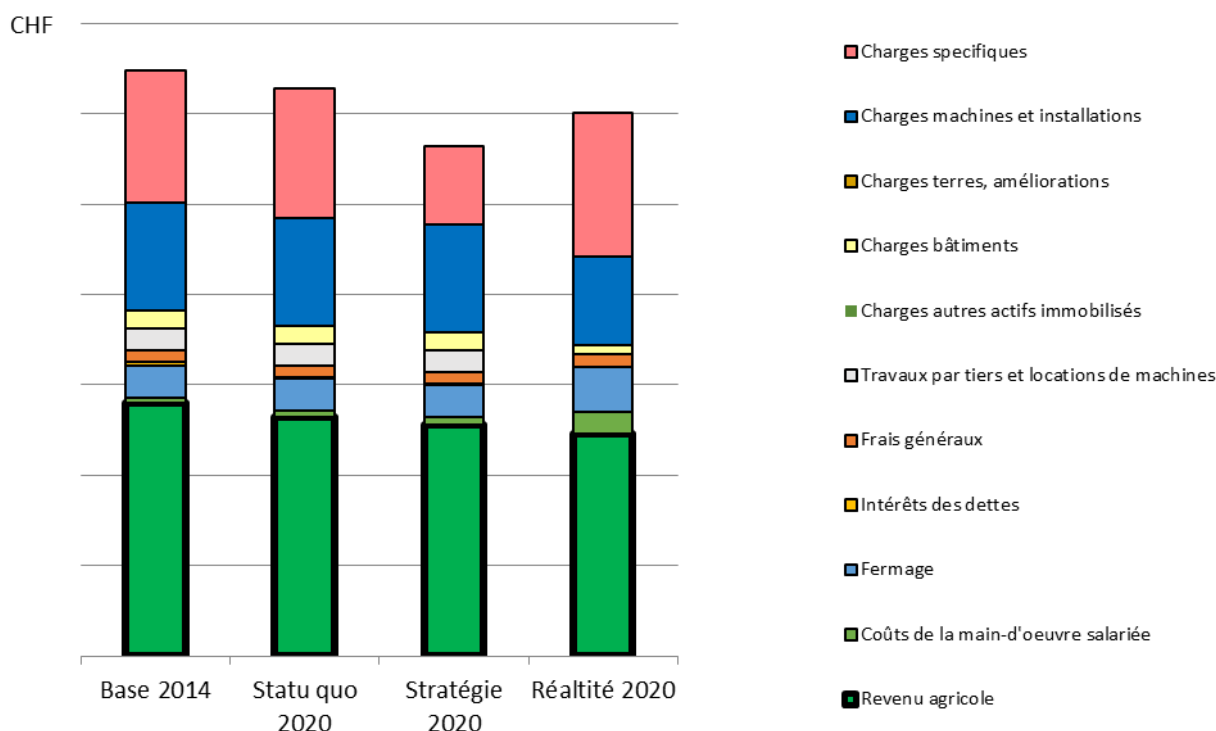


Exploitation 1

| | | | |
|-------------------------------|---|---------------------------|-------|
| Exploitation: | Production de viande de veau (vache d'Hérens) | | |
| Zone: | Montagne 3 | Canton: | VS |
| Surface: | 68 ha | <i>dont en propriété:</i> | 1 % |
| Nombre d'UGB | 57 | <i>dont bovin:</i> | 100 % |
| MOH estimé (agricole): | 8'000 h | <i>dont salarié:</i> | 0 % |
| Unité de consommation: | 2.6 | | |

| | |
|---------------------------------|--|
| Evolution passées: | Mise en valeur des produits de la race d'Hérens en vente directe (viande). Arrêt de la transformation du lait en fromage (2016). Perte de surfaces importantes autour de l'écurie. |
| État des infrastructures | Moyen (investissements nécessaires pour le toit) |
| Forces: | Très bons réseaux dans la région (vente directe de bouche à oreille) Collaboration et entre-aide familiale et aussi avec des amis |
| Faiblesses: | Quasi totalité de la SAU en location et nombre de parcelles très important (env. 800). SAU très morcelée, éparpillée et non remaniée. Propriétaires des parcelles parfois exigeants. LDFR ne s'applique souvent pas aux parcelles car plus petites que 2'500 m ² . Vente de parcelles à des prix bien au-delà du prix usuel. Très grande charge de travail et santé physique et psychologique (pression) difficile. |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.

Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :




La stratégie d'arrêter la transformation laitière (depuis 2016) et de concentrer le travail sur l'engraissement des veaux d'Hérens et sur leur mise en marché a été atteinte.

Surprises (négatives) :

- Perte de 6 ha de terrain dont 3 ha à côté de l'écurie (pâtures).

- Avec la PA 14-17, la pression sur les terrains a augmenté et a été sensiblement ressentie par les exploitants. On parle de « guerre des terrains » depuis 5 ans. Les attentes des propriétaires de parcelles ont sensiblement augmenté en accord avec cette politique agricole.
- Insécurité pour la planification et perte de terrain : Grande pression psychologique et manque de sécurité pour la planification stratégique et les investissements.
 - Demande de prestations non planifiables par les propriétaires sous forme de coupe d'arbres, fauche, livraison de fumier, etc.
 - Ventes de terrain non soumis à la LDFR (parcelles de moins de 2'500m²) à des paysans « hobby » qui paient des prix bien au-delà des prix locaux (allant jusqu'à CHF 10.-/m² au lieu de CHF 1.-/m²) → impossibilité pour la famille d'acheter.
 - Perte de terrain parfois frustrante, car propriétaire ne voulait pas de SPB devant sa maison par exemple.
- Trois années de sécheresse ont conduit à la nécessité d'acheter du fourrage → augmentation des coûts spécifiques.
- Problèmes de santé physique de l'exploitant (dos)

Légende :

-  Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
-  Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
-  Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

Evaluation de la stratégie de 2015

| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|--|--------------|----------------|---|--|---|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) | 19.00 | 20.00 | 15.00 | Revenu horaire OK, mais pression psychologique insupportable. Légère diminution de la charge de travail (arrêt de la transformation laitière) mais augmentation des coûts de fourrage (années de sécheresse) et perte de terrain. | Maintenir le revenu et diminuer la charge de travail et la charge psychologique. |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 1'900 | 1'700 | 1'800 | OK, mais perte de terrains difficile pour l'orientation stratégique | Maintenir les terrains |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 43% | 45% | 44% | OK | Maintenir |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 66% | 74% | 73% | Il y a une frustration quant à la dépendance de l'Etat et aux charges administratives. Une valorisation par le prix du produit serait préférée. | Maintenir malgré les opportunités d'optimisation des paiements directs inexploitées (reconversion Bio, participation au programme SRPA) |
| Financement propre (%) | 84% | 93% | 97% | Les dettes sont dans la comptabilité privée avec la maison d'habitation comme sécurité (achat de la ferme en 2013). Elles sont importantes. | Diminuer les dettes privées. |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | | | | Vente de 25 à 30 veaux par an en direct dans la région par l'intermédiaire du bouche à oreille. Ce canal de vente est préféré par rapport à Migros terra suisse : meilleur prix (+ CHF 100.- par veau), plaisant contact avec le consommateur, pas de pénalités. | Maintenir. |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 67'000 | 57'000 | 41'000 | Satisfaisant. Achats importants de machines. | Toit de la ferme doit être refait (CHF 100'000.-), mais difficile à financer. Achat de 4 ha de terrain autour de la ferme mis à la vente (40'000 m² à CHF 400'000.- impossible à financer). |
| Aspects sociaux | | | | | |
| | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 10 | 8 | Une légère diminution de la charge de travail avec l'arrêt de la transformation laitière a pu être atteinte. Mais avec la perte de terrain et l'augmentation de la pression psychologique, la charge de travail ressentie reste à 8. Le travail en soi est plaisant, mais la pression psychologique est grande. | | Avoir plus de liberté et de temps pour partir. Diminuer le stress quant aux inconnus. |
| Qualité de vie | 8 | 8 | La qualité de vie est grande au niveau de l'entente au sein de la famille et du partage de la même passion. C'est la pression psychologique très forte et le manque de sécurité qui sont très négatifs. | | L'objectif est de 12/13 |
| Aspects écologique | | | | | |
| | | | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | | Aucun | | Maintenir |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | | Emploi de très peu d'électricité | | Proposition de pose de panneaux photovoltaïques pour le toit de l'écurie, mais financement difficile (problème de la SAU) |
| Surfaces de biodiversité | | | Respect des contrats | | Maintenir |

| | | | |
|--|--|---|------------|
| Bien-être animal | | Respect des normes de la protection des animaux | Maintenir. |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | - | - |

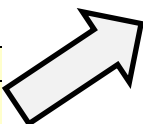
Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|--|
| Vision | Optimisation de l'outil de travail et diminution de la charge de travail et de la pression psychologique |
| Type de stratégie | Réduction de l'activité et optimisation |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir les terrains (SAU) • Continuer à valoriser la viande de veau en vente directe • Améliorer les relations avec les propriétaires • Mise en alpage du troupeau de vaches |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> • Achat de terrain si c'est possible |
| Investissements prévus | CHF 100'000 (toit de l'écurie) |

Propositions alternatives de stratégies :

- Optimisation des paiements directs (reconversion Bio et primes SRPA par exemple)
- Valorisation à plus haut prix de la viande de veau
- Prise de contact proactive avec les propriétaires en expliquant la situation de détresse
- Réduire les coûts spécifiques des vaches mères (coûts d'aliment et de fourrage)

| 2020 | | 2025 | |
|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
| Surface agricole: | 68 ha | Surface agricole: | 64 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 68 ha | <i>dont fourragère</i> | 64 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | | <i>dont grandes cultures</i> | |
| <i>dont cultures spéciales</i> | | <i>dont cultures spéciales</i> | |
| UGB Bovin | 57 | UGB Bovin | 53 |
| UGB total | 57 | UGB total | 53 |
| UMOS | 5 | UMOS | 4 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • | <ul style="list-style-type: none"> • Sécheresses • Pression très forte sur les terrains depuis la PA 14-17 • Covid → Diminution du pouvoir d'achat pour la vente de veaux. |

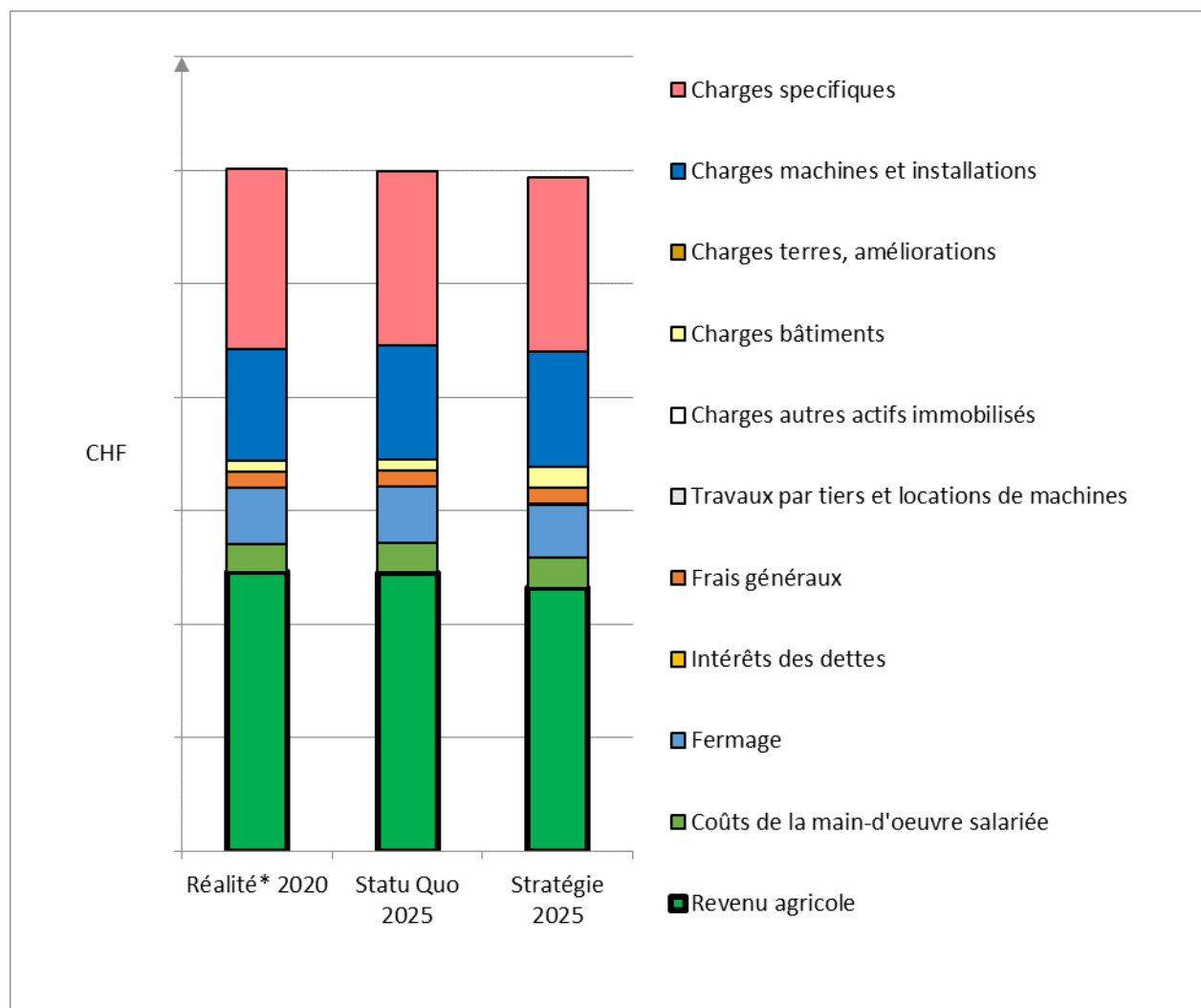
Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

- Diminution de la charge administrative.
- Cohérence dans les contrôles cantonaux pour saisir toutes les exploitations pas aux normes, dont les exploitations « hobby ».
- Proposer des solutions quant au morcellement des terrains.
- Proposer des mesures pour diminuer la « guerre des terrains » attisée par les agriculteurs « hobby » et soutenir les agriculteurs « plein temps ».
- Attention au flux des paiements directs, qui est absorbé par les bureaux qui établissent les projets de biodiversité.

Impact de la discussion de 2015 :

Cela n'a pas beaucoup apporté. L'échange lors de l'atelier à Yverdon-les bains a été intéressant. Il a permis de pouvoir parler des problématiques concrètes et de se sentir écouté.

Stratégie 2025



Commentaire sur la stratégie

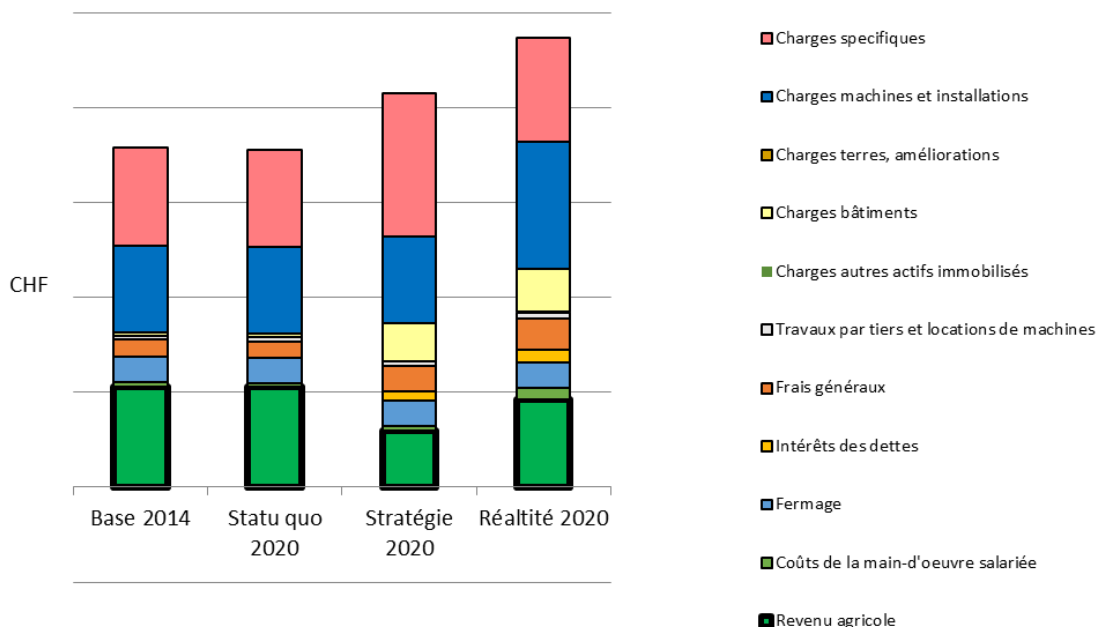
La stratégie engagée s'oriente sur les conditions externes à l'exploitation, notamment la pression sur le terrain et la perte de parcelles autour de l'écurie. Malgré cela, le revenu agricole reste relativement stable. Attention par contre aux liquidités qui souffrent et qui rendent difficile le financement du toit de l'écurie.

L'organisation des pâtures du troupeau reste à régler et le financement du toit de l'écurie à assurer. Des alternatives d'optimisation des revenus sont éventuellement à étudier.

Exploitation 3

| | | | |
|--------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|------|
| Exploitation : | Production laitière, grandes cultures | | |
| Zone : | Montagne 2 | Canton : | BE |
| Surface : | 82 ha | <i>dont en propriété :</i> | 0 % |
| Nombre d'UGB : | 65 | <i>dont bovin :</i> | 96 % |
| MOH estimé (agricole) : | 12'486 h | <i>dont salarié :</i> | 0 % |
| Unité de consommation : | 4 | | |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Evolution passées : | Augmentation de la surface agricole + 6 ha Construction d'une stabulation vaches laitières pour 50 vaches (lait d'industrie) → facilitation du travail et amélioration de la santé et de la productivité du troupeau Mise en place de l'eau courante Maintien des grandes cultures sur l'exploitation |
| État des infrastructures : | Très bonne infrastructure fonctionnelle (nouvelle stabulation) |
| Forces : | Surface importante Collaboration parents - fils - grands-parents |
| Faiblesses : | Qualité et productivité des sols, Charge de travail importante Région peu propice aux grandes cultures. Beaucoup de haies et de lisières de forêts à entretenir. |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.

Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :

La stratégie a pu être réalisée telle que souhaitée avec la construction d'une stabulation vaches laitières pour 50 vaches.

Le changement climatique s'est montré de manière importante ces dernières années (plus de sécheresses, chaleurs plus grandes, augmentation de la bise, etc.). Fossé entre la ville et la semble s'être agrandi.

Légende :

- Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
- Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
- Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

Evaluation de la stratégie de 2015


| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|--|--------------|----------------|--|---|--|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) (y.c. salaire payé) | 8.50 | 5.60 | 9.10 | L'évolution est positive : un meilleur salaire horaire avec un travail moins pénible. Ce salaire horaire reflète une grande disposition de la famille à travailler sur l'exploitation. | Maintenir ce niveau de revenu horaire avec la qualité de travail |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 1'400 | 800 | 1'100 | Avec l'augmentation des surfaces et le maintien du revenu de la production laitière, le revenu agricole par ha SAU a légèrement diminué. | Maintenir ce revenu par ha. |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 30% | 17% | 20% | L'augmentation des coûts de structure liés à la construction de la nouvelle stabulation impactent ce chiffre. Mais ce chiffre reste satisfaisant (revenu agricole satisfaisant) et la nouvelle structure permet la garde de plus d'animaux. | Augmenter le revenu agricole dans le chiffre d'affaires. |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 43% | 34% | 39% | Le chiffre d'affaires a augmenté plus que le niveau des paiements directs. | Même s'il y a un potentiel d'augmenter le niveau des paiements directs, l'objectif primaire est de générer le revenu agricole avec les productions agricoles. |
| Financement propre (%) | 99% | 60% | 37% | Ce chiffre a certes baissé dû à l'investissement important dans la stabulation, mais il reflète une situation tout à fait satisfaisante. | Augmentation du financement propre avec les amortissements des prochaines années. |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | 49% | 62% | 56% | 2014 (lait : 45% / céréales : 4%). Stratégie 2020 (lait : 59% / travaux pour tiers : 3%). Réalité 2020 : (lait : 52% / céréales : 4%). | La situation de la production laitière en Suisse (manque de lait) motive à continuer dans la stratégie de production laitière engagée. Les céréales sont secondaires dû aux terres en zone de montagne 2, mais restent nécessaires pour la production de paille. |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 38'000 | 33'000 | 57'000 | Ce chiffre est plus que satisfait avec tous les investissements réalisés. Il suffit largement aussi au renouvellement occasionnel de machines. | Augmentation du cashflow afin de pérenniser l'entreprise, garder les investissements et l'outil de travail à jour. |
| Aspects sociaux | | | | | |
| | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 8 | 5 | Même si la quantité de travail est restée identique par rapport à 2015, le travail est devenu beaucoup moins pénible avec la nouvelle stabulation. | | Maintenir cette charge et qualité de travail. |
| Qualité de vie | 7.5 | 8.5 | Avec le rattachement à l'eau courante, l'approvisionnement en eau est beaucoup moins pénible, particulièrement en hiver. Perception très positive du lieu d'habitation. | | Maintenir cette qualité de vie. |
| Aspects écologique | | | | | |
| | | | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | N.A. | | L'effort d'utiliser les produits phytosanitaires de manière ciblée et dans le respect de la nature reste inchangé (peu d'utilisation de produits dû à la production principalement herbagère). | | Maintenir |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | N.A. | | Le purinage s'effectue plus au pendillars qu'en 2015 | | Continuer d'utiliser le pendillars dans les parcelles accessibles. |

| | | | |
|--|------|---|-----------|
| Surfaces de biodiversité | N.A. | La surface de 7% de la SAU est restée inchangée. Une biodiversité naturellement élevée dans cette zone (haies). Pas de participation à des réseaux. | Maintenir |
| Bien-être animal | | Amélioration importante depuis la construction de la nouvelle stabulation. Circuit d'eau chauffé pour l'abreuvement | Maintenir |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | Moins de labours sont effectués qu'en 2015. Le fumier est mis à la décomposition avec son épandage sur les champs. | Maintenir |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|--|
| Vision | Continuation de la stratégie laitière, maintenir l'outil de travail et de la qualité de travail |
| Type de stratégie | Optimisation |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Garder l'outil de travail au goût du jour • Amortissement de l'investissement et augmentation du cashflow ainsi que du financement propre • Continuer à développer l'autre domaine (chevaux → hobby) |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> • Perte de 2.5 ha de SAU en 2022 • Continuer d'optimiser la production laitière |
| Investissements prévus | Aucun |

| 2020 | | 2025 | |
|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
| Surface agricole: | 82 ha | Surface agricole: | 80 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 73 ha | <i>dont fourragère</i> | 71 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 9 ha | <i>dont grandes cultures</i> | 9 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | | <i>dont cultures spéciales</i> | |
| UGB Bovin | 63 | UGB Bovin | 63 |
| UGB total | 65 | UGB total | 65 |
| UMOS | 5.1 | UMOS | 5.1 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Le marché du lait conventionnel peut devenir intéressant vu qu'il y a un manque de lait sur le marché | <ul style="list-style-type: none"> • Le changement climatique va-t-il être supportable pour les vaches laitières • Le secteur de la production biologique est problématique (saturation du marché), ce qui pourrait négativement impacter le secteur conventionnel |

Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

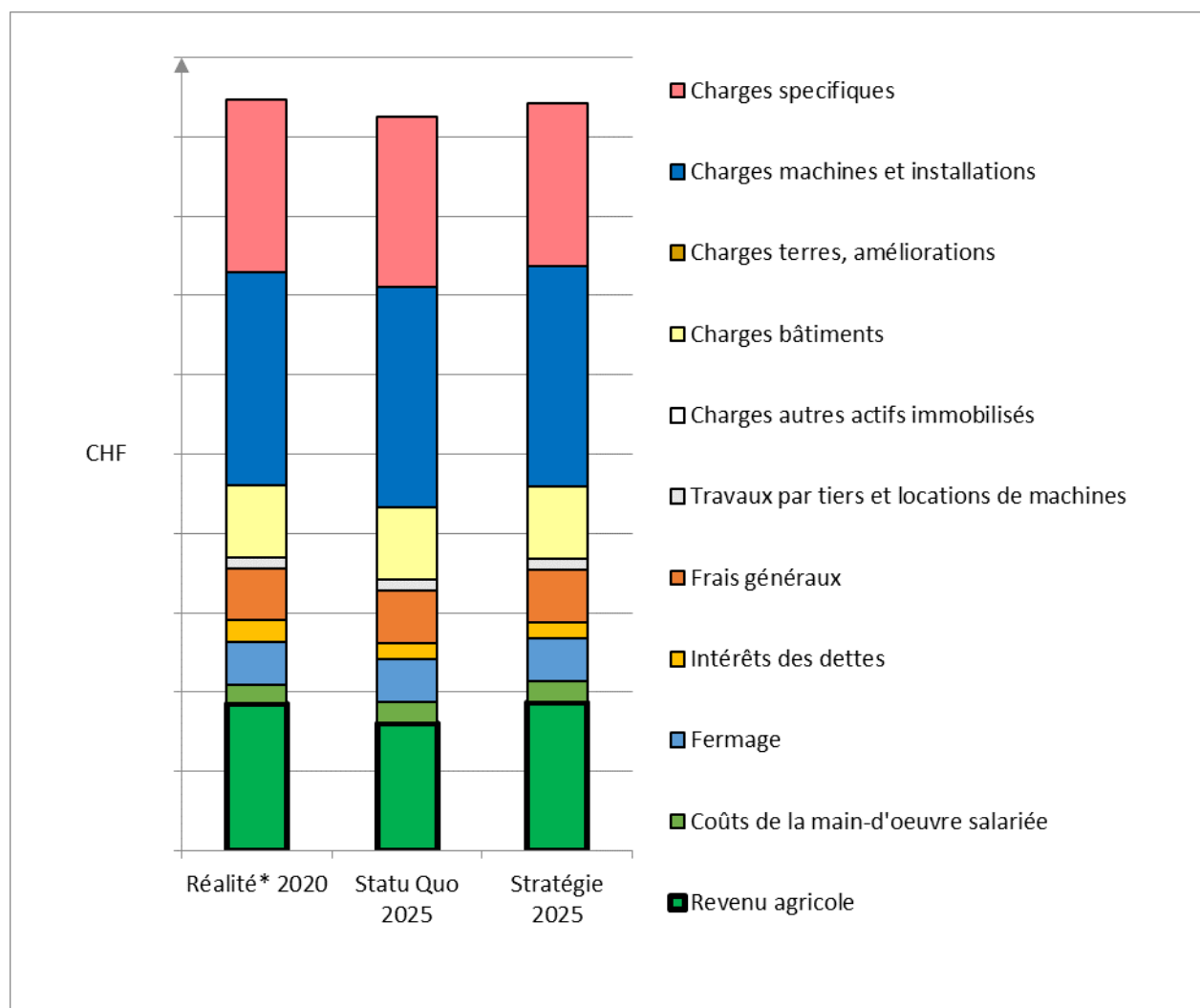
Les prix de la production agricole devraient être plus élevés.

La charge administrative liée aux paiements directs devrait diminuer.

Impact de la discussion de 2015 :

Le regard extérieur a permis de se rendre compte que la direction engagée est bonne.

Stratégie 2025



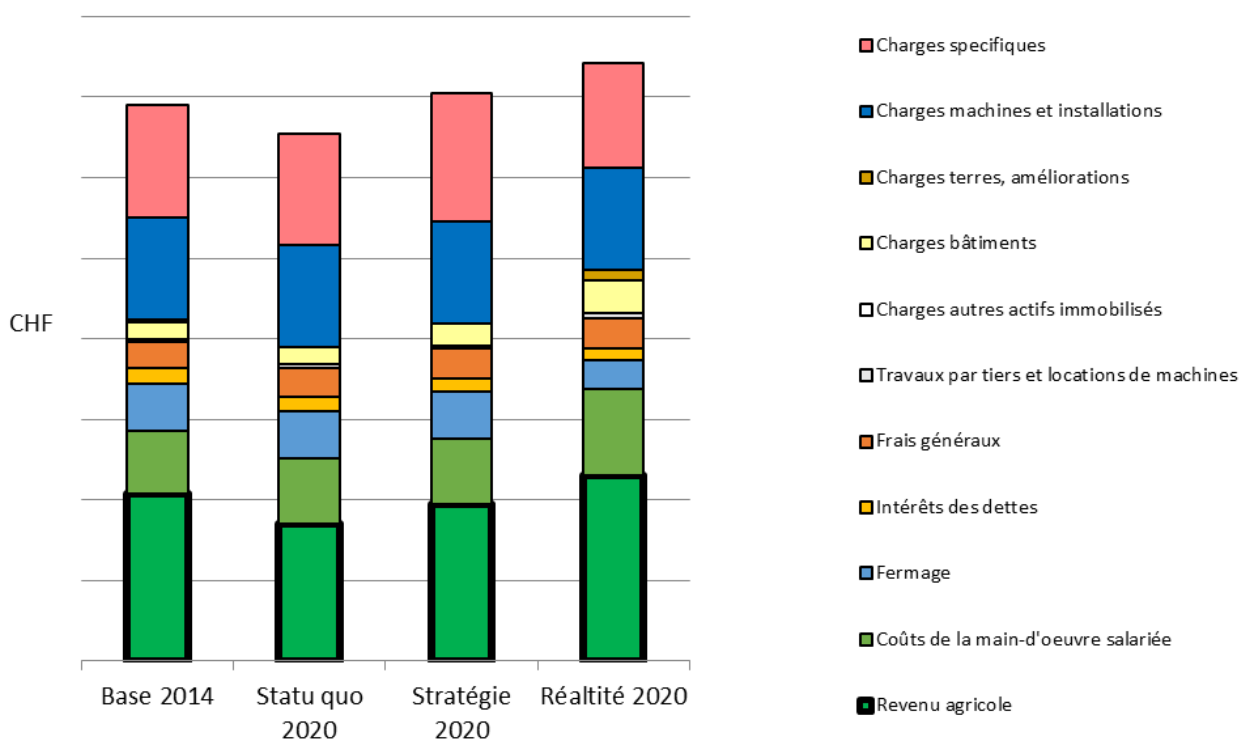
Commentaire sur la stratégie

La stratégie choisie vise à garder l'outil de production et à optimiser la production laitière dans la nouvelle stabulation. Cette stratégie montre des chiffres tout à fait corrects, même si le salaire horaire reste faible avec une grande implication au travail de plusieurs membres de la famille. Le travail fourni par les grands-parents va probablement diminuer dans les prochaines années. Même avec l'évolution des prix supposée pessimiste, le revenu agricole va pouvoir être maintenu et la stabulation va pouvoir être amortie.

Exploitation 4

| | | | |
|-------------------------------|-------------------------|---------------------------|-------|
| Exploitation: | Production laitière Bio | | |
| Zone: | Montagne 2 | Canton: | NE |
| Surface: | 119 ha | <i>dont en propriété:</i> | 25 % |
| Nombre d'UGB | 105 | <i>dont bovin:</i> | 100 % |
| MOH estimé (agricole): | 8'745 h | <i>dont salarié:</i> | 34 % |
| Unité de consommation: | 2.2 | | |

| | |
|---------------------------------|---|
| Evolution passées: | Evolution des surfaces et de la production laitière, extensification modérée (conversion BIO) Association avec un autre agriculteur |
| État des infrastructures | Bon et très fonctionnel |
| Forces: | Surfaces très importantes, paiements directs élevés ; Coopération et répartition de la charge en travail (associé + fils) Infrastructures efficaces Revenu annexe significatif de la conjointe |
| Faiblesses: | Productivité des surfaces relativement modeste (sols peu profonds et sensibles à la sécheresse), terres éloignées les unes des autres Charge de travail élevée |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.

Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :




La stratégie d'optimisation engagée il y a 5 ans a été en partie atteinte :

- L'objectif d'augmenter le cheptel de 93 à 122 UGB a été atteint (maximum 86 vaches laitières), mais a dû être révisé à la baisse à cause de plusieurs années consécutives de sécheresse. La production de fourrage diminue d'environ 35% lors d'une année de sécheresse. De plus, de la paille supplémentaire doit être achetée. Comme résultat, le cheptel est actuellement à 105 UGB (79 vaches laitières).
- La charge de travail a été légèrement optimisée depuis 2015.

Surprises:

- Les années de sécheresse impactant fortement la production dans la région dû à des sols peu profonds n'avait pas pu être anticipées.
- Les campagnols ont l'air d'avoir des cycles plus longs et font une forte pression sur les prairies.

Légende :

-  Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
-  Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
-  Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

Evaluation de la stratégie de 2015

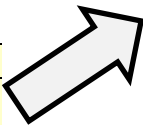
| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|--|--------------|----------------|--|--|--|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) | 30.00 | 28.00 | 40.00 | Satisfaisant. Ce chiffre reflète l'augmentation du revenu agricole combiné à une légère diminution de la charge de travail. | Cela va dans le bon sens. Stabiliser et rentabiliser l'exploitation. |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 1'700 | 1'600 | 1'900 | Satisfaisant, mais la question reste : est-ce que c'est un chiffre durable ? | Maintenir malgré plus de sécheresses. |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 30% | 27% | 32% | Le chiffre d'affaires réalisé avec la vente de lait a augmenté (prix du lait augmenté) + vente de bétail (2017, 2018 et 2019). Les coûts spécifiques et de machines ont en même temps légèrement diminué | Maintenir. |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 47% | 43% | 43% | Satisfaisant, même s'il y a une certaine crainte d'être trop dépendant de l'Etat. Dû à la sortie de bandes herbeuses (SPB) afin d'augmenter la production de fourrage, il y a eu une légère diminution des PD. | Souhait idéal : gagner plus par le prix du lait, que par les paiements directs. |
| Financement propre (%) | -8% | 31% | 15% | Chiffre non significatif (association) | Augmentation de la dette dans un an avec l'aide initiale du fils. |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | 51% | 55% | 56% | Le seul acheteur est Elsa avec lequel le travail en commun depuis des années est agréable. Malgré tout, le prix du lait est très déterminant pour l'exploitation. Mais celui-ci n'est pas beaucoup plus élevé que le prix du lait conventionnel (65 cts vs. 82 cts). | Rester attentif aux évolutions du marché. |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 67'000 | 95'000 | 110'000 | La vente de vache et l'augmentation du chiffre d'affaires ont permis d'augmenter les liquidités, ce qui permet quelques investissements. | Maintenir et financer les investissements futurs (exemple : couvrir la fosse à purin). |
| Aspects sociaux | | | | | |
| | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 8 | 7-8 | La charge de travail est importante et il y a surtout la routine (traite) qui est pesante. Particulièrement pénible sont les imprévus qui génèrent du stress. Les 2 à 3 semaines de vacances par an sont en partie utilisées pour faire d'autres activités intéressantes sur l'exploitation (ex : construction). | | Objectif : diversifier les tâches et réduire la routine avec 4 semaines de temps par an pour cela. L'intérêt du fils de reprendre l'exploitation est motivant. |
| Qualité de vie | 8 | 9 | Cadre de vie très agréable en bout de route. Malgré le calme, on est près de tout. | | Maintenir. |
| Aspects écologique | | | | | |
| | | | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | | Production Bio → aucun | | Maintenir |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | | Séparateur afin d'optimiser la répartition du lisier (lisier liquide va rapidement à sa destination dans le sol) | | Couvrir les fosses à lisier. |
| Surfaces de biodiversité | | | Diminution des bandes herbeuses (- 2.5 ha) à cause de la sécheresse (production de fourrage et facilitation du travail). | | Maintenir. |

| | | | |
|--|--|--|---|
| Bien-être animal | | Agrandissement des logettes et des aires en 2015 : tout en SST, SRPA | Maintenir. |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | Difficultés avec les sécheresses, le vent (érosion) et les orages qui font des ruissellements. | Eventuellement achat de fumure dans le futur. |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|--|
| Vision | Stabiliser et rentabiliser l'exploitation et remise au jeune |
| Type de stratégie | Optimisation |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> Continuer la stratégie engagée |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> Légère diminution du cheptel de vaches laitières dû à la diminution de fourrage (400'000 kg de lait → 390'000 kg) Légère réduction de la charge de travail Reprise de l'exploitation par le fils (augmentation des dettes) Diminution des charges bâtiments |
| Investissements prévus | Investissements de renouvellement |

| 2020 | | 2025 | |
|--------------------------------|--------|--------------------------------|--------|
| Surface agricole: | 119 ha | Surface agricole: | 119 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 119 ha | <i>dont fourragère</i> | 119 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 0 ha | <i>dont grandes cultures</i> | 0 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | | <i>dont cultures spéciales</i> | |
| UGB Bovin | 105 | UGB Bovin | 103 |
| UGB total | 105 | UGB total | 103 |
| UMOS | 8.7 | UMOS | 8.6 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Développement de la demande de produits biologiques | <ul style="list-style-type: none"> Diminution de la qualité et augmentation des coûts du fourrage (fourrages doivent prochainement être suisses en Bio). Fourrage bio doit être Suisse prochainement. Moins bons concentrés. Baisser litres de lait. 450'000 litres de lait, diminuer. Prix du lait bio risque de diminuer Pression par les campagnols Changement climatique : plus de sécheresses et vent, puis gros orages. |

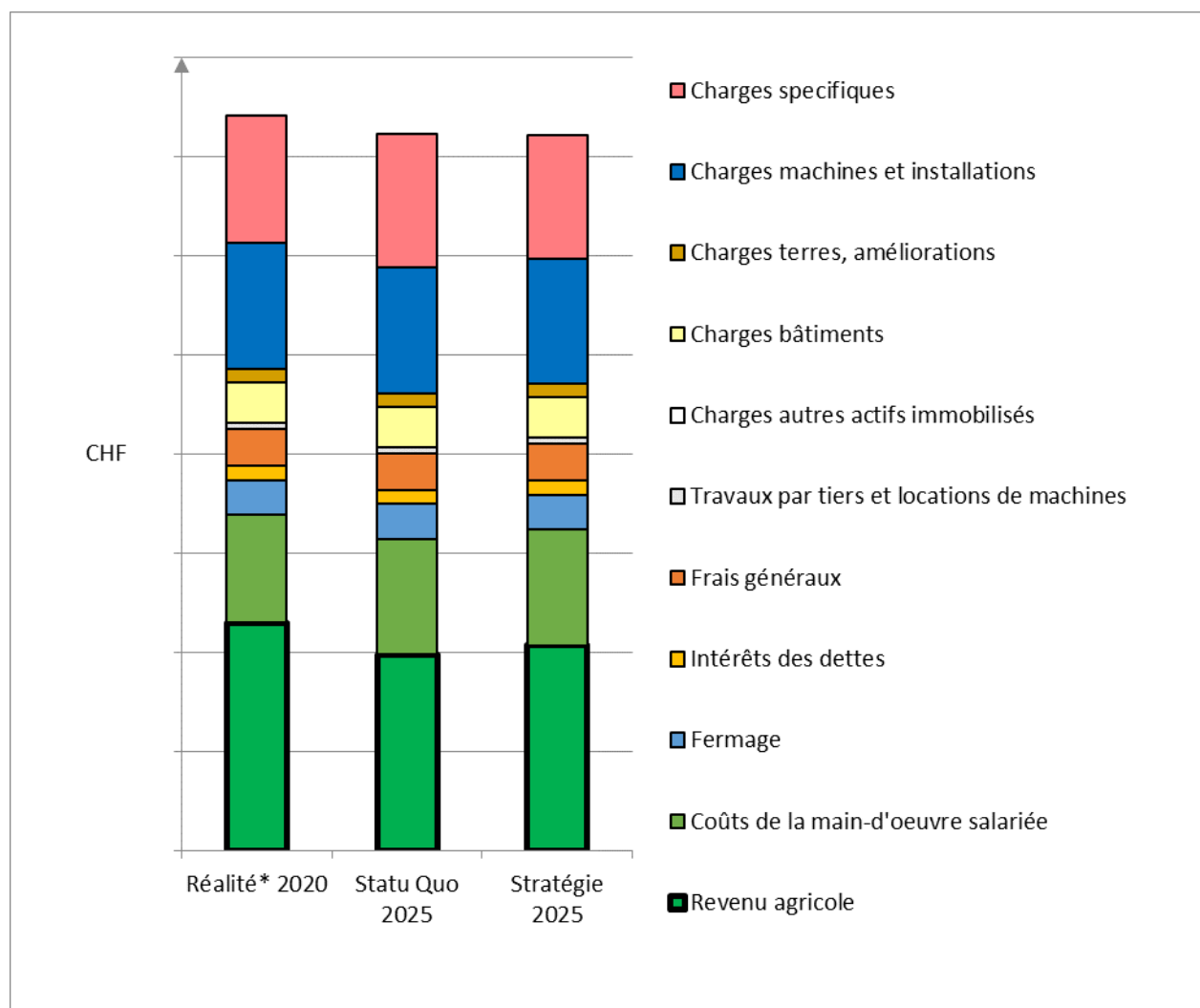
Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

C'est bien de maintenir les UMOS : cela donne une relation au temps de travail investi dans l'exploitation.

Impact de la discussion de 2015 :

Cela a permis prendre conscience de la situation en comparaison avec d'autres. La fixation des objectifs a pourtant été réalisée indépendamment de l'entretien.

Stratégie 2025



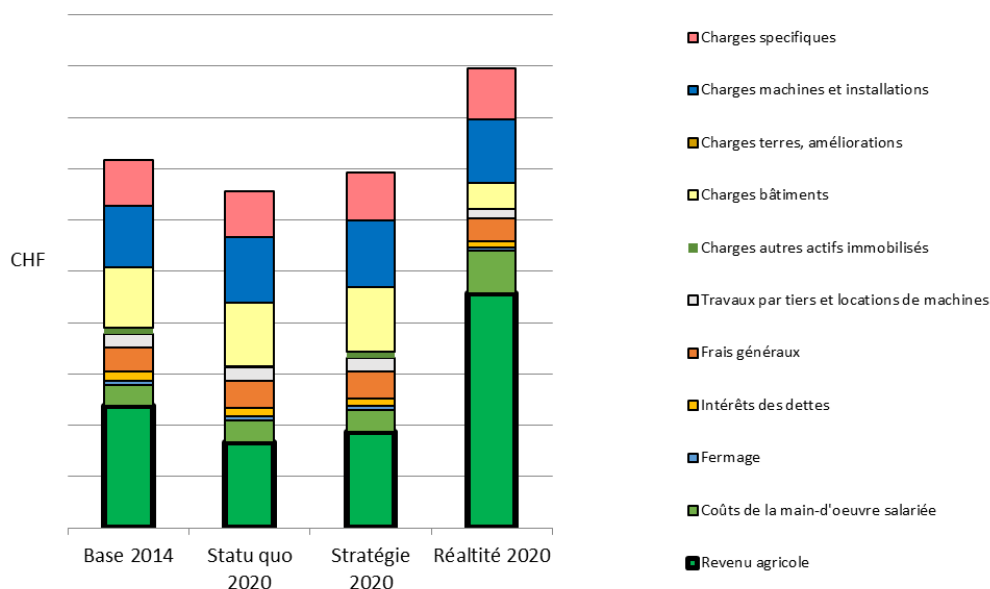
Commentaire sur la stratégie

La stratégie d'optimisation en accord avec les conditions climatiques qui changent (plus de sécheresses, atteinte de la limite supérieure du troupeau laitier) permet de stabiliser le revenu horaire, mais a une diminution du revenu agricole pour conséquence. D'un point de vue économique, la stratégie est durable si le marché du lait bio reste stable.

Exploitation 5

| | | | |
|--------------------------------|---|----------------------------|------|
| Exploitation : | Vaches laitières (lait industrie), grandes cultures | | |
| Zone : | Collines | Canton : | JU |
| Surface : | 55 ha | <i>dont en propriété :</i> | 85 % |
| Nombre d'UGB : | 60 | <i>dont bovin :</i> | 99 % |
| MOH estimé (agricole) : | 5'540 h | <i>dont salarié :</i> | 46 % |
| Unité de consommation : | 1 | | |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Evolution passées : | Passage au Bio 2017 (Bourgeon depuis 2019) Vente du domaine situé au village Arrêt de la livraison de lait au centre de collecte (le camion passe) → gain de temps |
| État des infrastructures : | Bon et très fonctionnel |
| Forces : | Surfaces importantes, coûts de structures modérés, installation efficiente Revenu annexe significatif de la conjointe |
| Faiblesses : | Charge de travail élevée, peu de temps libre Le chef d'exploitation assure une grande partie des travaux seul avec l'aide de deux apprentis |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.

Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :

La stratégie prévue en 2015 a été mise en place. En particulier les panneaux photovoltaïques ont été installés.

Surprises :

- Le passage au Bio (Bourgeon en 2019) n'avait pas été prévu en 2015 et s'est montré plus facile que pensé (rendements tant au niveau de la quantité que de la qualité des céréales très satisfaisants).
- Des terres ont pu être louées alors que cela n'avait pas été prévu (+8 ha en 2020).

Légende :

| | |
|---|---|
| | Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90% |
| | Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90% |
| | Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25% |

Evaluation de la stratégie de 2015

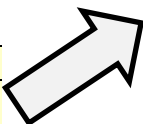
| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|---|--------------|----------------|---|--|--|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) | 30.00 | 24.00 | 76.00 | Ce résultat est très satisfaisant, d'autant plus que la production biologique n'est pas beaucoup plus contraignante sur cette exploitation. Ce revenu permet de faire des prévoyances pour la retraite dans 20 ans (assurances vies) | Maintenir ce niveau de revenu horaire |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 2'500 | 2'000 | 4'800 | Les efforts réalisés depuis la reprise ainsi que le passage au Bio commencent à porter leurs fruits. Ce résultat est très satisfaisant. | Maintenir ce revenu par ha. |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 33% | 27% | 53% | Avec l'augmentation des prix à la production (conversion au Bio), les revenus issus de la production ont augmenté (sans investissements nécessaires). Les coûts n'ont pas augmenté alors que les prestations ont augmentées. | Maintenir cette relation entre revenu et coûts |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 37% | 33% | 41% | Les paiements directs ont proportionnellement plus augmenté que les revenus de la production (conversion au Bio). Les paiements directs étaient plus importants pour la survie (investissements) de l'exploitation il y a quelques années que maintenant. La mise en place de jachères présente plusieurs avantages : prime fixe sur 8 ans, gain de temps. | Les opportunités offertes par les programmes de paiements directs sont vues comme une chance, qui permet à la fois d'améliorer le revenu agricole et de contribuer à la biodiversité et à la protection des ressources. L'objectif est de maximiser les paiements directs (tant que cela génère un revenu similaire en réduisant la charge de travail). |
| Financement propre (%) | 39% | 50% | 60% | Cet objectif est plus qu'atteint et donne de la liberté à prendre des risques et avoir de la marge de manœuvre entrepreneuriale (investissements, coussin de sécurité pour des imprévus - exemple : machine cassée) | Augmenter le taux de financement propre. |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | 53% | 55% | 50% | 2014 (lait : 37% / vente bétail : 16%). Stratégie 2020 (lait : 39% / vente bétail : 16%). Réalité 2020 : (lait : 35% / vente bétail : 15%). | L'exploitant aimerait être moins dépendant de l'acheteur de lait en diversifiant davantage (vente de bétail). Eventuellement arrêt de la production laitière et mise en place d'un troupeau de vaches-mères dans les bâtiments existants. |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 82'000 | 74'000 | 236'000 | Ce cashflow est très satisfaisant et reflète la situation financière confortable de l'exploitation | Il est important de maintenir le parc machines à jour afin de pouvoir faire des amortissements. Cette situation financière permet d'acquérir du terrain s'il y en a l'opportunité. |
| Aspects sociaux | | | | | |
| | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 8 | 7 | La charge de travail ressentie a plutôt diminué depuis 2015. Avec l'aide de deux apprentis, le travail est moins stressant mais la charge de travail reste élevée et l'attachement avec les vaches ne permet pas de libérer assez de jours de libre. Le camion laitier passe et remplace les livraisons à la fromagerie. Cela a permis de libérer du temps. | | L'objectif est de libérer plus de temps libre (weekend) et d'avoir plus de flexibilité dans l'organisation du travail. Les apprentis n'ont pas toujours les compétences nécessaires pour faire des remplacements pour libérer des weekends. En plus, il y a le risque de ne plus avoir d'apprentis dans les prochaines années. Il y a l'idée d'engager un salarié. |

| | | | | |
|--|-----|-------------------------------|---|---|
| Qualité de vie | 6.5 | 8 | La maison d'habitation a été rénovée. Les bâtiments au village vendus et tout est maintenant au même endroit, ce qui a diminué le nombre de trajets. | Résidence rénovée, vente des bâtiments au village (plus de trajet), tout est au même endroit. |
| Aspects écologique | | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | | Le passage au Bio a permis de diminuer encore l'utilisation des phytos. L'exploitant n'aimait déjà pas les traitements phytosanitaires avant. | Maintenir la non-utilisation de produits phytosanitaires. |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | | Conversion à l'agriculture biologique. La pose de panneaux photovoltaïques était principalement un investissement économique, mais contribue à réduire l'impact climatique. | Continuer à faire des efforts ponctuels selon les opportunités. |
| Surfaces de biodiversité | | | La jachère ainsi que les autres efforts promouvant la biodiversité (mise en place de perchoirs, de tas de branches, plantation d'arbres, etc.) apportent une satisfaction personnelle à l'exploitant. | Continuer dans cette direction. Mise en place d'une nouvelle surface de jachère (en remplacement de l'ancienne) |
| Bien-être animal | | | SST et SRPA | Projet d'abattage à la ferme (2021) |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | | Participation au programme cantonal « terres vivantes » et au programme pour la protection des abeilles (pas d'éclateur après la fauche, sous-semis sous blé, etc.) | Continuer d'augmenter la part d'humus dans le sol et d'observer la vie dans le sol |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|---|
| Vision | Arrêt de la production laitière et passage aux vaches-mères avec l'embauche d'un ouvrier occasionnel |
| Type de stratégie | Diminution la charge de travail / Optimisation |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la vision et saisir les opportunités en accord avec celle-ci • Diminuer la charge de travail et libérer des jours de congé • Travailler avec les infrastructures existantes • Continuer d'optimiser les paiements directs |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> • + 8 ha de terrain en location (650.-/ha) en 2020 • +7.5 ha de terrain en location en 2021 • Grandes cultures : +1 ha de soja, +2 ha de maïs grain, jachère florale 3 ha au lieu de 4.4ha • Calcul de 2 variantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Variante 1 : Arrêt de la production laitière, passage aux vaches mères (cheptel actuel), réduction des UGB : 53 UGB vaches mères (42 vaches mères avec leurs veaux). Passage de 60 UGB à 43 UGB (moins d'élevage). ○ Variante 2 : Continuation de la situation actuelle (production laitière) avec un employé 50% au lieu des apprentis |
| Investissements prévus | Pas de changement structurel, pas d'investissements prévus |

| 2020 | | 2025 (variante 1) |
|--------------------------------|-------|-------------------|
| Surface agricole: | 55 ha | 63 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 36 ha | 32 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 16 ha | 24 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | 3 ha | 6 ha |
| UGB Bovin | 60 | 53 |
| UGB total | 60 | 53 |
| UMOS | 3.9 | 4.0 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La direction environnementale engagée par la politique agricole amène beaucoup de chances. | <ul style="list-style-type: none"> • |

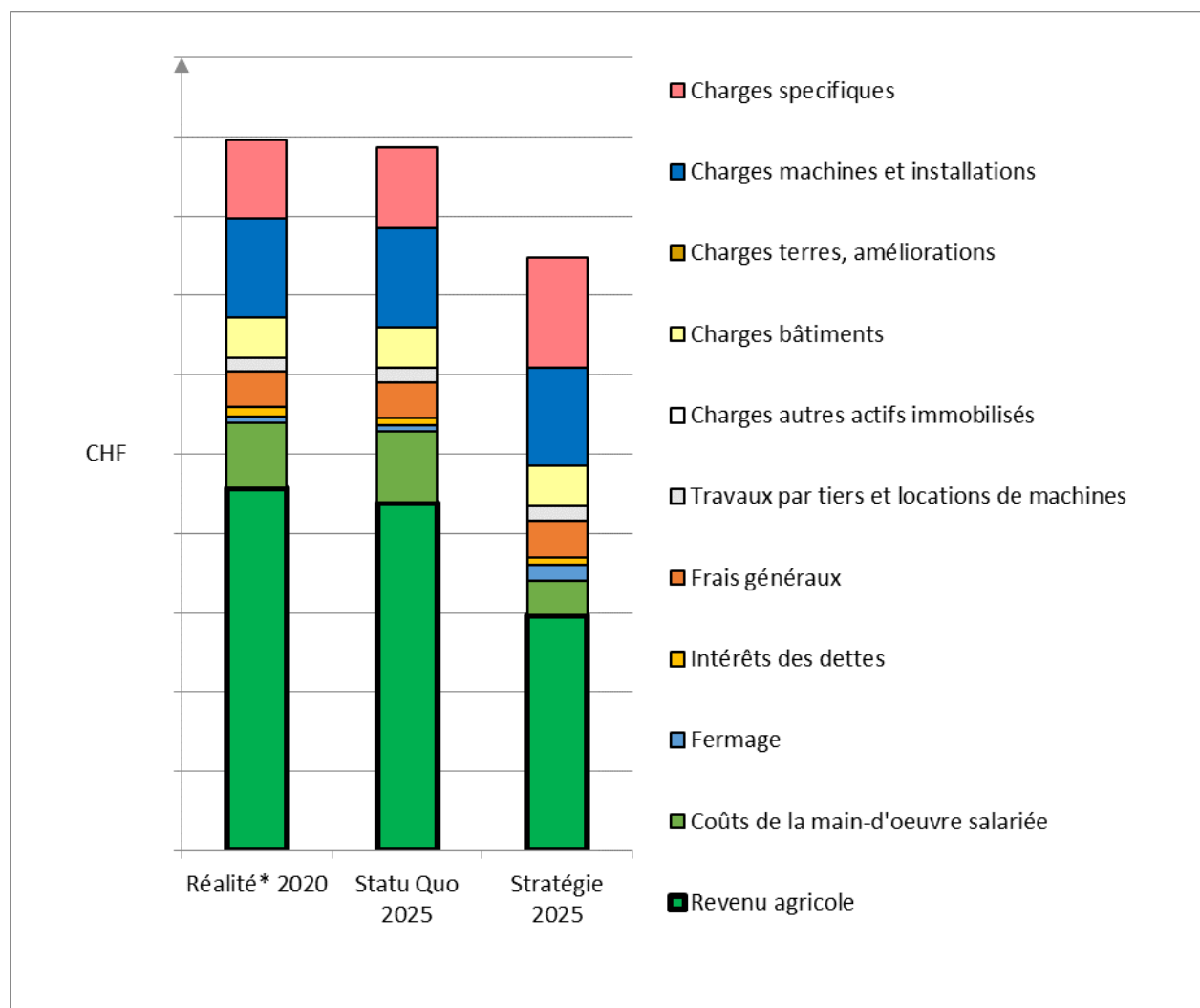
Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

Mieux regrouper les contrôles et diminuer la charge de « noter »

Impact de la discussion de 2015 :

La discussion de 2015 a permis d'avoir un regard extérieur sur la situation et de voir que la situation était plutôt bonne. C'était très positif.

Stratégie 2025 - Variante 1



Commentaire sur les stratégies

La continuation en statu quo n'est pas une solution, car ce scénario ne permet pas de diminuer la charge de travail.

Pour résoudre le plus grand défi de l'exploitation, c'est-à-dire diminuer la charge de travail, l'embauche d'un salarié semble être la solution la plus adéquate.

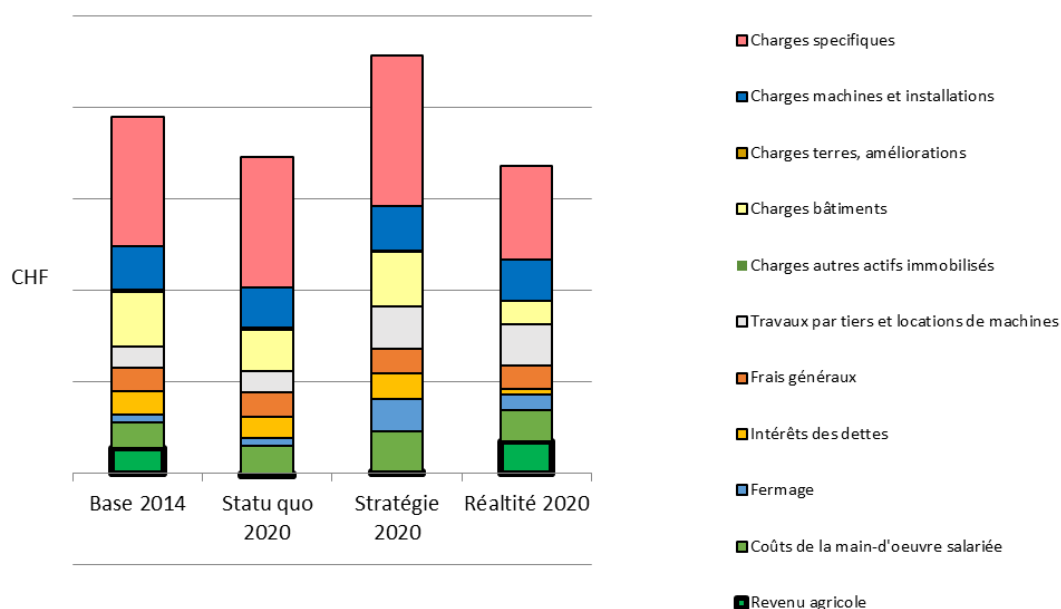
Même si avec la variante 1 (arrêt de la production laitière), la charge de travail totale diminue (en parallèle avec le revenu agricole), l'attachement avec les vaches allaitantes restera et la libération de jours de libre reste difficile. De plus, le salaire horaire de l'exploitant est plus intéressant avec la l'embauche d'un salarié en continuant la production laitière (variante 2).

Le défi est de trouver un employé qualifié, motivé et fiable.

Exploitation 6

| | | | |
|--------------------------------|---|---------------------------|------|
| Exploitation : | Grandes cultures et engraissement de volaille | | |
| Zone : | Plaine | Canton: | VD |
| Surface : | 63 ha | <i>dont en propriété:</i> | 39 % |
| Nombre d'UGB : | 11 | <i>dont bovin:</i> | 0 % |
| MOH estimé (agricole) : | 2'175 h | <i>dont salarié:</i> | 28 % |
| Unité de consommation : | 1 | | |

| | |
|---------------------------------|---|
| Evolution passées : | Arrêt de la production laitière en 2017 Construction d'un hangar à machines Agrandissement des surfaces + 17 ha |
| État des infrastructures | Très bon et très fonctionnel |
| Forces : | SAU importante Machines et hangar à machines modernes Réduction importante de la charge de travail |
| Faiblesses : | Manque de liquidité, taux d'autofinancement bas Faible part du revenu agricole par rapport au chiffre d'affaire de l'exploitation et incertitudes liées à l'utilisation de l'écurie. |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.

Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :

L'arrêt de la production laitière n'avait pas été anticipée, mais elle a été nécessaire en raison de la charge de travail insupportable et le prix du lait faible. Cette décision a été difficile, aussi parce que la stabulation avait été construite peu avant, en 2012. Le chef d'exploitation affirme cependant ne pas avoir de regrets. Les visions en 2015 étaient plutôt orientées sur l'installation de robots de traite ou l'engagement d'un employé. Mais les deux options n'étaient économiquement pas intéressantes en raison du retour sur investissement de la production laitière trop faible.

Légende :

- Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
- Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
- Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

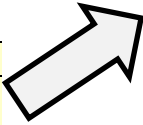
Evaluation de la stratégie de 2015

| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|--|--------------|----------------|--|--|---|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole + salaire payé au fils par MOH (CHF/h) | 18.00 | 13.00 | 63.00 | Avec l'arrêt de la production laitière, la charge de travail a énormément diminué et le revenu agricole a presque été maintenu. L'exploitant ne regrette « malheureusement pas » d'avoir arrêté la production laitière, malgré l'investissement. | Maintenir la charge de travail plus légère tout en gardant le revenu horaire. |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 1'200 | 40 | 1'100 | Le revenu par ha a nettement diminué avec l'arrêt de la production laitière. | Avec l'augmentation de la valeur ajoutée des cultures (cultures spéciales par exemple), il est envisageable d'augmenter le revenu par ha. |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 7% | 0% | 12% | Même en diminuant drastiquement la charge de travail et en arrêtant la production laitière, le chiffre est meilleur que prévu avec la stratégie ! Ce qui est satisfaisant, même s'il pourrait encore augmenter. | En diminuant les coûts et en augmentant la valeur ajoutée de la production végétale, ce chiffre pourra augmenter. Une utilisation alternative de la stabulation est envisagée afin de rentabiliser et d'amortir le bâtiment (mise en location). |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 13% | 15% | 30% | Avec l'arrêt de la production laitière, ce chiffre a par conséquent augmenté. Or, ce n'est pas l'objectif de l'exploitant. | Optimiser les paiements directs en accord avec les objectifs de l'exploitant (ne pas aller à la chasse les primes à tout prix). |
| Financement propre (%) | 16% | 9% | 16% | Le taux d'auto-financement est très bas. Ce chiffre s'explique par des amortissements importants, une diminution du cheptel de bovins et des investissements importants réalisés par le passé | Plus de poids est mis sur des projets privés. La formation de capital propre en vue de la prévoyance au moment de la retraite, est un sujet à ne pas perdre de vue. La charge de dette est supportable tant que les intérêts sont bas. |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | 70% | 64% | 46% | 2014 (lait : 61% / poulets : 9%). Stratégie 2020 (lait : 50% / sarclées : 14%). Réalité 2020 : (grandes cultures : 35% / poulets : 11%). Dépendance des acheteurs beaucoup trop importante | Perspective : amortir et rentabiliser le bâtiment pour vaches laitières. S'il ne peut pas être loué, du bétail d'engraissement sera à nouveau mis dedans. |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 146'000 | 128'000 | 382'000 | Ce chiffre élevé reflète des amortissements importants effectués par le passé et la diminution des unités de consommations entre 2014 et 2020. | Garder les liquidités. |
| Aspects sociaux | | | | | |
| | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 6.5 | 4 | Le chiffre de 6.5 en 2015 reflète la distorsion du point de vue : l'impression que c'était gérable régnait. Avec le regard en arrière, c'était plutôt à 8,5. | | Maintenir cette charge de travail ! |
| Qualité de vie | 5.5 | 8.5 | Avec la réduction importante de la charge de travail, l'exploitant a maintenant le temps de voir des choses qu'il ne voyait pas avant + profite plus de la vie. | | Continuer à développer la qualité de vie. |
| Aspects écologique | | | | | |
| | | | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | N.A. | | La production de qualité est importante pour l'exploitant. Depuis 2015, aucune mesure particulière n'a été prise à ce niveau. Il continue à faire les traitements avec respect et observe la nature. | | Continuer à produire dans le respect des insectes et de la nature. |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | N.A. | | Pose de panneaux photovoltaïques déjà effectuée. | | |
| Surfaces de biodiversité | N.A. | | Plantation d'arbres fruitiers dans les compensations écologiques | | |
| Bien-être animal | N.A. | | SST pour les poulets. | | |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|---|
| Vision | Augmenter la production végétale et garder la charge de travail réduite |
| Type de stratégie | Agrandissement et optimisation |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> Continuer d'optimiser la charge de travail Développer la production végétale Rentabiliser les bâtiments |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> + 7 ha en 2021 + 10 ha en 2023 Location de la stabulation à CHF 45'000 à une personne tiers |
| Investissements prévus | Aucun |

| 2020 | | 2025 | |
|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
| Surface agricole: | 63 ha | Surface agricole: | 80 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 10 ha | <i>dont fourragère</i> | 10 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 53 ha | <i>dont grandes cultures</i> | 70 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | | <i>dont cultures spéciales</i> | |
| UGB Bovin | 0 | UGB Bovin | 0 |
| UGB total | 11 | UGB total | 11 |
| UMOS | 2.2 | UMOS | 2.7 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Demande de marché pour des produits de qualité | <ul style="list-style-type: none"> Consommateurs éloignés de la production agricole (attente des consommateurs) Restrictions mises par la politique agricole quant à la production intensive |

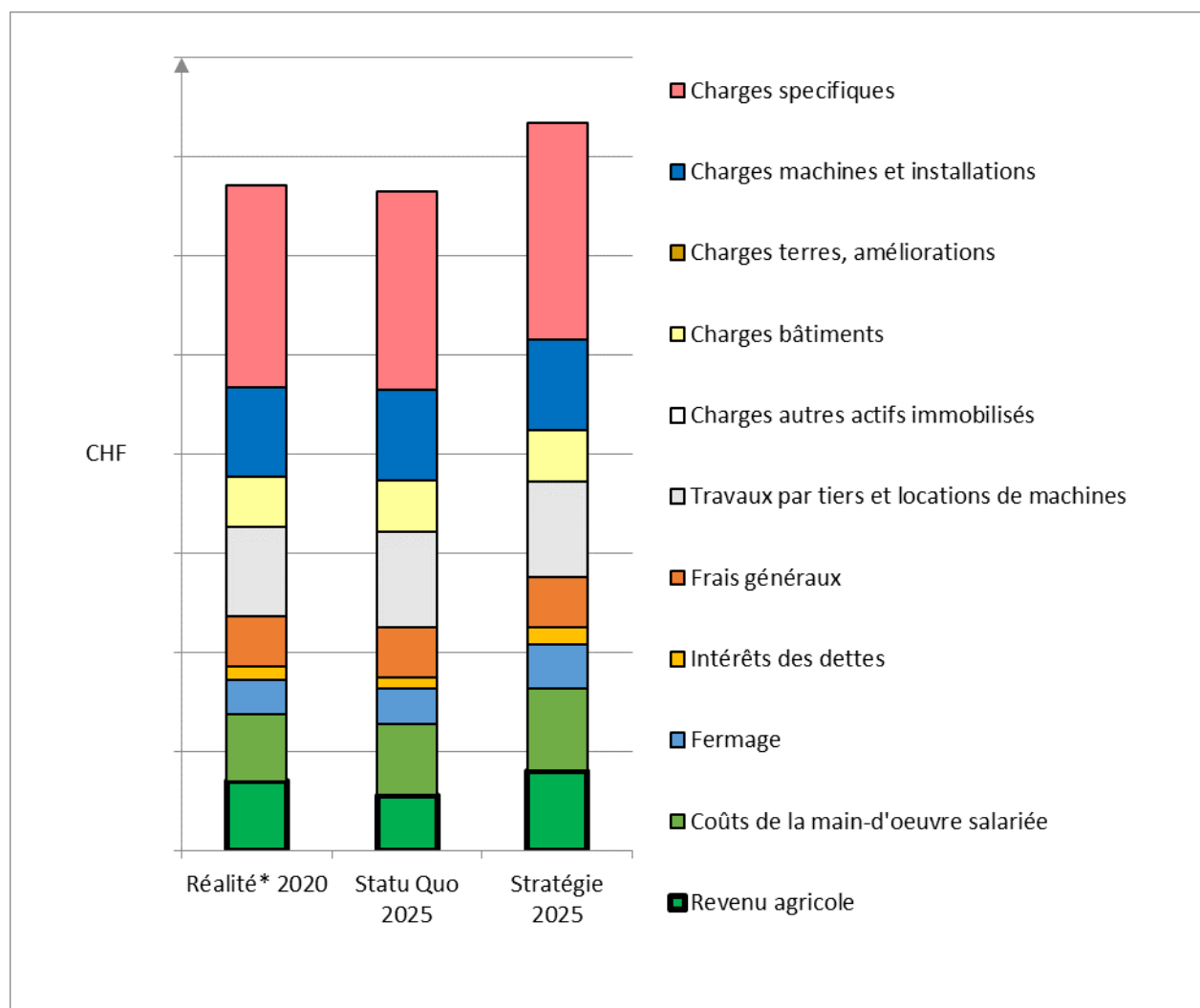
Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

Responsabiliser les agriculteurs et leur laisser la marge de manœuvre de décider du mode de production qu'ils veulent poursuivre.

Impact de la discussion de 2015 :

La discussion de 2015 n'a pas impacté le changement important de la stratégie qui a suivi (arrêt de la production laitière), qui n'avait pas pu être anticipé et qui était dû à une surcharge trop importante du travail. D'où l'importance d'inclure le volet sociale (qualité de vie et de travail à l'étude !)

Stratégie 2025



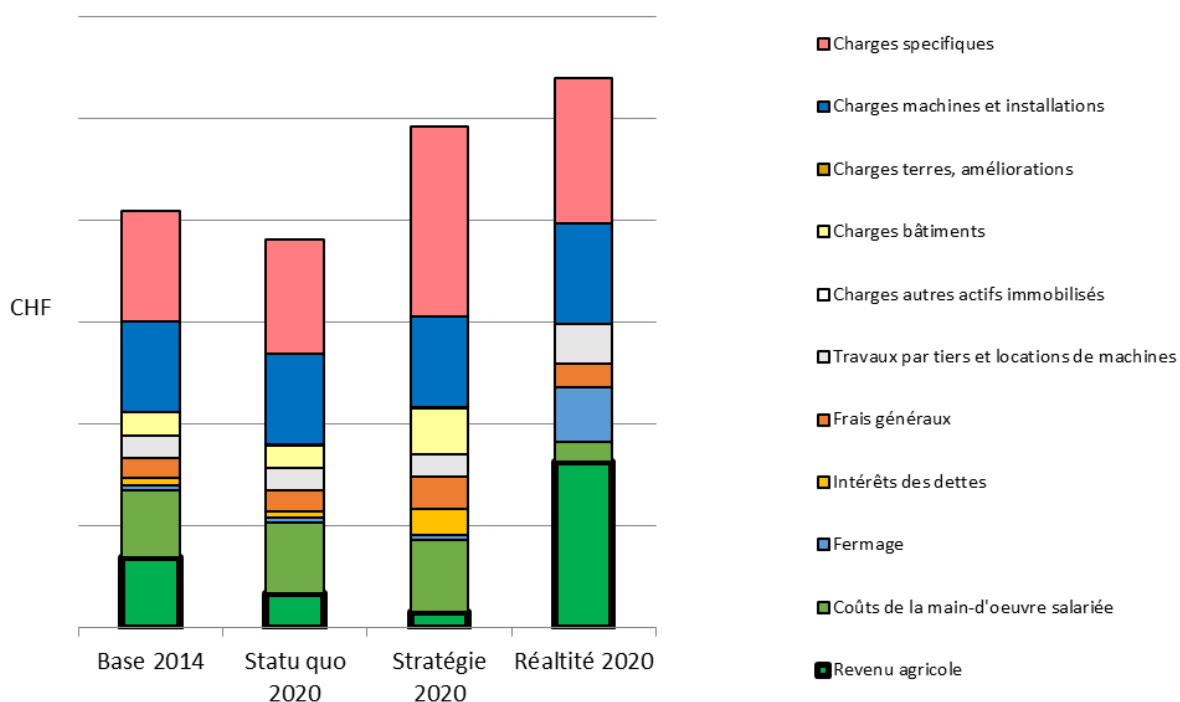
Commentaire sur la stratégie

Avec la location de 17 ha supplémentaires, il a été supposé une charge salariale plus élevée afin de réaliser le travail supplémentaire. Aussi avec la location de la stabulation à une personne tiers, le revenu agricole va pouvoir être stabilisé avec la stratégie d'ici 2025. Les dettes à long termes restent élevées, mais le salaire horaire dégagé correspond aux attentes de l'exploitant.

Exploitation 7

| | | | |
|-------------------------------|--|---------------------------|-------|
| Exploitation : | Grandes cultures, production laitière - fromagerie | | |
| Zone : | Plaine | Canton: | VD |
| Surface : | 53 ha | <i>dont en propriété:</i> | 75 % |
| Nombre d'UGB | 36 | <i>dont bovin:</i> | 100 % |
| MOH estimé (agricole): | 6'000 h | <i>dont salarié:</i> | 0 % |
| Unité de consommation: | 4 | | |

| | |
|---------------------------------|--|
| Evolution passées: | Diversification et maintien de plusieurs branches de production Optimisation des bâtiments existants |
| État des infrastructures | Abandon des vieux bâtiments au village et construction d'une nouvelle stabulation en 2020 |
| Forces: | Outil de production très moderne, lait gruyère Surface et qualités des terres qui permettent des bons rendements en culture extensive. Formation, coopération père-fils en association, dynamisme et ouverture au changement |
| Faiblesses: | Coûts des machines (large parc machine) Investissement important à amortir |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. La « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.
Changement d'organisation entre 2014 et 2020 : L'exploitation est une entreprise en association père-fils à 40%/60% depuis 2017. Avant 2017, le fils était salarié du père. D'où les charges salariales plus élevées et le revenu agricole plus faible pour la base 2014 et les projections « statu quo 2020 » et « stratégie 2020 ». Pour la réalité 2020, le revenu agricole est partagé entre les deux associés, les charges salariales sont beaucoup plus faibles et la société loue le domaine du père, d'où le fermage plus élevé.

Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :

- La construction de la nouvelle stabulation pour vaches laitières a pu être réalisée en 2021 (et n'est pas compris dans la « réalité 2020 » dans les graphiques). Ce renouvellement rend la production laitière plus efficace : meilleure santé de la mamelle + meilleure fécondité




(contrôle digital) + bonne qualité de l'air + moins de pertes de fourrage + efficacité dans les travaux quotidiens (robot racleur et robot qui repousse le fourrage par exemple)

- +2ha de terrain ont pu être repris en 2017/2018

Surprises :

- Le passage à la production biologique n'avait pas été prévu en 2015 et s'est réalisé de manière spontanée et rapide. L'occasion de pouvoir reprendre un quota de production de lait de Gruyère Bio combiné avec la construction de la nouvelle stabulation et la vision du jeune chef d'entreprise qu'il avait développée lors de sa maîtrise en 2013 a poussé à cette décision rapide. Cela montre que le fait d'avoir une vision permet des changements rapides quand le moment est propice !
- Lors de la construction de la stabulation, des dépenses imprévues à charge des exploitants pour des fouilles archéologiques à hauteur de CHF 130'000.- sont survenues.

Légende :

-  Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
-  Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
-  Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

Evaluation de la stratégie de 2015


| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|--|--------------|----------------|------------------------|---|--|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (y compris salaire payé au fils en 2014) (CHF/h) | 29.00 | 16.00 | 31.00 | Augmentation de la production laitière dans la vieille ferme et augmentation des rendements des grandes cultures (bonne année 2019, bons rendements P.d.t.). Augmentation de différentes primes (colza, tournesol en IP, productions en Extenso, primes sans herbicides, sans labour, sous-semis). En 2020 le rendement des betteraves à sucre a été catastrophique. | Objectif à 2023 : CHF 60.- par heure, avec les prix bio des cultures. Les heures de travail vont augmenter avec le passage au Bio (plus de travail pour le sarclage par exemple). |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 1'300 | 300 | 3'100 | Ce chiffre est très satisfaisant. Le jeune chef d'exploitation fait la comptabilité lui-même, ce qui lui permet d'avoir un outil de gestion performant. | La vision est de fermer les circuits en Bio tout en gardant une moyenne de production élevée (production laitière, garder la moyenne à 9'000kg par vache. Le parc machines va augmenter avec la production biologique, ce qui va faire augmenter les coûts de machine |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 17% | 5% | 31% | C'est correct. Les bonnes terres de l'exploitation ont permis des rendements intéressants qui ont compensé la diminution des prix sur le marché + augmentation des primes et des PD. | Maintenir. |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 25% | 22% | 27% | Les PD n'intéressent pas substantiellement les exploitants car ils aimeraient pouvoir mieux vivre de leurs productions. C'est frustrant de voir que les PD sont plus élevés que le revenu agricole. | Avec les années de la reconversion au Bio (2021/2022), la part des PD dans le chiffre d'affaires va exploser, car au début, les prix des productions seront encore bas, alors que les PD seront déjà plus élevés. Une nouvelle stabilisation à un niveau plus élevé sera atteint à moyen termes. |
| Financement propre (%) | 64% | 56% | 91% | Ce chiffre (réalité 2020) reflète le financement propre de la société qui est très sain. Cette situation financière (réalité 2020) est une bonne base pour investir dans la nouvelle stabulation (construction 2020/2021). | Reprise du domaine par le fils à la valeur de rendement en 2025. L'aide initiale sera remboursée complètement en 2026. |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | 52% | 61% | 52% | 2014 (lait : 30% / sarclées : 22%). Stratégie 2020 (lait : 49% / sarclées : 12%). Réalité 2020 : (lait : 33% / sarclées : 18%). Sans compter les PD, le lait de fromagerie représente env. 50% du CA, le blé et les sarclées 45% (Landi) et les P.d.T env. 5% (ASS) Le plus gros acheteur (la fromagerie avec 4 Mio. Kg de lait par an) appartient en partie à l'agriculteur. Il n'y a pas de souci de dépendance. | Mixité grandes culture/ bétail env. 50%/50% est saine et maintenue. L'idée allant avec le Bio est de diversifier les canaux de vente avec la recherche de nouveaux acheteurs, par exemple pour la production de Tofu Bio. |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 113'500 | 96'000 | 106'000 | L'achat de machines et de terres permettent de la marge de manœuvre pour les amortissements. Les investissements dans l'outil de travail afin de diminuer le revenu agricole est intéressant. | L'objectif est de CHF 120'000 à CHF 130'000 (par unité de consommation → le calcul a été fait avec 2 unités de consommation). L'objectif est de remplir la stabulation pour 45 vaches. |
| Aspects sociaux | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | Objectifs pour la stratégie 2025 | |

| | | | | |
|--|---|-------------------------------|---|--|
| Charge en travail | 7 | 7 | Pendant la construction du bâtiment il y a eu énormément de travail (2020/2021). Il y a une certaine frustration dans cette charge de travail, qui n'est pas rémunérée à court terme. Le jeune agriculteur a la volonté de travailler et d'avancer ! Quant au père, il a maintenant la possibilité de réduire son activité. | Objectif : rester autour de 7. La charge de travail est certes plus élevée que dans d'autres domaines, mais elle est remboursée par une qualité de vie supplémentaire. |
| Qualité de vie | 8 | 8 | La liberté et la flexibilité dans l'organisation du travail sont des atouts importants pour la qualité de vie. Des rendez-vous privés peuvent être prévus pendant les heures de travail par exemple. Il y a une certaine pression psychologique par rapport aux gros investissements. | Maintenir avec la fondation d'une famille. |
| Aspects écologique | | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | | Réduction de l'utilisation des produits phytos avec la participation à des programmes (Colza, tournesol, pois, orge en IP Suisse). Sans glyphosate, dérobées. Il y a un dynamisme à essayer des nouveaux procédés avec moins de produits phytosanitaires. | Avec la reconversion au Bio, il y a une grande réduction des produits phytosanitaires avec l'application de cuivre et d'huile par exemple. |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | | Pose de panneaux photovoltaïques sur la nouvelle stabulation + fosses couvertes. Achat d'un pandillars. Prairies. | Maintenir tout en sachant que la consommation de carburant va légèrement augmenter pour le sarclage. |
| Surfaces de biodiversité | | | 10-12% de la SAU en SPB | Maintenir |
| Bien-être animal | | | Nouvelle stabulation en SST/SRPA avec des mesures au-delà de la norme (ex : taille des logettes), qualité de l'air. | Maintenir |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | | Dérobées dans les surfaces ouvertes. Des mesures contre l'érosion ne sont pas nécessaires sur cette exploitation. | Maintenir |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|--|
| Vision | Outil de travail très moderne, circuits fermés |
| Type de stratégie | Optimisation |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Optimiser et stabiliser la nouvelle écurie • Passage à la production biologique avec des circuits fermés au possible • Reprise du domaine en 2025 à la valeur des dettes (ce changement n'est pas simulé dans la stratégie 2025 car il y a trop d'inconnues - valeur de rendement, répartition du travail, etc.) |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> • Construction d'une nouvelle stabulation pour 50 vaches laitières (construction en 2020) → 65 UGB (avec le jeune bétail) • Arrêt de la production de betteraves sucrières en 2021. Remplacement par du soja (3.12 ha) et du maïs grain (8.1 ha) • Reconversion Bio au 1.1.2021 (Bio Bourgeon 1.1.2023) • Reprise d'un droit de livraison lait Gruyère Bio de 360'000 kg au 1.1.2023 + 100'000 kg lait conventionnel → total : 460'000 kg • Investissements machines en particulier pour la culture en bio env. 50'000 |
| Investissements prévus | CHF 2,2 Mio. (2020) : investissement privé avec location à la société à raison de CHF 40'000.- par an CHF 50'000 : investissements machines en particulier pour la culture Bio |

| 2020 | | 2025 |
|--------------------------------|-------|------------------------------------|
| Surface agricole: | 53 ha | Surface agricole: 53 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 14 ha | <i>dont fourragère</i> 24 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 39 ha | <i>dont grandes cultures</i> 29 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | | <i>dont cultures spéciales</i> |
| UGB Bovin | 36 | UGB Bovin 65 |
| UGB total | 36 | UGB total 65 |
| UMOS | 3 | UMOS 4.6 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation demande Gruyère Bio. • Demande de la population pour des circuits fermés et la protection de l'environnement | <ul style="list-style-type: none"> • Fenêtres météo courtes : difficiles pour le partage de certaines machines |

Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

Il faudrait plus de visions pour l'avenir. La communication par rapport aux pesticides et avec la population en générale devrait être mieux organisée et menée. La défense professionnelle devrait être plus proactive.

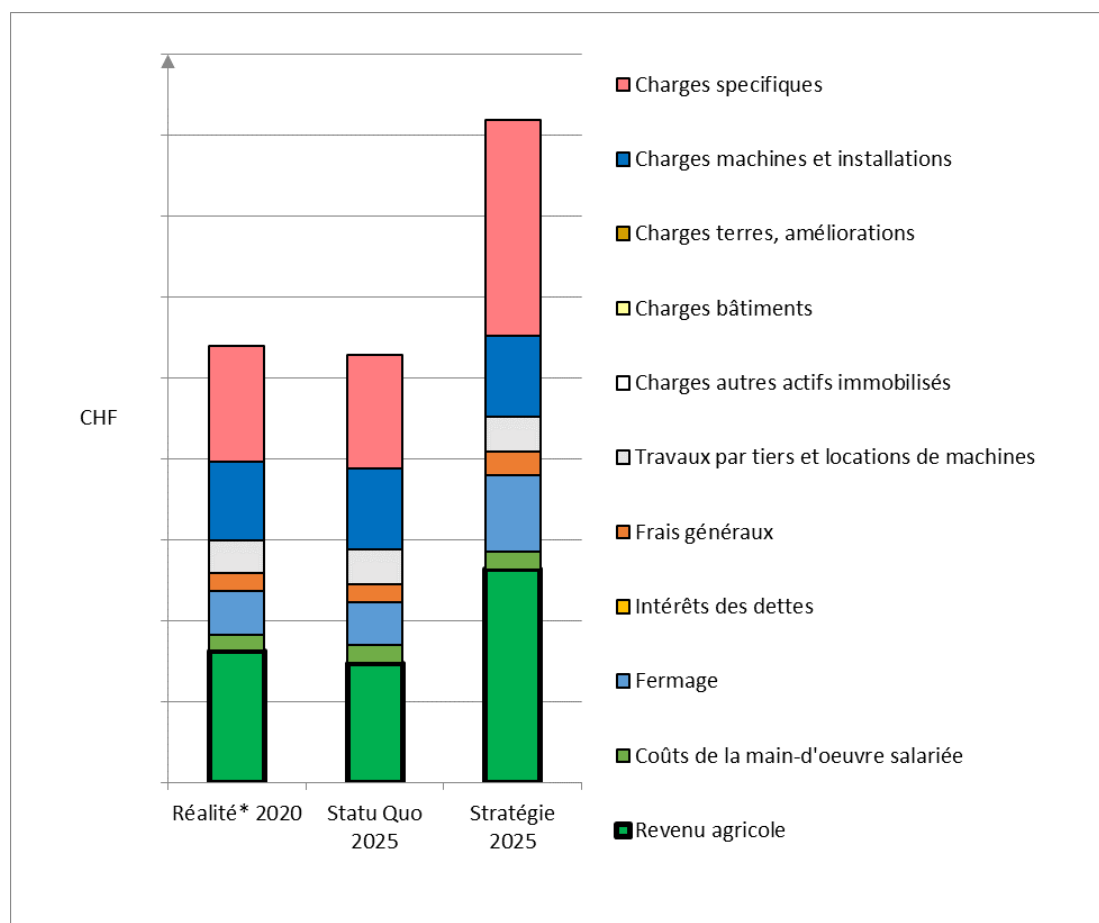
Le travail avec la nature et avec les structures existantes est difficile à aligner avec des changements rapides, notamment des programmes de la politique agricole. Les agriculteurs sont

appelés à participer aux programmes dès leur mise en place. Cela permet d'en profiter le plus longtemps possible, car souvent ils sont limités en temps.

Impact de la discussion de 2015 :

Le regard extérieur apporté génère des discussions intéressantes, bien que les chefs d'exploitations soient habitués à gérer leur exploitation avec des analyses régulières de leur chiffres comptables.

Stratégie 2025



Commentaire sur la stratégie

La « stratégie 2025 » est économiquement très intéressante avec l'augmentation de la production laitière et le passage à la production biologique avec des revenus de la production plus intéressants. Les paiements directs vont également augmenter mais proportionnellement moins que les revenus de la production, ce qui satisfait aux réflexions stratégiques des chefs d'exploitation qui visent à diminuer la dépendance des paiements directs. Aussi le salaire horaire devrait quasiment atteindre l'objectif de l'exploitant avec CHF 47.- par heure.

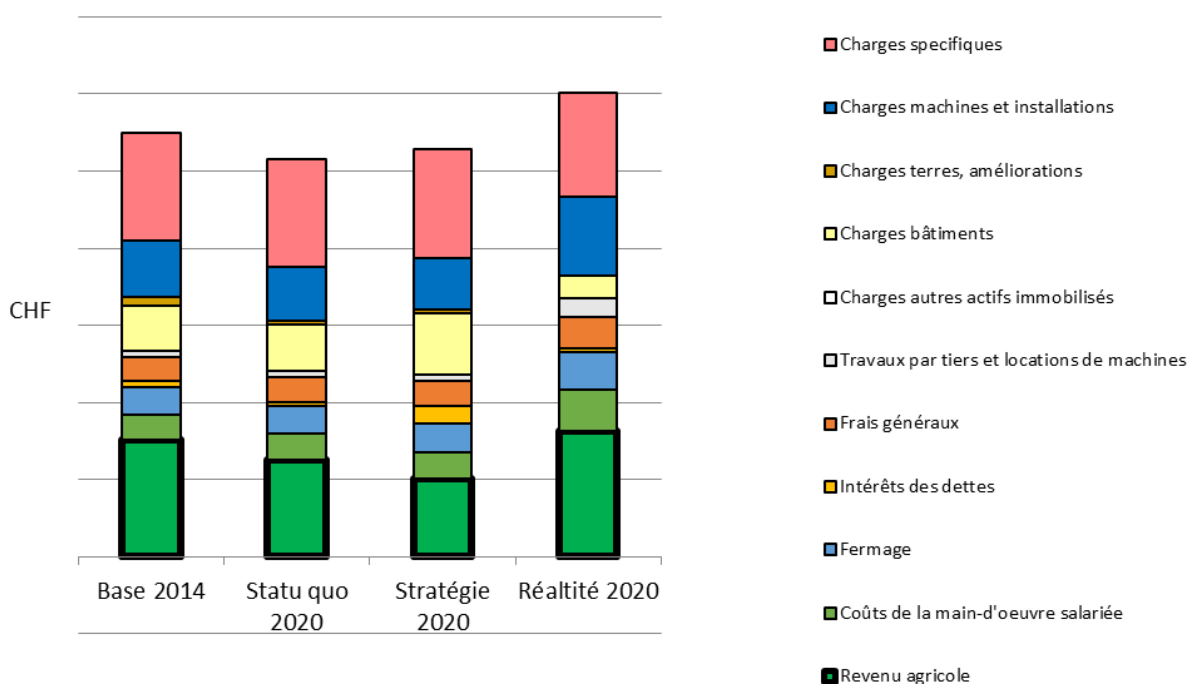
Avec la reprise de l'exploitation par le fils en 2025, il faudra réfléchir à la répartition de la charge de travail avec l'engagement d'un employé par exemple. De manière générale, la charge de travail va augmenter pour les grandes cultures avec le passage au Bio, mais va diminuer pour la production laitière, malgré l'agrandissement du troupeau, grâce à la haute mécanisation et robotisation dans la nouvelle ferme. Une remarque concerne le loyer payé pour la nouvelle ferme en 2020. Il se situe en dessous des valeurs du marché. Avec le dédommagement aux valeurs du marché, le revenu agricole diminuerait avec une estimation d'environ CHF 50'000.-

En contraste, le « statu quo 2025 » a été calculé avec la base « réalité 2020 » et montre une évolution négative dû à l'hypothèse de diminution des prix et de l'augmentation des coûts.

Exploitation 8

| | | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|------|
| Exploitation: | Production laitière, grandes cultures | | |
| Zone: | Montagne 1 | Canton: | BE |
| Surface: | 52.5 ha | <i>dont en propriété:</i> | 33 % |
| Nombre d'UGB | 35 | <i>dont bovin:</i> | 97 % |
| MOH estimé (agricole): | 4'440 h | <i>dont salarié:</i> | 22 % |
| Unité de consommation: | 3 | | |

| | |
|---------------------------------|--|
| Evolution passées: | Perte de 2.5 hectares de surface Arrêt de la production de porcs Maintien de la production laitière Passage du jeune bétail en SST/SRPA |
| État des infrastructures | Très vieux et peu fonctionnel (investissements nécessaires) |
| Forces: | Surface relativement grande Bon prix du lait (lait de fromagerie) Revenu annexe |
| Faiblesses: | Situation assez complexe au niveau des surfaces Exposition des surfaces, sensibilité à la sécheresse Bâtiments vieillissants |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.

Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :




Une optimisation de la production de fourrages a permis d'atteindre une diminution des coûts d'affouragement par vache et augmenter légèrement le cheptel laitier.

L'occasion d'achats de terres ne s'est pas présentée. Les investissements prévus dans la maison d'habitation ont été repoussés mais les travaux devraient avoir lieu ces prochaines années.

Surprises :

L'arrêt de la production porcine a été effectuée, notamment par faute de temps. Un désintérêt pour la livraison de petites quantités de la part du marchand de bétail, s'est fait ressentir par l'exploitant, ce qui l'a davantage encouragé à stopper cette branche de production.

Légende :

-  Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
-  Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
-  Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

Evaluation de la stratégie de 2015

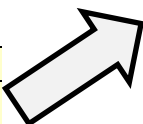
| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|---|--------------|----------------|--|---|--|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) | 19.00 | 14.00 | 24.00 | Le maintien du revenu horaire est dû à de multiples facteurs : Chance avec les veaux femelles menant à moins d'achats et plus de vente du jeune bétail. Diminution des transactions via un marchand de bétail (vente plus directe), passage du jeune bétail en SST/SRPA et donc moins de coûts de main d'œuvre. | L'objectif est d'augmenter ce salaire horaire. Une collaboration pour l'engraissement de dindes est en cours d'évaluation. L'exploitant élèverait les dindes et son collaborateur s'occuperait de la commercialisation et de la vente directe. Potentiel de développement par rapport au nombre de bêtes détenues, mais celui-ci impliquerait davantage de temps d'observation. |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 1'400 | 1'000 | 1'600 | Le maintien d'une grande part de la surface en terres ouvertes permet de garantir un bon rendement sur la surface herbagère et ainsi maintenir des coûts de fourrages relativement bas. Une production laitière raisonnable évite de mener à l'achat de luzerne déshydratée. | Augmenter ce revenu en garantissant ses productions fourragères et en évitant l'achat conséquent de fourrages. |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 28% | 20% | 28% | Le prix des céréales fourragères a baissé alors que leurs coûts de production sont restés semblables | L'objectif est de maintenir, voire améliorer la part du revenu agricole dans le chiffre d'affaire. |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 47% | 46% | 42% | Revenus supplémentaires faisant ainsi baisser la part des paiements directs dans le chiffre d'affaire. | L'objectif est de maintenir ou diminuer la dépendance aux paiements directs. |
| Financement propre (%) | 64% | 50% | 75% | Principale raison de l'augmentation du financement propre : moins de dépenses que de revenus réalisés (d'une part dû à des investissements réduits, d'autre part dû à un revenu annexe et à des dépenses privées modérées). | Maintenir un taux élevé en fonds propres. Des investissements dans les installations et la structure économique sont prévus dans les prochaines années. |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | 47% | 44% | 58% | 2014 (lait : 43% / céréales : 4%). Stratégie 2020 (lait : 41% / céréales : 4%). Réalité 2020 : (lait : 52% / céréales : 6%) | Diversifier sa production avec l'engraissement de dindes |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 49'000 | 32'000 | 38'000 | | Améliorer ou au minimum maintenir ce résultat. |
| Aspects sociaux | | | | | |
| | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 8 | 8 | La charge de travail sur l'exploitation reste élevée et l'activité annexe est une charge supplémentaire. | | Arrêt de l'activité annexe en 2020. La charge de travail ne diminuera cependant pas dans l'immédiat, dû aux travaux de rénovation de la maison d'habitation prévus. |
| Qualité de vie | 7 | 8 | Les contacts sociaux sont importants pour l'agriculteur. Prendre un café au restaurant lui permet de garder des liens et des contacts hors agricole. Le fils de 14 ans montre de l'intérêt pour l'agriculture et est de plus en plus apte à aider sur l'exploitation agricole. | | L'arrêt de l'activité annexe permettra d'investir davantage d'énergie pour d'autres activités, telle que la rénovation de la maison d'habitation qui tient à cœur de l'exploitant. |
| Aspects écologique | | | | | |
| | | | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | | Utilisation des produits phytosanitaires dans le cadre PER et extenso. Traitement des rumex et chardons dans les surfaces herbagères ainsi que | | Continuer la culture de céréales extenso, sauf pour l'épeautre. |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | d'un herbicide dans les céréales. Pour 50% des terres ouvertes, utilisation de glyphosate avant le semis sous litière. | Continuer le semis sous-litière qui a un effet bénéfique pour le sol (et donc l'utilisation du glyphosate). |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | Réduction des passages de tracteur : le conditionnement du fourrage fauché permet une économie de passage de pirouette (effectue un seul passage de pirouette par jour et max. 2-3 au total). Production PLVH et peu d'achat de fourrage. | Continuer à minimiser le passage de la mécanisation |
| Surfaces de biodiversité | | Assez bon. Détient 8% de la SAU en SPB. | Maintenir la SPB |
| Bien-être animal | | Participation aux programmes SST et SRPA. Vaches au pâturage une grande partie de l'année. Pourrait être amélioré à l'étable (peu de lumière naturelle). | |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | Semis sous litière, peu de passage de tracteur | Maintenir les efforts |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|---|
| Vision | Continuer la production de lait fournissant un bon revenu à bas coûts et impliquer toujours davantage le fils aîné dans les travaux agricoles. |
| Type de stratégie | Optimisation et diversification à petite échelle (vente directe) |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> Augmenter la part des surfaces en propriété par l'achat des terres en location lorsque cela est possible. Diminuer les intermédiaires lors de la vente de bétail ou de la production. Arrêter l'activité annexe afin de se consacrer davantage à l'exploitation et dégager du temps et de l'énergie pour la rénovation de la maison d'habitation. |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> Arrêt de l'activité annexe en juin 2020 Éventuellement commencer la production de dindes en collaboration avec un autre agriculteur. Rénovation de la maison d'habitation (2 appartements). Location d'un des appartements (à env. CHF 800.-/mois charges comprises) Quitter l'appartement actuel (CHF -13'000.- de location par an) |
| Investissements prévus | CHF 20'000.- /an : Machines CHF 400'000.- : Installation et structures économiques (fosse, caillebotis, fumière, boîte de vèlage, etc.) CHF 400'000.- : Rénovation de la maison d'habitation (2 appartements) |

| 2020 | | 2025 |
|--------------------------------|-------|-----------------------------------|
| Surface agricole: | 53 ha | Surface agricole: 53 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 47 ha | <i>dont fourragère</i> 47 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 6 ha | <i>dont grandes cultures</i> 6 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | | <i>dont cultures spéciales</i> |
| UGB Bovin | 34 | UGB Bovin 34 |
| UGB total | 35 | UGB total 35 |
| UMOS | 3.3 | UMOS 3.3 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Demande croissante de la population pour des produits de proximité (vente directe) | <ul style="list-style-type: none"> Sensibilité aux sécheresses estivales |

Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

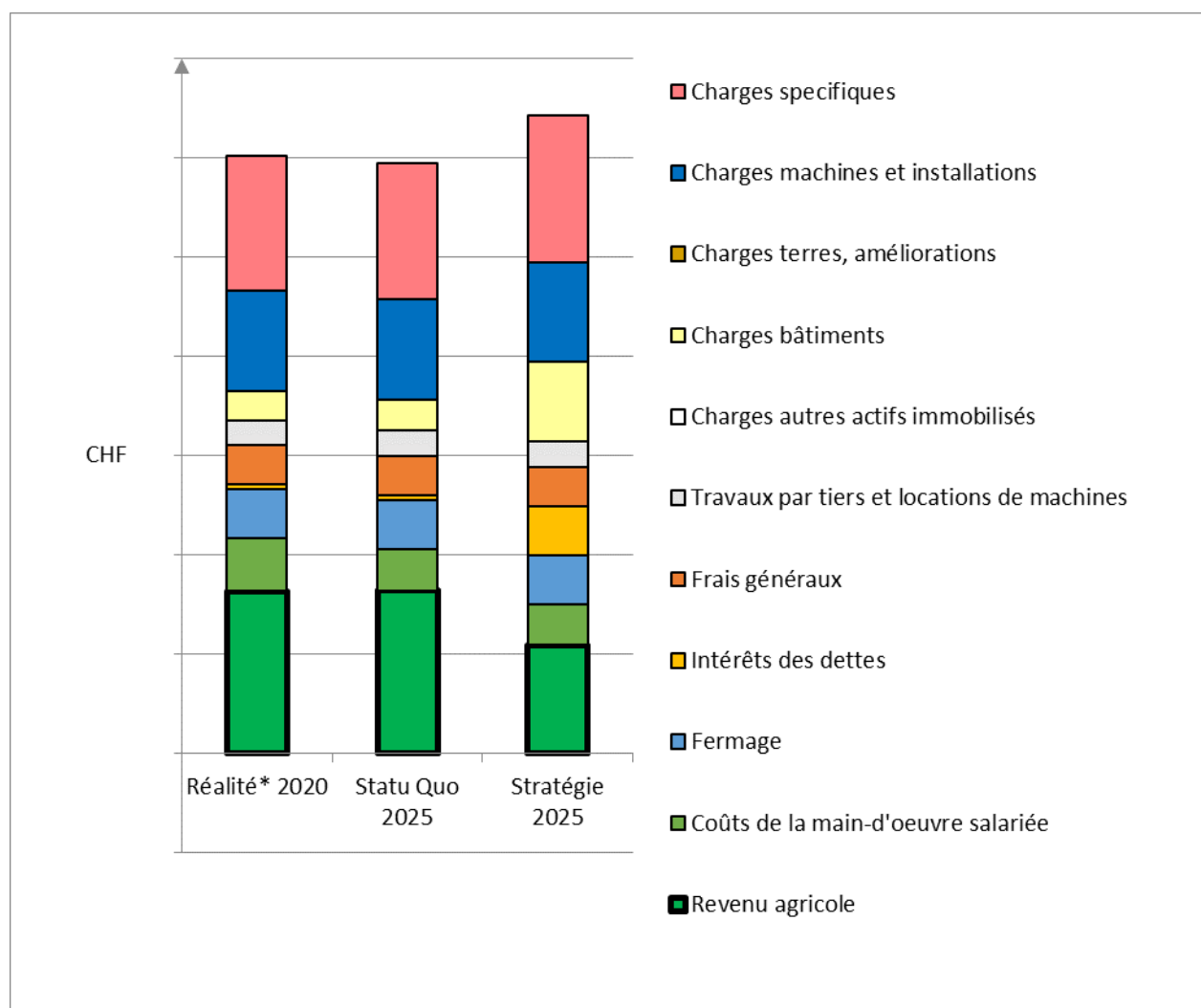
La défense professionnelle est trop imbriquée dans les milieux économiques. Dans l'exemple des accords de libre-échange, elle entre en contradiction avec le souhait de réduction des impacts écologique de la production agricole suisse.

Attente d'une politique cohérente avec des régulations et des paiements directs durables.

Impact de la discussion de 2015 :

La discussion a permis de se pencher sur les chiffres et de s'y confronter. Une chose qui devrait être effectuée plus souvent.

Stratégie 2025



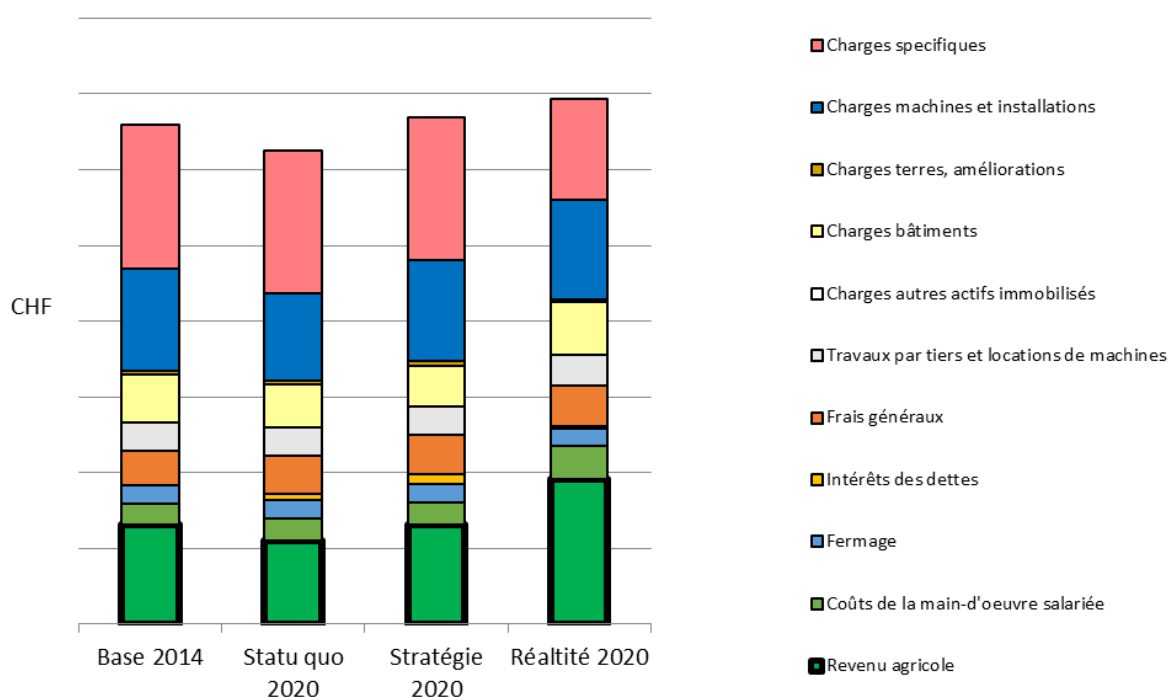
Commentaire sur la stratégie

Dans la "stratégie 2025" l'agriculteur prévoit des rénovations dans le rural ainsi que dans la maison d'habitation. Ces rénovations auront pour conséquence une augmentation des charges de bâtiments (amortissements) ainsi qu'une augmentation des coûts pour l'intérêt des dettes. Il en résultera une baisse conséquente du revenu agricole qui n'est pas compensée par l'optimisation des coûts et l'augmentation de vente directe de baby bœuf.

Exploitation 9

| | | | |
|-------------------------------|---|---------------------------|-----|
| Exploitation: | Lait industriel, poulets d'engraissements | | |
| Zone: | Zone de collines | Canton: | FR |
| Surface: | 20 ha | <i>dont en propriété:</i> | 34% |
| Nombre d'UGB | 56 | <i>dont bovin:</i> | 66% |
| MOH estimé (agricole): | 6'200 h | <i>dont salarié:</i> | 2% |
| Unité de consommation: | 5.2 | | |

| | |
|---------------------------------|--|
| Evolution passées: | Développement continu (optimisation) et diversification (lait / poulets / activités annexes / panneaux photovoltaïques) Constitution de réserves (augmentation des fonds propres) pour anticiper les développements futurs |
| État des infrastructures | Très bon et très fonctionnel |
| Forces: | Fonds propres et diversification Intérêts divers, plusieurs sources de revenu Potentiel élevé pour investir (peu de dettes) Intérêt des jeunes pour reprendre |
| Faiblesses: | Grande charge de travail avec l'exploitation et les activités annexes Peu de SAU en propriété, peu de SAU autour de la ferme et SAU morcelée Beaucoup d'actifs immobilisés sur l'exploitation pour peu de SAU en propriété. Trop d'engrais de ferme |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.




Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :

La stratégie de 2015 a été dépassée. Les panneaux photovoltaïques ont été installés, bien au-delà de la quantité prévue.

Pour les poulets, le revenu est légèrement moindre dû à un changement de races et à un élevage plus intensif (sans SRPA).

Il est frustrant de constater que les producteurs de lait, dont l'exploitation fait partie, sont dorénavant les plus mauvais au niveau du revenu horaire.

Légende :

-  Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
-  Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
-  Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

Evaluation de la stratégie de 2015

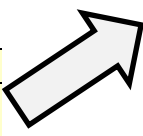
| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|---|--------------|----------------|--------------|---|---|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) | 11.00 | 11.00 | 16.00 | Ne gagne pas assez en comparaison avec le savoir-faire, les connaissances et le professionnalisme. Il est frustrant de voir que le salaire horaire est bas avec la production de lait d'industrie. Le salaire horaire réalisé avec la branche des poulets est nettement plus élevé qu'avec le lait (CHF 40.-/h). Le travail est dans l'ensemble bien organisé sur l'exploitation, les processus sont clairs et optimisés. L'élevage de jeune bétail est pourtant intensif en travail. | Objectif visionnaire avec l'installation de biogaz et le fils qui travaille également à plein temps sur l'exploitation : CHF 40.-/h pour toute l'exploitation y.c la production laitière et avec moins d'heures et moins de pression. |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 3'300 | 3'300 | 4'900 | Reflète la forte densité en production animale. L'exploitant aurait la capacité d'acheter du terrain (au niveau des finances) et de diminuer les coûts de fermage, mais les terrains ne se libèrent pas. | Maintenir tout en augmentant la surface de SAU. |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 20% | 19% | 30% | Le revenu provenant de la vente d'animaux a augmenté grâce au titre maître-éleveur gagné il y a 10 ans. La remonte a été optimisée en réduisant les coûts. | Eventuellement augmenter à 35 vaches laitières, mais pas seul. Réduire la remonte à cause des pressions de prix sur le marché. |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 16% | 14% | 16% | Le revenu est relativement sûr, mais l'exploitant préférerais ne pas dépendre des PD. | L'objectif est de produire des denrées alimentaires et non pas d'extensifier dans le but d'optimiser les PD. |
| Financement propre (%) | 85% | 86% | 88% | Bon financement propre malgré les investissements dans les panneaux photovoltaïques. Correspond à l'âge de l'exploitant approchant gentiment l'âge de la retraite. | Bien planifier la remise d'exploitation approchante (optimiser la valeur comptable des bâtiments). Achat de terrain si l'opportunité se présente. L'orientation de la PA 14-17 a fait augmenter la pression sur les prix des terrains : des grandes exploitations paient des prix trop élevés pour le terrain (au noir). |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | 61% | 57% | 62% | 2014 (lait sans vente d'animaux : 43% / poulets : 18%). Stratégie 2020 (lait sans vente d'animaux : 40% / poulets : 17%). Réalité 2020 : (lait sans vente d'animaux : 44% / poulets : 18%). Canaux de vente diversifiés : lait, poulets, vente de jeune bétail, énergie solaire (et revenu annexe) La production laitière a été optimisée avec une diminution des coûts directs et d'élevage et une augmentation de la marge brute par unité. Mais en comparaison avec le travail investi, cette branche devrait être plus élevée dans le chiffre d'affaires ! | La diversification avec une installation de biogaz serait indépendante de la SAU, ce qui est adapté à l'exploitation. Attention toutefois à gérer la charge de travail avec une éventuelle diversification ! |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 32'000 | 25'000 | 25'000 | C'est le grand nombre d'unité de consommation (4 enfants à charge) qui explique ce chiffre. OK, mais les liquidités pourraient | Les liquidités à disposition de l'exploitation devraient augmenter avec la diminution de la charge pour les enfants. |

| | | | | |
|--|------|------------------------|--|--|
| | | | être plus élevées afin d'avoir plus de flexibilité dans les décisions concernant l'exploitation. | |
| Aspects sociaux | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 6.5 | 8 orange bis rot | La charge de travail a augmenté et non diminué (objectif était de 5). Ceci est frustrant d'autant plus que la charge devrait idéalement plutôt diminuer en fin de carrière. Le charge de travail des activités annexes a augmenté (emploi comme comptable avec l'application d'un nouveau programme qui augmente la charge, engagement dans l'administration de Aaremilch depuis 2013-milieu dur). Le fait de devoir travailler 365 jours par an est pesante. De plus, la pression des consommateurs et des insécurités dues aux initiatives populaires exercent une pression psychologique. | Objectif : 5. Avoir plus de temps à disposition pour discuter avec la population notamment. La perspective du jeune qui est motivé à reprendre est motivante. |
| Qualité de vie | 7 | 3-4 | La qualité de vie s'est réduite dû à la charge excessive de travail (objectif était de 7). Manque de repos et de temps libre! En plus de travail sur 365 jours, des soirées sont prises pour l'activité annexe. La vie en famille combinée avec le travail sur l'exploitation est un aspect apprécié et gratifiant - petit déjeuner en commun, temps en commun dans la salle de traite, etc. | Libérer des jours de congé, réduire la charge de travail. Bien faire le travail sans se creuser la tête.. |
| Aspects écologique | | | Evaluation qualitative | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | | Donnée par le mode de production. Respect du PER. | Dépend de la politique agricole. Légère diminution avec l'éventuelle possibilité d'agrandir les surfaces. |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | | Installation photovoltaïque. Efficacité des ressources dans le projet KLIR avec Nestlé, ZMP, Aaremilch et autres (augmentation de la durée de vie des vaches - élevage à l'aide de l'indicateur IFF : fécondité, cellules, durée de vie, persistance) | Installation de biogaz. Prochain programme d'efficacité des ressources. |
| Surfaces de biodiversité | | | SPB qualité 2. Arbres. | Participation aux programmes des paiements directs. |
| Bien-être animal | | | SST/SRPA, longue durée de vie, élevage ciblé. Problèmes de littering le long de la route principale (corps étrangers menant à la mort d'animaux). | Mesures de réduction du littering le long des routes seraient souhaitables. |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | | Beaucoup d'engrais de ferme (fumier). Prairie artificielle dans la rotation. Pas de problèmes d'érosion. | Maintenir |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|--|
| Vision | Optimisation des coûts et de la charge de travail |
| Type de stratégie | Aggrandissement et optimisation |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Optimisation de la production laitière et des coûts de fourrage • Optimisation du travail en réduisant l'élevage • Planification à moyen terme de la remise de ferme au fils • Réflexion pour la construction d'une installation de biogaz (50 kW) pour valoriser le surplus d'engrais de ferme (mais il n'y a plus de rétribution de l'injection (KEV) de l'état). Investissements d'environ CHF 600'000.- à 700'000.- |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> • + 7 ha de SAU en location à partir de 2024 (CHF 1'000.-/ha). Même propriétaire dont l'exploitant a déjà 8 ha en location. +1.5 ha de fourrage et maïs + 4 ha de grandes cultures (céréales, colza) • Légère augmentation du troupeau laitier à 32 UGB vaches laitières. Réduction du troupeau jeune bétail. |
| Investissements prévus | Investissements de remplacement |

| 2020 | | 2025 | |
|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
| Surface agricole: | 20 ha | Surface agricole: | 27 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 12 ha | <i>dont fourragère</i> | 14 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 8 ha | <i>dont grandes cultures</i> | 13 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | | <i>dont cultures spéciales</i> | |
| UGB Bovin | 36 | UGB Bovin | 39 |
| UGB total | 56 | UGB total | 58 |
| UMOS | 2.8 | UMOS | 3.0 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Réduction du nombre d'animaux attendu (réduction des engrais de ferme) aurait un potentiel pour la vente d'engrais généré par une installation de biogaz • Grande installation de biogaz dans le voisinage pour collaboration | <ul style="list-style-type: none"> • Déchets dans les prés à côté des grandes routes → perte d'animaux • Concurrence pour le prix terrains (fermage) • Difficulté à acheter du terrain • Pression politique sur les engrais de ferme • Pression des consommateurs (qui ont tout dans les magasins) et éloignement de ces derniers de l'agriculture. |

Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

Engagement en faveur de la production, ce qui risque d'être perdu avec les initiatives. Maintien de la politique agricole en accord avec l'environnement (surface de compensation écologique, etc.) et continuer les efforts dans cette direction (ex : homéopathie, etc.)

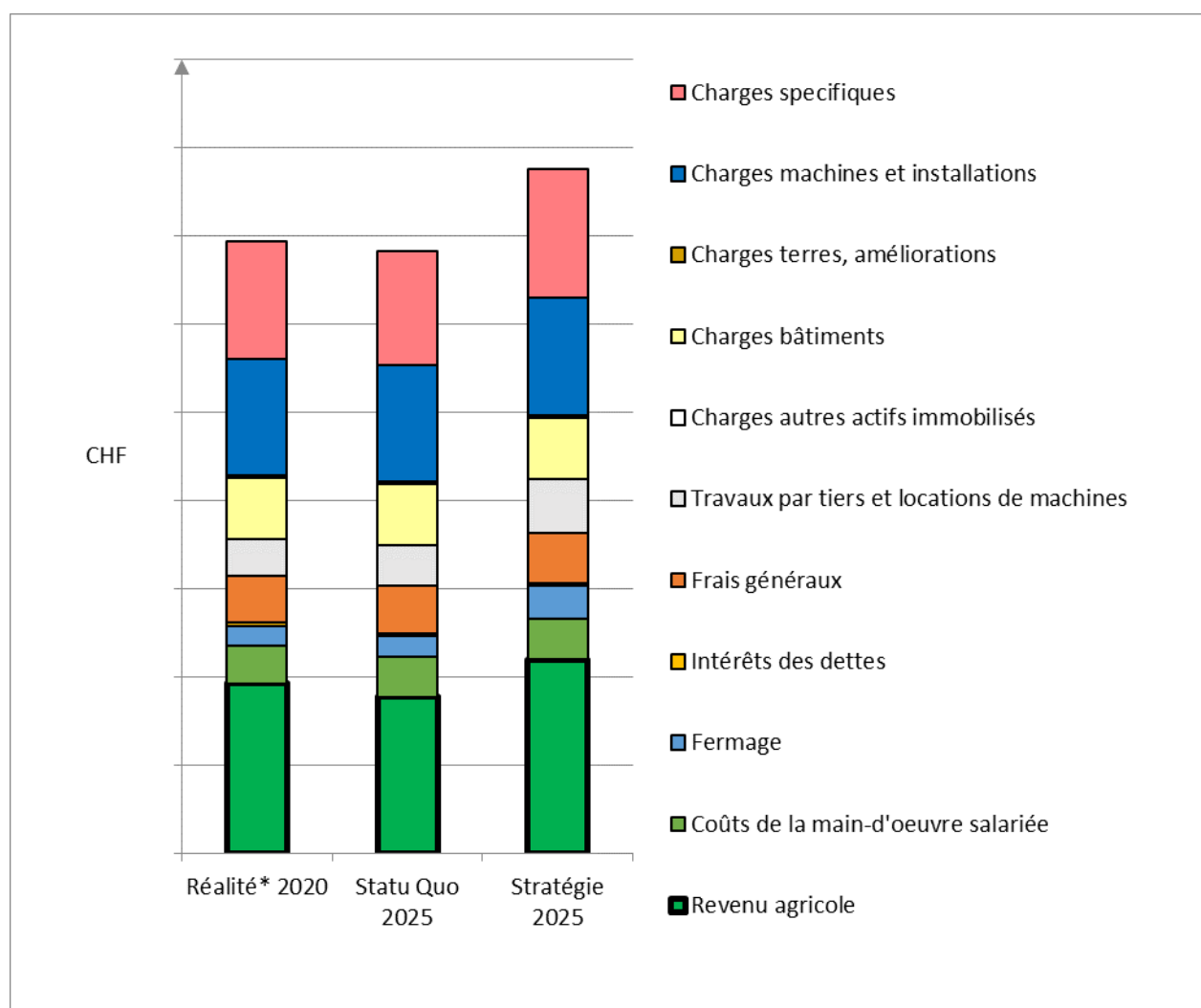
Améliorer la communication avec la population pour diminuer le fossé entre les villes et les campagnes, notamment à l'aide d'influenceurs agricoles afin d'atteindre les jeunes.

Réduire le littering le long de grandes routes à l'aide d'installation de paniers de baskets par exemple (pour y jeter les déchets)...

Impact de la discussion de 2015 :

La discussion et particulièrement l'atelier d'Yverdon-les-Bains a permis de prendre conscience du bas niveau du revenu horaire des exploitations laitières. Cette frustration a motivé l'exploitant à s'engager davantage pour Aaremilch afin d'atteindre une meilleure valeur ajoutée. Mais ce pas a également augmenté la charge de travail et la pression.

Stratégie 2025



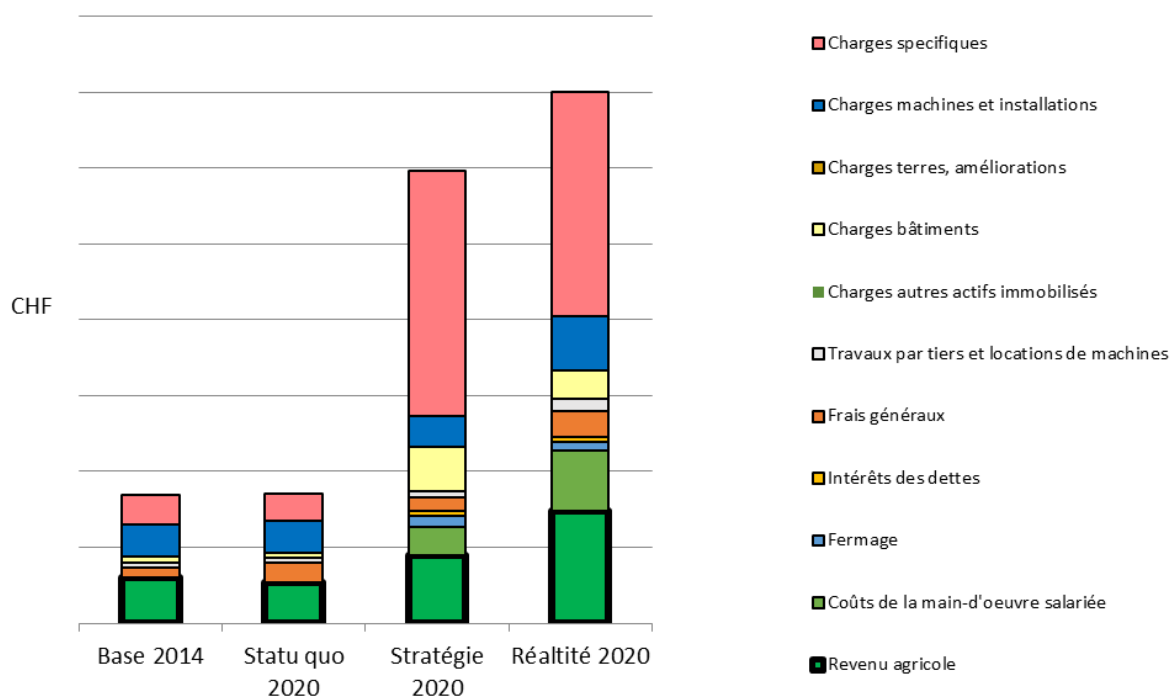
Commentaire sur la stratégie

Avec l'agrandissement de la SAU et la légère augmentation de la production laitière, le revenu agricole ainsi que le revenu horaire vont pouvoir être légèrement augmentés (dans le calcul de la stratégie ci-dessus, l'installation de biogaz n'a pas été incluse). Mais la charge de travail restera élevée. Avec la remise progressive de l'exploitation, il y a aura un potentiel de mieux répartir la charge de travail qui ira de paire avec la répartition du revenu agricole.

Exploitation 10

| | | | |
|-------------------------------|--|---------------------------|-------|
| Exploitation : | Vaches-mères, poules pondeuses et grandes cultures | | |
| Zone : | Plaine | Canton: | GE |
| Surface : | 67 ha | <i>dont en propriété:</i> | 100 % |
| Nombre d'UGB | 161 | <i>dont bovin:</i> | 19 % |
| MOH estimé (agricole): | 10'000 h | <i>dont salarié:</i> | 51 % |
| Unité de consommation: | 4.4 | | |

| | |
|---------------------------------|--|
| Evolution passées: | Arrêt de la production laitière (2012) |
| État des infrastructures | Vieux, mais assez fonctionnel |
| Forces: | Terres très bien arrondies, Capacité de financement élevée Emplacement stratégique idéal (pas de voisin très proche, à côté de l'autoroute) |
| Faiblesses: | Terrain agricole quasiment introuvable, Grêle |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.




Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :

- Développement de la production d'œufs selon (au-delà) des projets. Notamment, la vente directe s'est bien développée. Elle représente actuellement entre 15 - 20% des œufs (à un prix 2 fois supérieur à celui payé par les grands distributeurs).
- La production et la vente des œufs rapportent bien mais génèrent beaucoup plus de travail que ce qui avait été prévu. La livraison des œufs dans tout le canton de Genève sous la marque GRTA est très intéressante mais demande beaucoup de travail et une excellente organisation (qui ne laisse pas beaucoup de répit).
- Dans l'ensemble, les exploitants sont satisfaits du chemin accomplis ensemble depuis 2015. L'exploitation est dans une bonne situation. L'avenir est envisagé plus sereinement qu'il y a cinq ans en arrière.

Surprises:

- Jusqu'en 2019, pas vraiment. Ensuite la crise du COVID-19 a fait exploser la vente directe dans des proportions inimaginables. Après le confinement, les ventes ont certes diminué légèrement mais à un niveau supérieur à « avant ».
- Les développements sociétaux confortent l'exploitation dans sa stratégie → Produire dans le respect de l'environnement et si possible en utilisant en priorité les ressources de l'exploitation (fourrages, etc.). Mettre en valeur la production dans la région.

Légende :

-  Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
-  Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
-  Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

Evaluation de la stratégie de 2015

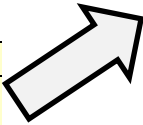
| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|--|--------------|-------------------|---|--|--|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) | 28.00 | 37.00 | 60.00 | Très satisfaisant, mais va de pair avec une grande charge de travail. | Il n'y a ici pas d'objectif clairement définis par les exploitants. Ils souhaiteraient néanmoins gagner plus que CHF 45.- / heure (en comparaison avec les salaires pratiqués dans certaines branches) |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 3'500 | 2'600 | 4'400 | Objectifs atteints → difficile à interpréter ce chiffre. Le bon résultat dépend surtout de la branche des œufs qui est déterminante. | |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 35% | 20% | 22% | Ce chiffre est certes relativement bas mais il est le reflet d'une situation économique positive : Une stratégie basée sur des investissements importants dans l'exploitation et une amélioration continue de l'outil de production. Les bénéfices réalisés peuvent être réinvestis dans l'exploitation. | Maintenir un revenu à environ 25% du chiffre d'affaire. |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 27% | 10% | 20% | Relativement à d'autres exploitations cela reste modeste. Pourtant ce chiffre reste potentiellement problématique → la dépendance vis-à-vis des paiements directs exacerbe le conflit d'objectif que ces derniers font émerger avec la production. | L'exploitant souhaite pouvoir optimiser la production sur son exploitation (tout en respectant les ressources et l'environnement) → il ne souhaite pas dépendre des paiements directs et être entravé par trop de contraintes dans la poursuite de ses objectifs. |
| Financement propre (%) | 30% | 40% | 25% | Ce chiffre traduit les investissements importants réalisés durant les 5 dernières années sur l'exploitation. | Dans les 5 prochaines années, ce n'est pas un objectif prioritaire d'augmenter les financements propres. Dans 10 ans, il s'agira de réévaluer la situation. |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | 34% | 73% | 72% | 2014 (grandes cultures : 18% / vaches mères : 16%). Stratégie 2020 (poules pond. : 63% / grandes cultures : 10%). Réalité 2020 : (poules pond. : 65% (y.c. vente directe) / grandes cultures : 7%). | Dans le contexte actuel, la dépendance vis-à-vis des œufs n'est pas jugée comme étant problématique. Le secteur est en pleine expansion et les perspectives sont plutôt positives. La vente directe offre une diversification importante et réduit la dépendance vis-à-vis des gros acheteurs. |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 33'000 | 54'000 | 77'000 | Le montant est certes élevé mais les charges également. C'est toujours un sujet de préoccupation de pouvoir payer les factures au bon moment car celles-ci sont importantes. | Difficile de fixer un objectif par unité de consommation (il n'y a pas de souci de ce côté-là). L'objectif est ici de disposer de suffisamment de liquidité pour couvrir les dépenses courantes et pouvoir anticiper les développements futurs sereinement. |
| Aspects sociaux | | | | | |
| | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 8 | F : 8.75 H : 7 | Femme (F) : La situation au niveau de la charge en travail est préoccupante pour deux raisons : 1) absence de suppléance pour elle et inquiétudes que cela génère / 2) impossibilité de prendre des vacances et de disposer de vrais moments de repos pour déconnecter. Homme (H) : La situation est meilleure qu'en 2015 même si la charge en travail reste importante. | | |

| | | | | |
|--|---|-------------------------------|---|---|
| Qualité de vie | 8 | F : 7 H : 8 | La charge en travail est problématique. Pour le reste tout va bien. Le fait de travailler en famille et de tous « tirer à la même corde » est vécu comme étant très positif. | |
| Aspects écologique | | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | | Diminution des produits phyto et participation à tous les programmes possibles sans que cela ait des impacts négatifs sur l'exploitation (BIO impossible à cause des poules pondeuses) / Betteraves sucrières IP-Suisse / Céréales sans herbicides | Selon l'exploitant, avec les techniques actuelles tout ce qui est possible a déjà été fait. |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | | Installation de panneaux photovoltaïques et projet d'agrandissement → idée : couvrir 90% des besoins de l'exploitation / Chauffage avec la géothermie. | |
| Surfaces de biodiversité | | | Développement progressif → 18% de la SAU de l'exploitation est mise en réseau. | |
| Bien-être animal | | | SST / SRPA pour les poules pondeuses | |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | | Projet pour mieux valoriser les engrais de ferme de poules et de bovin pour une utilisation optimale dans les grandes cultures (maïs en bande) / Valorisation des grandes cultures et transformation sur l'exploitation → production du fourrage pour les poules. | |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|---|
| Vision | Développer la production en optimisant les ressources de l'exploitation |
| Type de stratégie | Agrandissement et spécialisation |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Poursuite dans la même direction mais agrandissement • Valorisation de la production • Augmentation de la surface de panneaux solaires |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> • Agrandissement de la halle pour les poules pondeuses (→ 18'000 poules) / maintien de la proportion en vente directe 20% des œufs • Stockage et transformation des céréales sur l'exploitation (réduction des coûts en fourrage de 20%) • Agrandissement de l'exploitation (+ 15 ha en 2022) |
| Investissements prévus | <ul style="list-style-type: none"> - 850'000 CHF → poulailler - 650'000 CHF → céréales - SAU + 15 ha (location au tarif usuel CHF 1'000.-/ha) (même rotation) |

| 2020 | | 2025 | |
|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
| Surface agricole: | 67 ha | Surface agricole | 82 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 18 ha | <i>dont fourragère</i> | 20 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 47 ha | <i>dont grandes cultures</i> | 61 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | 1 ha | <i>dont cultures spéciales</i> | 1 ha |
| UGB Bovin | 31 | UGB Bovin 35 | 31 |
| UGB total | 161 | UGB total | 211 |
| UMOS | 7.2 | UMOS | 9 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Consommation locale • Attentes de la population • Densité de la population | <ul style="list-style-type: none"> • Ecologisation démesurée de l'agriculture suisse et impact sur la production (perte de la sécurité de l'approvisionnement) • Attentes de la population vis-à-vis de l'agriculture irréalistes (Phyto, environnement, etc.) • Fossé entre la ville et la campagne • Tourisme d'achat (La frontière française est à moins de 1 km de l'exploitation). |

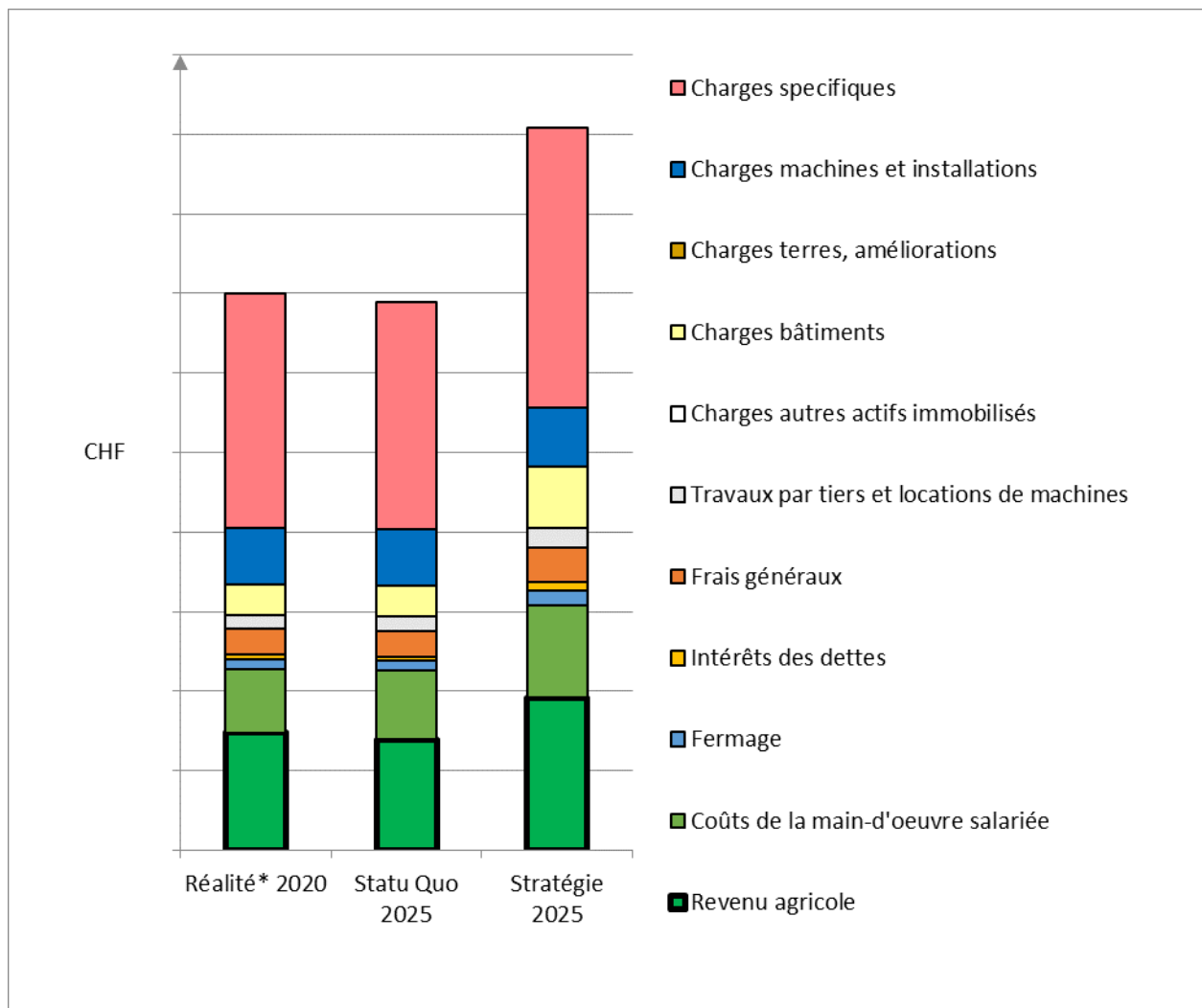
Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

N.A.

Impact de la discussion de 2015 :

La discussion n'a pas conduit à un changement important de l'exploitation ou à un changement de stratégie qui est déjà bien rôdée mais elle a permis de mettre en évidence les forces et les faiblesses et de faire un état des lieux bienvenus.

Stratégie 2025



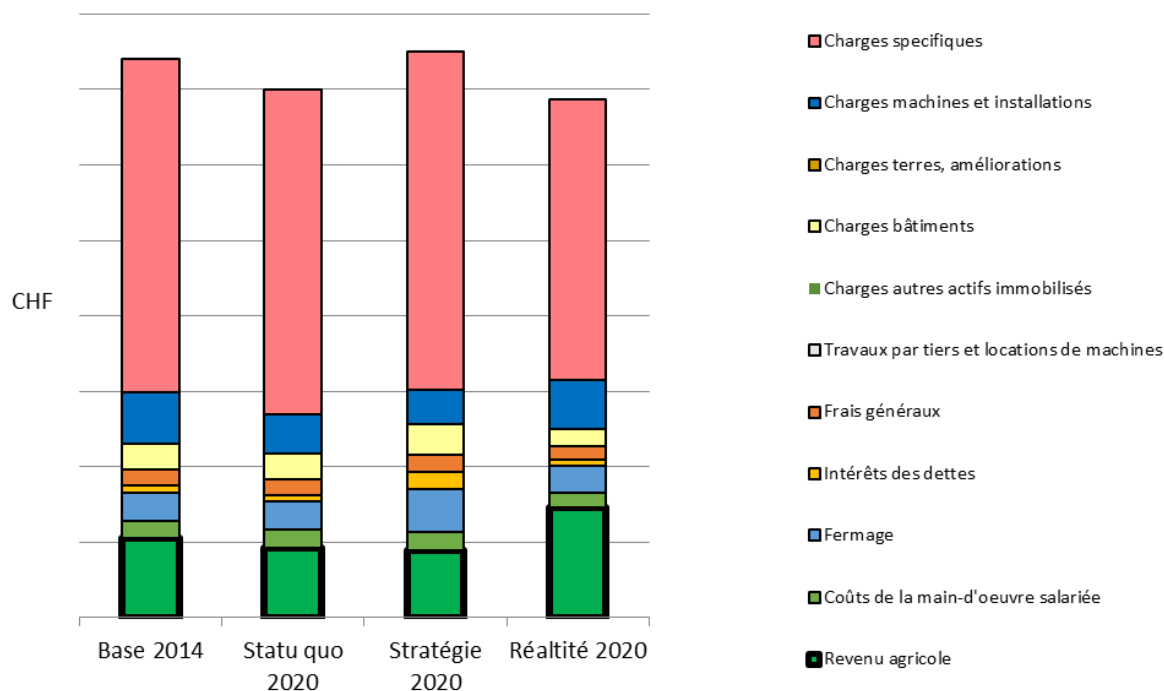
Commentaire sur la stratégie

La stratégie est durable du point de vue économique. Elle vise à continuer le développement déjà engagé en 2015. Avec l'agrandissement de la halle à poules pondeuses et l'augmentation des surfaces, le chiffre d'affaires ainsi que le revenu agricole vont augmenter. Ceci génère une charge de travail importante qu'il va falloir gérer avec plus de personnes employées.

Exploitation 11

| | | | |
|--------------------------------|--|---------------------------|------|
| Exploitation : | Vaches mères, grandes cultures et engraissement de poulets | | |
| Zone : | Plaine | Canton: | FR |
| Surface : | 43 ha | <i>dont en propriété:</i> | 21 % |
| Nombre d'UGB : | 82 | <i>dont bovin:</i> | 46 % |
| MOH estimé (agricole) : | 3'656 h | <i>dont salarié:</i> | 5 % |
| Unité de consommation : | 2.4 | | |

| | |
|---------------------------------|---|
| Evolution passées : | +9 ha en location (CHF 11'000 au total) Arrêt du petit atelier d'engraissement Maintien des vaches mères avec mise à l'alpage dès 2018 d'une partie du troupeau Maintien de la collaboration à 3 pour les grandes cultures avec communauté de machine (mise en commun des tractions depuis 2015). Extensification des grandes cultures (Programme IP Suisse sans herbicides) |
| État des infrastructures | Bon et fonctionnel |
| Forces : | Travail en commun pour la production végétale (à 3) et la production de volaille de chair (à 2) Bonnes connaissances professionnelles et passion de l'agriculteur pour son métier Liens hors agriculture et conscience du besoin de prendre du temps libre et des vacances Bonne situation financière Engagement de l'agriculteur dans plusieurs projets locaux / régionaux |
| Faiblesses : | Charge en travail, pics de travail, attachement avec les bovins Forte dépendance du marché de la volaille |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.

Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :

En 2015, on avait discuté d'arrêter les vaches allaitantes et d'investir dans la production de poulets de chair ou alors d'augmenter le troupeau de vaches allaitantes. Aucune des deux stratégies n'a été mise en place. Il y a plutôt eu une réduction des UGB poulets de chair.




Avec la possibilité d'avoir pu reprendre 8ha de SAU, la situation financière s'est substantiellement améliorée, car l'achat de fourrage et de paille a drastiquement diminué. Cet effet positif n'avait pas été anticipé, l'anxiété liée à la charge de fermage était plus grande. Toutefois, la charge de travail a également augmenté.

L'évolution négative au niveau de la betterave sucrière et l'arrêt de sa production (4ha) en 2021 n'avaient pas pu être anticipés.

Les prix des créneaux de vente (ex : viande bovine) se sont plutôt bien maintenus.

La mise en place de plusieurs cultures sans herbicides (ex : achat d'une herse étrille) en tant que communauté d'exploitation phare a suscité de l'intérêt chez les collègues dans la région.

Légende :

-  Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
-  Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
-  Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

Evaluation de la stratégie de 2015

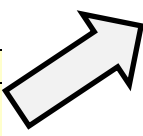
| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|---|--------------|----------------|---|---|---|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) | 31.00 | 26.00 | 42.00 | L'évolution du revenu horaire est très satisfaisante, même si cela repose aussi sur une charge de travail ressentie plus élevée. | L'objectif est de maintenir ce salaire horaire tout en réduisant la charge de travail et en libérant plus de journées de congé. +8ha avec employé, Stabiliser. |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 3'200 | 2'200 | 3'400 | La location de 8 ha en plus ont permis de sensiblement améliorer le revenu avec la réduction des achats de fourrage et de paille. Les paiements directs sont constamment optimisés. | Maintenir ce revenu à la surface, à voir avec l'embauche d'un ouvrier si cela est rentable. |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 14% | 12% | 21% | L'augmentation du revenu agricole avec le maintien des charges a probablement été légèrement surestimée en raison de à la mise à l'estivage des bovins (répercutions avec des veaux plus légers encore pas reflétés dans les chiffres). Le maintien des prix à la production (bœuf, volaille, grandes cultures) et la participation à des labels ont permis d'augmenter le revenu agricole. | Maintenir ces acquis en continuant à optimiser les marges en participant à des labels et des programmes (ex. IP Suisse, paiements directs, qualité du paysage, etc.) |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 14% | 15% | 21% | La participation aux programmes des paiements directs (ex. qualité du paysage, extenso, etc.) est vue comme une chance à prendre. | L'objectif est de maintenir CHF 3'000.- de paiements directs par ha. Ne pas perdre de vue le plafonnement à 60 ha. |
| Financement propre (%) | 39% | 45% | 49% | Cette évolution donne encore plus de marge de manœuvre à l'exploitant (pour acheter des terres=. L'investissement et l'expérience commencent à porter leurs fruits. | Continuer à rembourser les dettes et augmenter le taux de propriété. Pas d'investissement n'est prévu à part l'achat de terres si l'opportunité se présente. |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | 75% | 75% | 70% | 2014 (Volaille : 69% / Bœufs : 7%). Stratégie 2020 (Volaille : 66% / Prod. végétale : 9%). Réalité 2020 : (Volaille : 55% / Bœufs : 15%). La volaille représente un revenu annexe important et intéressant (revenu stable, horaires connus), même si ce n'est pas un travail très valorisant (« employé de la Migros ») | Augmenter la vente directe de la viande bovine car le contact avec le client et son retour est très plaisant et motivant. C'est gratifiant ! |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 77'000 | 51'000 | 79'000 | Les liquidités se sont améliorées. Des problèmes de liquidités en associations pourraient vite amener des difficultés. Cette situation confortable est aussi due au fait du revenu annexe de l'épouse. | Continuer de créer des liquidités. |
| Aspects sociaux | | | | | |
| | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 7 | 8 | La répartition du travail entre les 3 associés se passe de manière très collégiale. Mais la charge de travail a été plus (trop) élevée ces deux dernières années car chacun des deux associés a été en arrêt maladie pendant une période assez longue. Ces situations ont montré les limites du système | | L'objectif est de descendre à 6. L'exploitation est arrivée à un bon fonctionnement et l'objectif est maintenant de diminuer la charge de travail tout en étant prêt à faire une concession sur le revenu. L'embauche d'un salarié permettrait d'avoir plus de flexibilité lors des pics de travail (volaille, récolte, etc.) et de libérer plus de jours de congé. |
| Qualité de vie | 8.5 | 7.5 | L'habitation, les contacts sociaux, les congés en famille, les activités sportives sont très ressourçantes pour l'exploitant. Mais ce dernier dispose actuellement de trop peu de temps pour profiter de cette qualité de vie | | Retrouver une soupape pour plus profiter de la famille, des amis, des loisirs (se changer les idées). |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | (charge de travail), d'où la diminution à 7.5. Un cercle d'amis hors agriculture permet de garder l'ouverture d'esprit et la sensibilité pour la nécessité d'avoir des jours de congé (qui sont normales hors agriculture !) | |
| Aspects écologique | | Evaluation qualitative | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | Mise en place de cultures sans herbicides avec utilisation de la herse étrille ainsi que de la houe rotative (blé, orge, triticale) (et colza en culture associée sans herbicides) avec maintien des rendements. Réduction de l'application de PSM de deux-tiers. La conversion à l'agriculture biologique n'est pas envisageable à cause de la halle à poulets. | Avec l'arrêt des betteraves et le remplacement par du lupin blanc, l'application de PSM va encore drastiquement baisser. |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | Chauffage au bois, panneaux photovoltaïques déjà en place, creux couvert. Participation au comité du projet pilote SAR (irrigation, gestion des ressources, etc.) | Eventuellement monnayer la fixation de carbone dans l'agriculture ? |
| Surfaces de biodiversité | | Les SPB étaient déjà élevés (6-7ha : 14%). Plantation d'arbres fruitiers. Participation aux réseaux écologiques en tant que président. | Maintenir cette surface de biodiversité et augmenter en fonction des programmes de paiements directs. |
| Bien-être animal | | Participation aux programme SST et SRPA, mise à l'alpage d'une partie du troupeau de vaches mères | Maintenir ce bien-être animal. |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | Quasiment plus de labours (avec l'optimisation des primes) avec le résultat d'une meilleure portance des sols, achat d'un scalpeur. Bons tests d'humus du sol. | Continuer à faire des efforts dans cette direction. |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|--|
| Vision | Augmenter la qualité de vie tout en maintenant le niveau de production |
| Type de stratégie | Optimisation |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la qualité de vie en réduisant la charge de travail pour libérer du temps pour la famille et les hobbies hors agriculture (Objectif : 1 weekend par mois de libre et moins de stress lors des pics de travail) • Continuer à optimiser les paiements directs en participant aux programmes |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> • +8 ha en location dès 2021 dont 6 ha labourable et 2 ha de surface de promotion de la biodiversité (SPB) à CHF 1'400 par ha. • Arrêt de la production de betteraves sucrière (4 ha) dès 2021 en raison des maladies de la betterave (jaunisse) : remplacement par 3 ha de lupin blanc (pour le propre fourrage) et 1.5ha de triticales • Augmentation de la vente directe de viande bovine (pas d'influence significative sur le revenu) • Calcul de 2 variantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Engagement d'un salarié à mi-temps : env. CHF 3'000 par mois (y.c. charges et assurances) ○ Arrêt des vaches allaitantes |
| Investissements prévus | Aucun |

| 2020 | | 2025 | |
|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
| Surface agricole: | 43 ha | Surface agricole: | 50 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 17 ha | <i>dont fourragère</i> | 17 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 25 ha | <i>dont grandes cultures</i> | 33 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | | <i>dont cultures spéciales</i> | |
| UGB Bovin | 38 | UGB Bovin | 38 |
| UGB total | 82 | UGB total | 82 |
| UMOS | 4.2 | UMOS | 4.5 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Prendre les attentes des consommateurs comme une chance. | <ul style="list-style-type: none"> • Si l'initiative eau propre ou l'initiative contre l'élevage intensif d'animaux passent, cela aurait des conséquences importantes au niveau de la production de volaille |

Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

Développement des collaborations des défenses professionnelles au niveau romand.

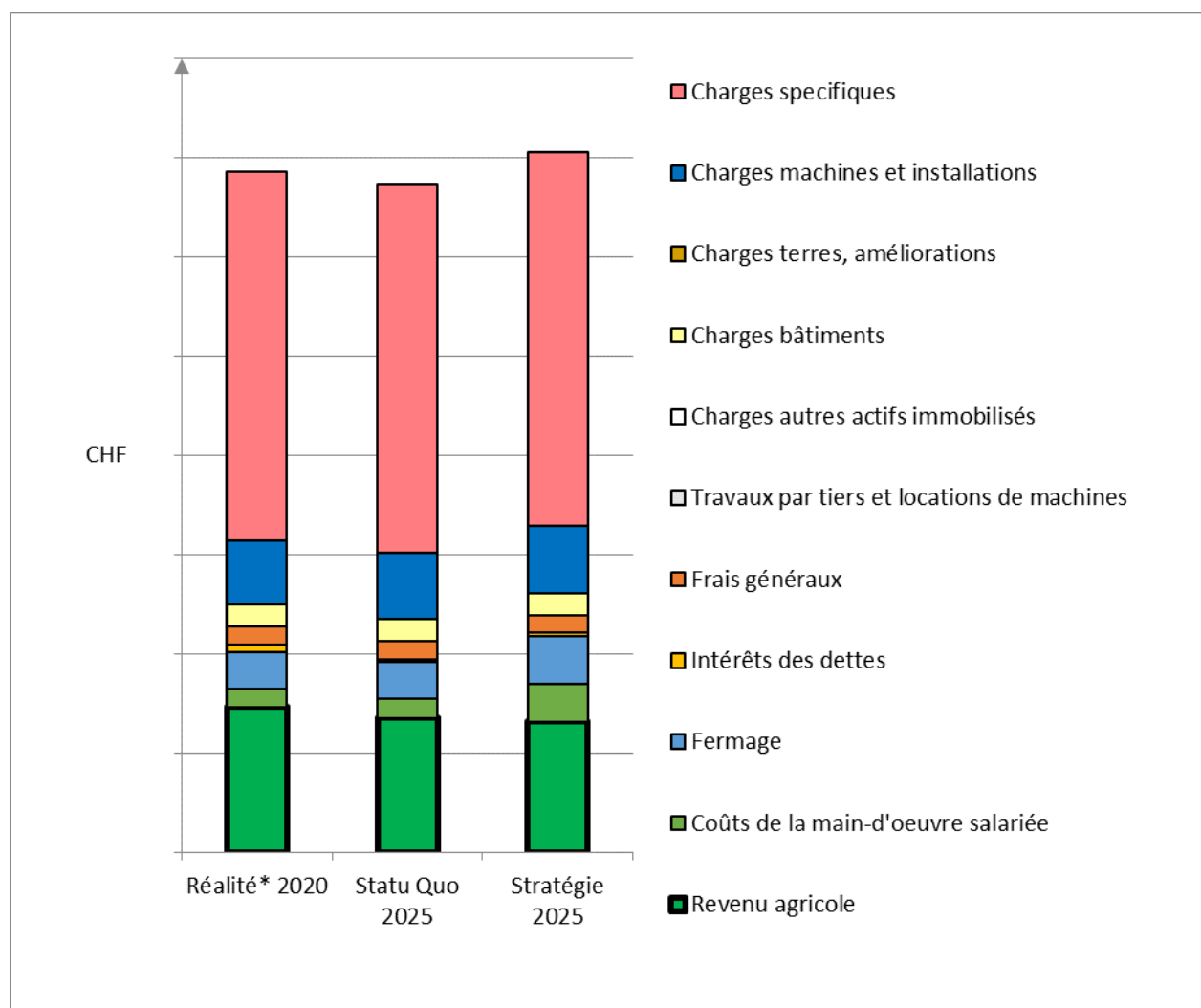
Etablissement d'une stratégie commune pour l'avenir en abordant les sujets suivants :

- Défis liés au réchauffement climatique (irrigation, etc.)
- Fixation du carbone (vente de crédits carbone)
- Labélisation des produits (reprise de l'idée de Genève région)

Impact de la discussion de 2015 :

Les réflexions de la situation actuelle, le regard extérieur et la prise de recul sont très utiles pour voir où se situe l'exploitation et pour continuer à la développer. C'est super !

Stratégie 2025 - variante 1 : embauche d'un employé à mi-temps



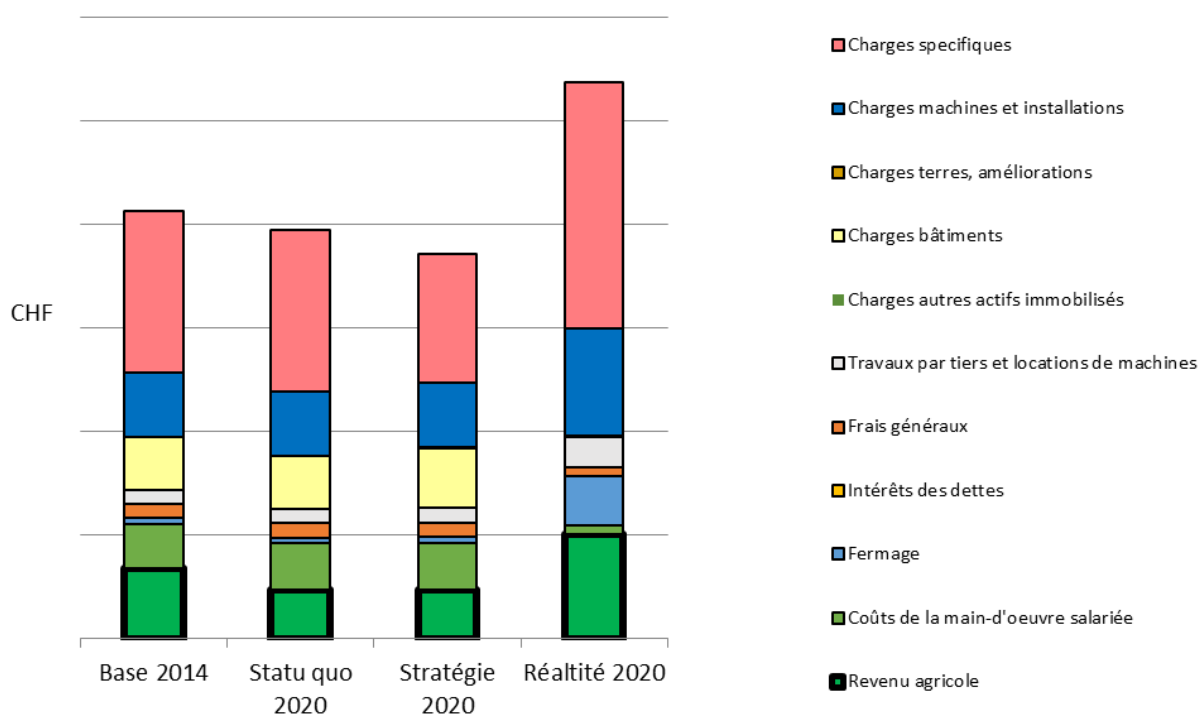
Commentaire sur la stratégie

Dans les deux variantes présentées ci-dessus, l'objectif est de réduire la charge de travail, qui dans les deux cas « coûte » une réduction du revenu agricole. Les résultats économiques sont meilleurs avec la variante 1 - embauche d'un employé à mi-temps qu'en arrêtant les vaches allaitantes (variante 2). Aussi, avec la variante 1, l'objectif de CHF 3'000.-/ha de paiements directs est atteint.

Exploitation 12

| | | | |
|-------------------------------|---|---------------------------|------|
| Exploitation: | Poules pondeuses, engraissement bovin, grandes cultures | | |
| Zone: | Plaine | Canton: | NE |
| Surface: | 71 ha | <i>dont en propriété:</i> | 35 % |
| Nombre d'UGB | 126 | <i>dont bovin:</i> | 77 % |
| MOH estimé (agricole): | 7'249 h | <i>dont salarié:</i> | 17 % |
| Unité de consommation: | 4 | | |

| | |
|---------------------------------|--|
| Evolution passées: | Agrandissement progressif de l'exploitation et de la valeur ajoutée Diversification de la production agricole (poules pondeuses, engraissement, vaches allaitantes et grandes cultures) Exploitation en association père-fils (de 2014 à fin 2020) |
| État des infrastructures | Fonctionnel (investissements nécessaires dans le poulailler) |
| Forces: | Situation financière saine, bon état de l'infrastructure, surface importante ; Formation Situation géographique |
| Faiblesses: | Insécurité quant à l'évolution des surfaces louées (pression sur la SAU) Volume de travail important et peu de temps libre |






Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.

Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :

L'arrêt de la production d'œufs était planifié pour 2023, dans le but de modifier le bâtiment pour accueillir des bovins d'engraissement. Cependant, au début de l'année 2019, l'acheteur d'œufs a souhaité rompre le contrat pour le mois d'août de la même année. Suite à cette décision, une solution a été trouvée afin de ne pas laisser le bâtiment vide, jusqu'au lancement de la construction. L'exploitant a alors conclu un contrat avec un nouvel acheteur jusqu'au printemps 2022. Le nombre de poules pondeuses est passé de 3'000 à 2'800 en raison de l'élevage de poules brunes demandant davantage d'espace.

D'autres points inattendus ont été le prix de la viande de bœuf qui est resté élevé et stable, ainsi que la décision cantonale de passer toutes les terres de l'État au profit de l'agriculture biologique lors des renouvellements des baux, à partir de 2021. Ceci concerne 1.5ha des surfaces de l'exploitation.

Légende :

-  Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
-  Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
-  Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

Evaluation de la stratégie de 2015


| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|---|--------------|----------------|--------------|--|--|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) | 48.00 | 34.00 | 34.00 | Bonnes ventes au niveau du bétail Passage du fils du statut d'employé à celui d'associé. Le revenu agricole par MOH familiale a pour conséquence diminué. Cependant, le revenu par MOH total de l'exploitation est plus élevé qu'en 2014, grâce à une augmentation du revenu agricole. Revenu agricole/MOH total (CHF/h) : 2014 = 27.00 ; 2020 = 31.00. | Maintien d'un revenu correct laissant la possibilité d'investir. |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 2'200 | 1'600 | 2'800 | Meilleure productivité à la surface, venant probablement des bonnes ventes d'animaux. Augmentation des surfaces cultivées et assez bons rendements entre 2017 et 2019. | Maintenir cette productivité |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 17% | 13% | 19 % | Grand brassage d'argent mais revenu agricole tout de même là. Chance d'avoir des prix d'achat d'animaux corrects, ce qui permet de garder une marge brute intéressante. Effet inattendu de la crise du Covid-19, bonne stabilisation des prix suite à leur chute au début de la pandémie. | |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 20% | 19% | 19% | L'exploitation nécessite de paiements directs. Elle optimise ses paiements directs afin d'en toucher un maximum sans que cela devienne trop contraignant, en participant à plusieurs projets (mise en réseau, surface de promotion à la biodiversité, réduction des émissions des épandages, etc.) | Continuer à optimiser les paiements directs |
| Financement propre (%) | 48% | 54% | 98% | Le haut taux de financement propre de l'année 2020 est dû au fait que l'hypothèque n'est plus dans l'association. L'association loue le domaine. | Le taux de financement propre va diminuer lors de la reprise de l'exploitation par le fils, en 2023. |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | 48% | 60% | 56% | 2014 (gros bovins à l'engrais: 25% / poules pondeuses : 23%). Stratégie 2020 (gros bovins à l'engrais : 46% / vaches nourrices : 14%). Réalité 2020 : (gros bovins à l'engrais : 39% / poules pondeuses : 17%). Les deux ateliers d'engraissement bovins ne sont pas pris en charge par le même acheteur. Changement de l'acheteur d'œufs et diminution du nombre de poules. Rachat de la Landi locale et fermeture du centre collecteur. Les céréales doivent désormais être livrées à Cornaux. | Arrêt des poules pondeuses et augmentation des bovins d'engraissement. Maintien d'une diversification afin de répartir le risque d'une mauvaise année de production dans une branche, en la compensant avec les autres productions. |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 106'000 | 100'000 | 60'000 | La capacité de pouvoir investir est agréable. | Maintien d'une bonne trésorerie |

| | | | | |
|--|------|------|--|---|
| | | | Association père-fils entre 2015 et 2020 . Le cashflow a augmenté mais le cashflow/unité de consommation se voit réduit par l'attribution de celui-ci à deux familles. | |
| Aspects sociaux | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 5.5 | 6.5 | Années charnières avec la reprise. Beaucoup de responsabilités et pression (envie de bien faire). Arrêt maladie du père et mise en route du nouvel employé qui demande beaucoup de temps. Suite au décès de sa maman, les charges administratives et l'entretien de la maison incombent désormais au fils. Ces charges supplémentaires ont également rendu la collaboration père-fils plus tendue. Fatigue ressentie suite à l'arrivée d'un nouveau-né. | Se libérer du temps afin d'en consacrer davantage à sa famille : engager un apprenti, arrêt de la production avicole. Objectif : atteindre la note de 5 |
| Qualité de vie | 7 | 6 | Satisfaction d'avoir pu refaire l'appartement et arrivée d'un enfant. La période de pandémie pèse sur le moral de l'exploitant (manque le contact social) | Avoir plus de temps libre et passer les étapes de la reprise Objectif : atteindre la note de 7 - 8 |
| Aspects écologique | | | Evaluation qualitative | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | | Essais de la culture de colza en cultures associées (sans herbicide) Diminution des produits phytosanitaires, mais maintient des coûts, car les produits utilisés sont plus chers Production de certaines cultures en production extenso Continue de produire la betterave sucrière malgré la situation actuelle. | 1 ^{er} essai de colza extenso pour 2021 Trouver le juste milieu entre intensif et extensif Continuer de limiter l'utilisation des produits phytosanitaires |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | | Le renouvellement des véhicules anciens contribue à une baisse de la consommation en carburant Limiter le travail du sol (moins de passage que possible) Épandage du lisier par pendillard | Changement de la chaudière prévu. Passer d'une chaudière à mazout à une chaudière à bois. |
| Surfaces de biodiversité | | | Mise en réseau, SPB élevée (18%), vergers | Maintien |
| Bien-être animal | | | Programmes SST et SRPA pour les bovins. Programme SST pour les poules pondeuses. Courbe de ponte élevée (signe de bien-être). Soin des bêtes immédiat lors de maladies 1/3 des animaux sont aux pâturages de mi-avril à mi-novembre | Maintien d'un bon bien-être animal |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | | Mise en place de culture intercalaire afin de maintenir un sol couvert. Restriction du labour sur les terrains en pente, en automne. | Préserver de bons sols |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|---|
| Vision | Augmenter la qualité de vie en diminuant la charge de travail |
| Type de stratégie | Optimisation |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> Continuer à optimiser les paiements directs en participant aux programmes Augmenter la qualité de vie en réduisant la charge de travail et libérer du temps pour la famille. |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> - 1 ha de terre en 2021 ; -5.5 ha de terre ces cinq prochaines années Diminution de la culture de betteraves sucrière de 6 ha à 5 ha. Fin de l'association avec le père (fin 2020) Départ à la retraite de l'associé (pour les terres) fin 2022. Engagement d'un ouvrier agricole en janvier 2021. Engagement d'un apprenti en août 2021. Arrêt de la production avicole et modification du bâtiment pour l'engraissement de bovins (+ 20/30 UGB) |
| Investissements prévus | Env. 200'000 CHF modification du bâtiment pour les bovins d'engraissement Env. 45'000 CHF/année de réinvestissement machines |

| 2020 | | 2025 | |
|--------------------------------|---------|--------------------------------|---------|
| Surface agricole: | 71 ha | Surface agricole: | 64.5 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 32.5 ha | <i>dont fourragère</i> | 31.5 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 38.5 ha | <i>dont grandes cultures</i> | 33 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | 0 ha | <i>dont cultures spéciales</i> | 0 ha |
| UGB Bovin | 97 | UGB Bovin | 122 |
| UGB total | 126 | UGB total | 122 |
| UMOS | 6.6 | UMOS | 8.9 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Grand nombre d'exploitants à la retraite pouvant céder leurs terres | <ul style="list-style-type: none"> Insécurité des terres en location Forte pression concernant les prix des locations des terres de la part des maraîchers situés à proximité dans le Seeland. conditions environnementales et au niveau des produits phytosanitaires difficiles, notamment pour la betterave sucrière. |

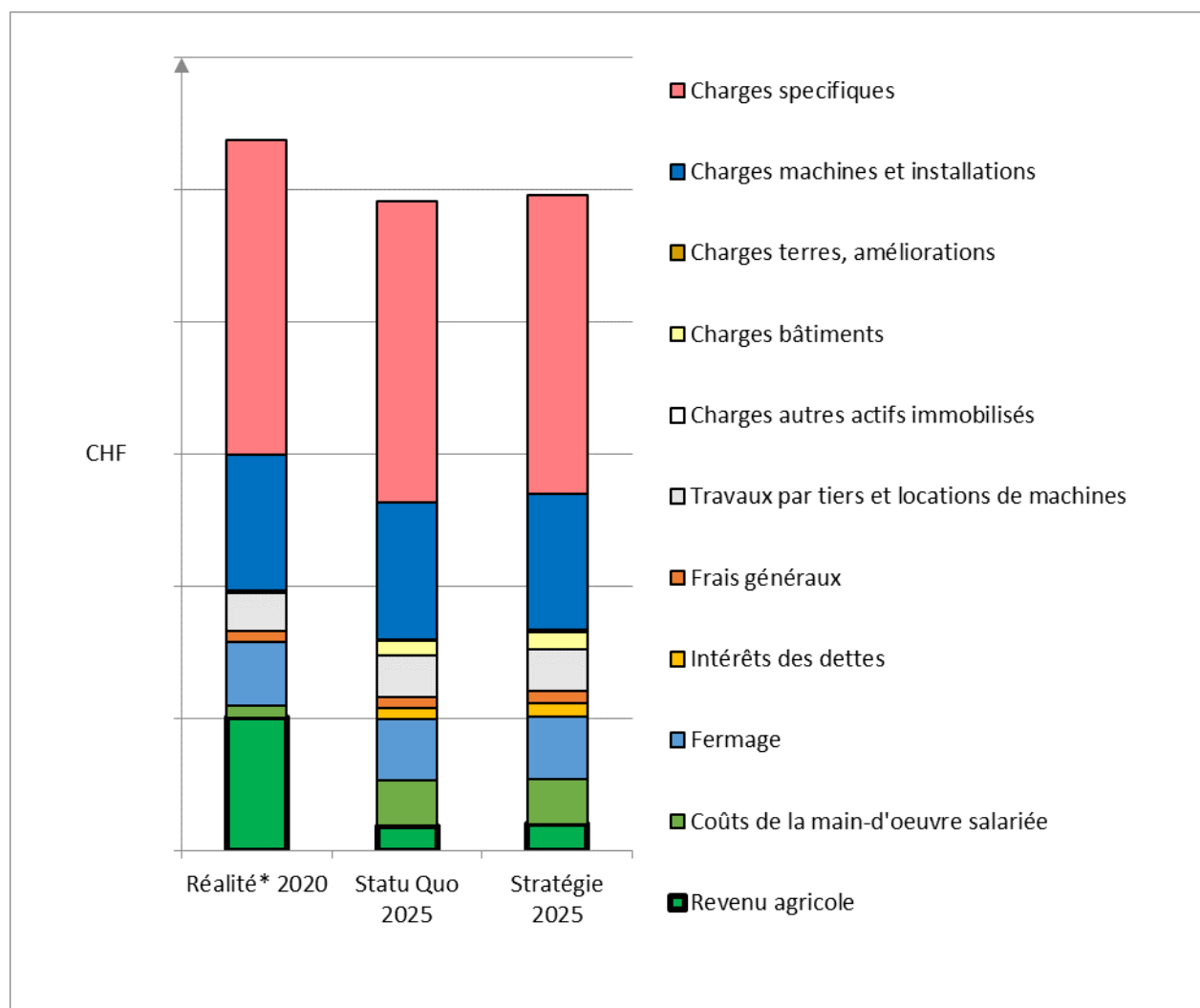
Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

Attentes d'une politique agricole cohérente, de prix stables et de paiements directs durables. Souhait de plus d'engagement constructif de la part des autres agriculteurs dans les organisations et la défense professionnelle.

Impact de la discussion de 2015 :

La discussion donne à réfléchir, mais elle n'a pas eu un gros impact. L'exploitation réalise chaque année une comptabilité analytique, ce qui lui permet de faire une analyse régulière.

Stratégie 2025



Commentaire sur la stratégie

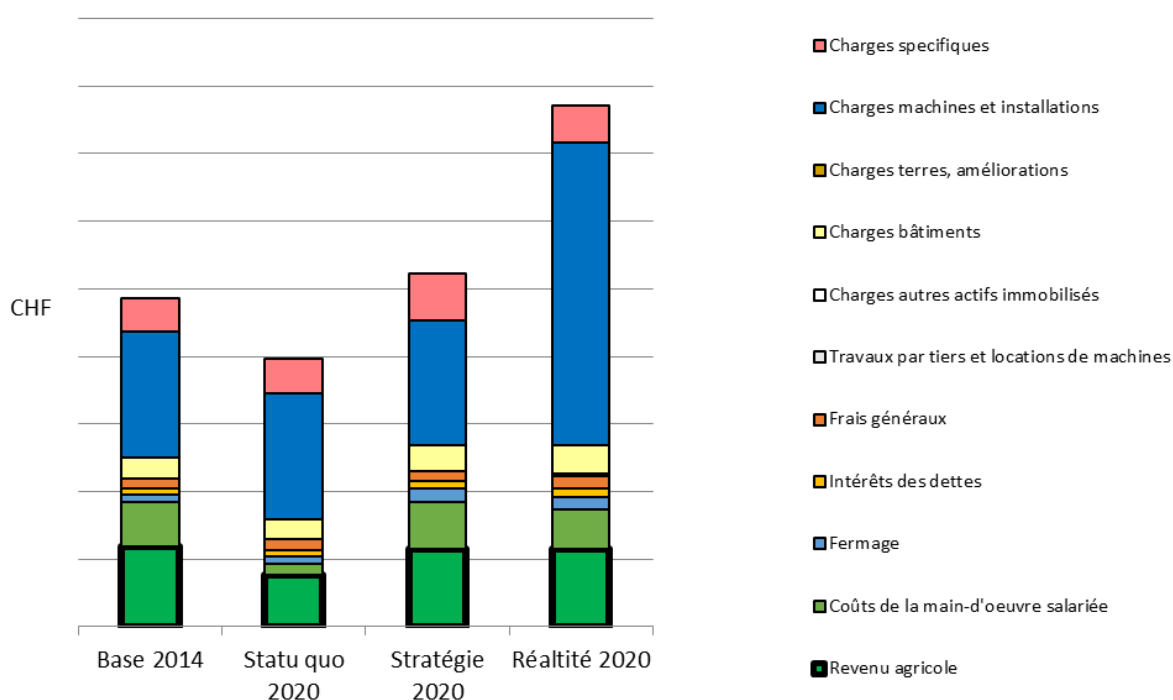
La situation "statu quo 2025" n'est pas la continuation de la « réalité 2020 », car il y a des évolutions structurelles importantes qui vont de toute manière avoir lieu (reprise de l'exploitation à la valeur de rendement, engagement du père en tant que salarié et perte de surfaces agricoles prévues - 6.5 ha). Ces changements ont pour conséquence une augmentation des coûts et donc une diminution du revenu agricole.

Avec la "stratégie 2025" l'agriculteur poursuit une spécialisation en augmentant le nombre d'UGB de bœufs d'engraissement (+ transformation du poulailler) qui permettra de compenser les pertes engendrées par l'arrêt de la production d'œufs. Avec ce projet, la main d'œuvre va diminuer d'environ 200 h par an grâce à la spécialisation qui va libérer du temps libre pour l'exploitant. La main d'œuvre salariée a été calculée avec env. CHF 65'000 par an (y.c. les charges sociales). Il faudra veiller à garder le niveau du revenu agricole par rapport aux charges salariales et la charge de travail.

Exploitation 13

| | | | |
|-------------------------------|--|---------------------------|-------|
| Exploitation : | Travaux pour tiers et vaches allaitantes | | |
| Zone : | Montagne 2 | Canton: | NE |
| Surface : | 87 ha | <i>dont en propriété:</i> | 55 % |
| Nombre d'UGB : | 62 | <i>dont bovin:</i> | 100 % |
| MOH estimé (agricole): | 5'000 h | <i>dont salarié:</i> | 45 % |
| Unité de consommation: | 3 | | |

| | |
|---------------------------------|---|
| Evolution passées: | Arrêt de la production de lait, extensification (réduction de la charge de travail) Développement de l'entreprise de travaux pour tiers (modernisation et augmentation des capacités) : mécanisation plus efficace et plus spécialisée Agrandissement de la surface |
| État des infrastructures | Bon et fonctionnel |
| Forces: | Infrastructures et modernes et efficaces. Mécanisation très moderne et efficace Bonne situation financière (Cashflow et liquidités)/ paiements directs élevés Vaches allaitantes conduites de manière très rationnelle Charge en travail maîtrisée |
| Faiblesses: | Pression sur les terres agricoles (industrie et habitation en périphérie de ville) Charges en machine très élevées |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.

Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :

La stratégie prévue en 2015 a été plus qu'atteinte.

- Presque 20 ha de terres supplémentaires (+ 10 ha en location de l'Etat)
- Agrandissement du troupeau de vaches mères afin d'optimiser les paiements directs avec les surfaces supplémentaires (min. 0.6 UGB/ha). 87 têtes de bovins, dont 40 vaches

mères. Bon débouché pour la vente de vaches mères à des collègues qui ont arrêté la production laitière.


- Développement de l'entreprise agricole bien au-delà des attentes grâce à la renommée et au professionnalisme.


Surprises :


L'entreprise agricole a littéralement explosé. L'entreprise est très spécialisée et moderne et la demande dans la région est grande.

Les terrains loués à l'Etat sont soumis aux conditions de l'agriculture biologique alors qu'il s'agit de terrains qui seront probablement bâtis dans les prochaines années → frustration. Le contrat est en outre limité à 3 ans et les 10 ha donc pas sûrs.

Légende :

 Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%

 Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%

 Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

Evaluation de la stratégie de 2015

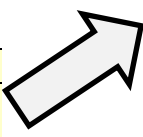
| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|---|--------------|----------------|---|--|---|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) | 35.00 | 31.00 | 42.00 | Très satisfaisant. L'entreprise agricole est très professionnelle et correspond en plus à la passion de l'exploitant. La mécanisation est très spécialisée et moderne (presse à balle rondes avec manteau plastique et sans filet par exemple). La demande pour ces technologies est grande, la concurrence petite et les prix en accord avec les charges. | Maintenir ce salaire horaire en accord avec la qualité de vie et la charge de travail agréables. |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 1'800 | 1'300 | 1'300 | L'augmentation importante de la surface a « dilué » le revenu agricole par ha. | Objectif : stabiliser au niveau de 2014 avec une surface stabilisée vers 90 à 100 ha (et diminution du fermage grâce à l'achat de terres en location) |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 24% | 21% | 18% | Satisfaisant. Bonne renommée/image de l'entreprise dans la région. Bonnes relations avec les clients de la région. Résilience et flexibilité. | Avoir un bon employé compétent pour garder le bon contact avec les clients. |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 27% | 30% | 32% | Profite doublement des paiements directs (propre exploitation et mandats des clients → paiements accumulés en juin et en décembre). L'exploitant se sent comme entrepreneurs et non « dépendants » des décisions de l'Etat. | Optimiser la charge en animaux et la part des terrains en rotation (min 0.6 UGB/ha de surface herbagère permanente). |
| Financement propre (%) | 52% | 58% | 49% | Satisfaisant. | Maintenir. |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | - | - | - | Bonne répartition du risque avec une diversité des acheteurs : fourrage, bétail, prestations. Bonne relation avec les clients, négociations à hauteur d'yeux, bonnes collaborations pour le développement technique (l'exploitant achète des machines en accord avec les développements des exploitations locales). Le seul risque serait un changement grave de la situation financière des collègues de la région. | Continuer à travailler avec les « bons » clients. Rester clair dans l'offre (prix, prestations) et garder et intensifier les relations de confiance avec les clients. Vente de fourrage de très bonne qualité (bons prix) aux clients engagés dans la production laitière. |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 95'000 | 78'000 | 91'000 | Satisfaisant. Flexibilité fiscale et entrepreneuriale. Bon « roulement » avec des réinvestissements importants dans une mécanisation top moderne. Amortissements sur 2 à 3 ans (35-40%). Attention aux liquidités en février/mars (pas de rentrée d'argent) | Maintenir voire légèrement augmenter. Echange régulier de machines (une vieille contre une autre neuve) afin d'optimiser les impôts ET de garder l'outil de travail au top. |
| Aspects sociaux | | | | | |
| | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 5 | 3 | Grâce à l'excellente mécanisation, le professionnalisme et la souveraineté (« choix » des clients), la charge de travail a diminué depuis 2015 et est perçue comme très agréable. Possibilité d'avoir du temps libre. Seulement quelques jours « extrêmes » dans l'année. | | Objectif de rester à 3. L'entrepreneur dirait même : 1. Afin d'atteindre cet objectif le grand défi est de trouver un employé compétent. |

| | | | | |
|--|----|-------------------------------|--|---|
| Qualité de vie | 10 | 10 | Très bonne vie. Flexibilité et temps libre, habitation, enfants en bonne santé, travail très plaisant. | Maintenir cette qualité : hobby = travail |
| Aspects écologique | | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | | Utilisation décente conforme aux PER. Les agriculteurs travaillent en accord avec la nature (ex. météo). | Maintenir |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | | Filtres à particules sur tous les tracteurs, pandillars à lisier | Maintenir |
| Surfaces de biodiversité | | | Ilots de compensation écologique conformes aux PER | Maintenir |
| Bien-être animal | | | SST, SRPA et bon climat d'écurie. | Maintenir |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | | Achat d'un broyeur qui permet d'améliorer les terres en cassant les cailloux. | Maintenir |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|---|
| Vision | Continuer à développer l'outil de travail pour être meilleur que la concurrence |
| Type de stratégie | Spécialisation et agrandissement |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> Continuer à moderniser et spécialiser le parc machines en accord avec les besoins des clients. Légèrement augmenter la surface afin d'atteindre 90 à 100 ha. Couvrir la fosse à lisier |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> + 10 ha de terrain (cultures fourragères) Trouver un bon employé compétent avec les machines ET avec les clients (il faudra aussi pouvoir remplacer le père à moyen termes) 17 ha en location achetés en 2020 |
| Investissements prévus | Investissement de renouvellement dans la mécanisation |

| 2020 | | 2025 | |
|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
| Surface agricole: | 87 ha | Surface agricole: | 97 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 81 ha | <i>dont fourragère</i> | 81 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 6 ha | <i>dont grandes cultures</i> | 16 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | | <i>dont cultures spéciales</i> | |
| UGB Bovin | 62 | UGB Bovin | 62 |
| UGB total | 62 | UGB total | 62 |
| UMOS | 5.2 | UMOS | 5.6 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Ouverture d'esprit de la nouvelle génération d'agriculteurs (25 à 40 ans) qui est plus entrepreneurs. Ouverture au dialogue. La stratégie d'agrandissement commence à toucher à ses limites. Clients à proximité Développements dans la région d'une installation de Biogaz (nouveaux clients) | <ul style="list-style-type: none"> Travail des champs (entreprise agricole) dépend de la météo → plus de sécheresses Zone périphérique d'une ville : pression sur les terrains Mauvaise communication avec la population (gens méconnaissant) Agriculteurs qui se financent par le travail à l'extérieur (part augmente) ne sont pas suffisamment connectés au monde agricole → manque de collègues pour échanger. |

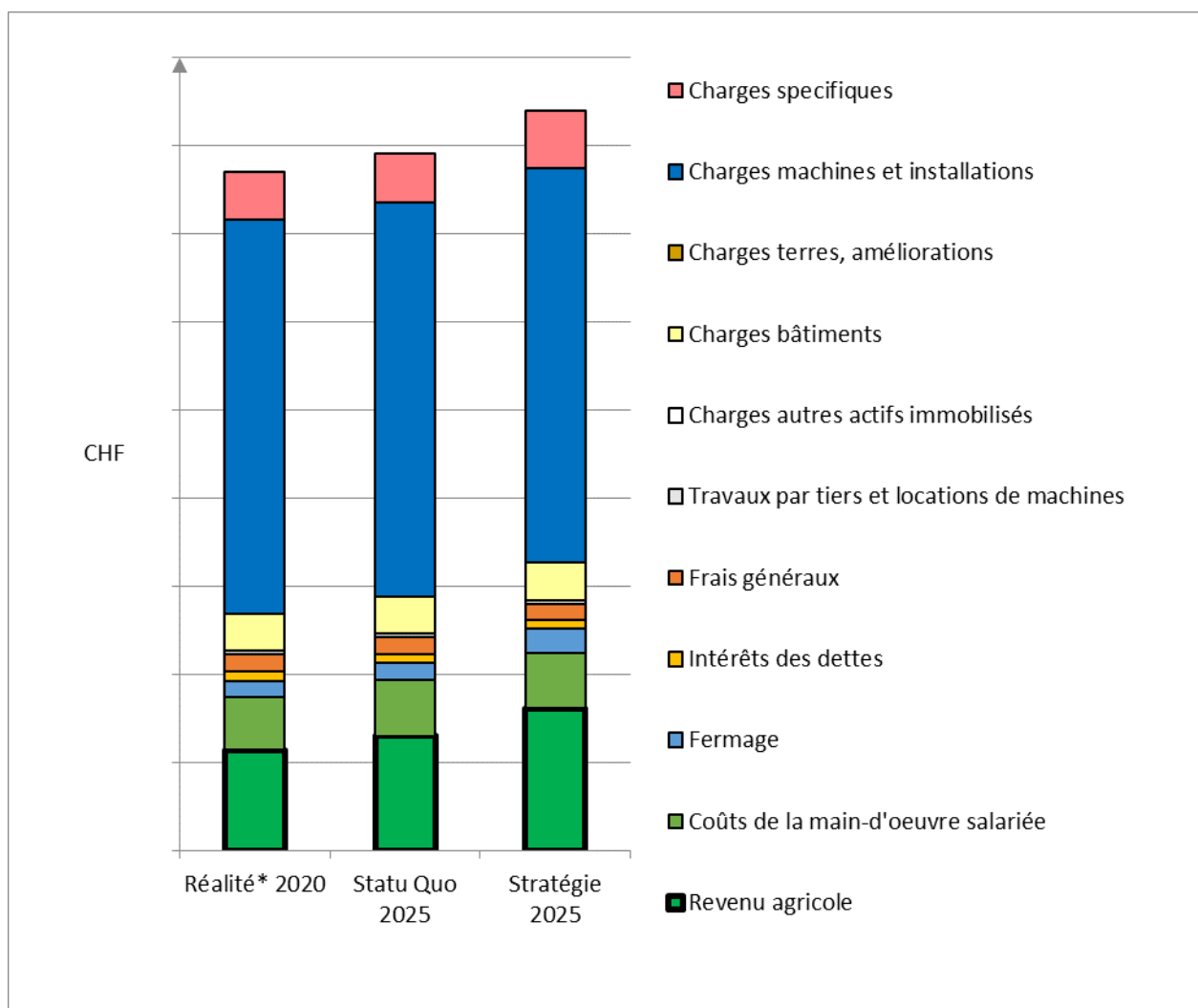
Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

La politique agricole devrait arrêter de soutenir les agriculteurs à deux vitesses qui se financent par le travail à l'extérieur de l'exploitation.

Impact de la discussion de 2015 :

Pas d'impact.

Stratégie 2025



Commentaire sur la stratégie

La bonne situation économique de l'exploitation reste durable avec la stratégie de spécialisation et professionnalisation mise en place. La charge en travail ne va pas augmenter grâce à l'amélioration continue de la mécanisation.

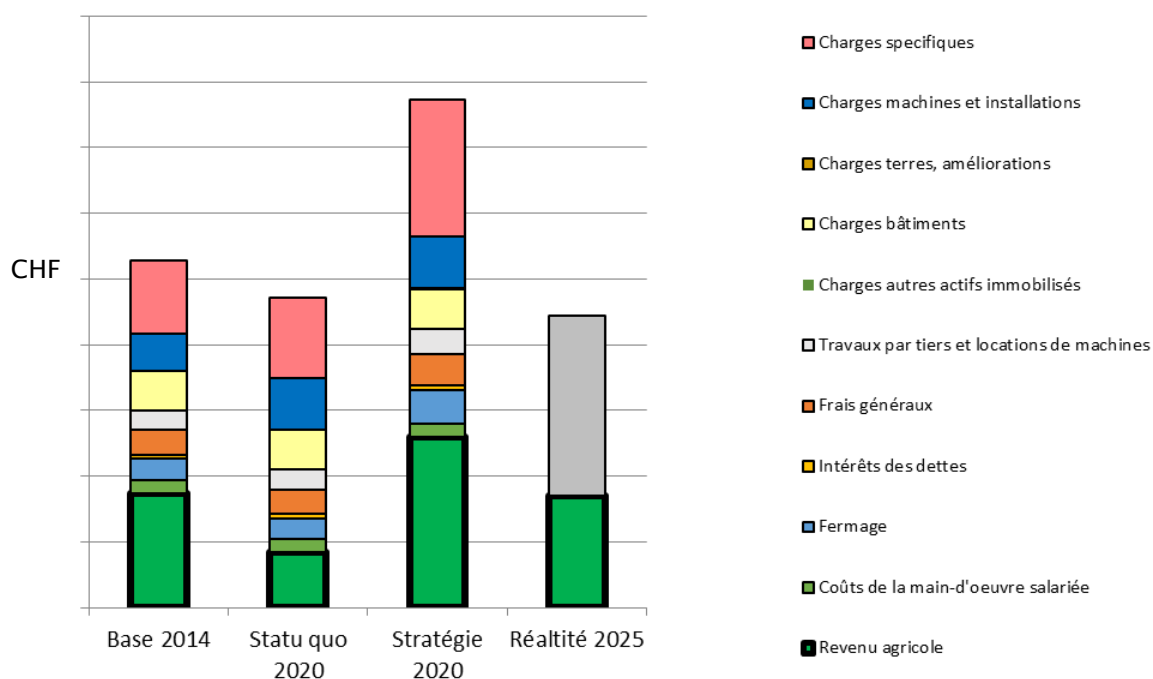
La bonne situation financière dans le scénario Statu quo reflète la grande flexibilité de l'entreprise à jongler avec les réinvestissements dans la mécanisation.

Le défi va être de trouver un employé compétent (machines, relation clients).

Exploitation 14

| | | | |
|-------------------------------|------------------|---------------------------|------|
| Exploitation: | Grandes cultures | | |
| Zone: | Plaine | Canton: | VD |
| Surface: | 36 ha | <i>dont en propriété:</i> | 64 % |
| Nombre d'UGB | 2 | <i>dont bovin:</i> | 0 % |
| MOH estimé (agricole): | 2'200 h | <i>dont salarié:</i> | 0 % |
| Unité de consommation: | 3 | | |

| | |
|---------------------------------|--|
| Evolution passées: | Arrêt des vaches laitières (avant 2015) et spécialisation en grandes cultures Agrandissement de la SAU et de la surface de Pdt Maintien de bétail sur l'exploitation |
| État des infrastructures | Vieillissant, mais très fonctionnel |
| Forces: | Bonnes terres à pdt, charges de machines faibles (coopération) Bonne situation financière, connaissances professionnelles Revenu annexe de la conjointe |
| Faiblesses: | L'exploitant est souvent seul sur l'exploitation Exploitation relativement petite pour avoir uniquement des grandes cultures Opportunité pour l'agrandissement limitée (prix du terrain élevé) |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019. Dans la Réalité 2025, le chiffre d'affaires comporte env. CHF 222'000.-

Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :




- L'exploitant a remis l'exploitation à son successeur au 1^{er} janvier 2021 → pas de stratégie pour la suite (**on fait uniquement le statu quo en reprenant la situation de 2015 avec les adaptations mentionnées plus bas**)
- Pas de grands changements sur l'exploitation depuis 2015, mise en place de la stratégie comme prévu :
 - o Optimisation des grandes cultures (achat d'une machine à arracher les P.d.T / un tracteur avec un voisin)
 - o Génisses en pension du 1^{er} mai au 20 octobre et 2 chevaux toute l'année.

- Pas d'investissement important (construction de Box pour garde meubles dans l'ancienne écurie → 4 box = revenu de CHF 800.- / mois) investissement de départ environ CHF 12'000.-
- L'acquisition des 10 ha supplémentaires initialement prévue en 2019 n'a pas eu lieu comme prévu. Elle a été repoussée à 2022. La SAU en 2020 est celle de 2015 : 36 ha.
- Durant les cinq dernières années, l'exploitant était en fin de carrière. Il a adopté une stratégie de désinvestissement sur l'exploitation en vue de la remettre dans des conditions économiques saines à son successeur → dans les années à venir des investissements seront nécessaires.

Surprises:

- Pas de surprises fondamentales au niveau de l'environnement stratégique.
- La problématique de la **sécheresse** a été sous-évaluée. Elle est toujours plus aigüe et fréquente dans la région et rend la culture des P.d.T problématique. À terme, investir dans un réseau d'irrigation → Il y a un projet au niveau de la région.

Légende :

-  Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
-  Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
-  Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

Evaluation de la stratégie de 2015

| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|--|--------------|----------------|--------------|---|---|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) | 37.00 | 36.0 | 38.00 | Estimation des heures de travail annuelles : 2200 heures Revenu agricole 2018 : 108'000.- / 2019 : 62'000.- → moyenne 85'000.- / an | Appartient au successeur |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 2'400 | 2'800 | 2'400 | La mauvaise année P.d.T 2019 en raison de la sécheresse explique ce résultat + l'évolution au niveau des betteraves (bien que les betteraves restent attractives au niveau de la marge brute dans la région) | Agrandissement de la SAU repoussée en 2022 → devrait avoir un effet positif ! |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 33% | 32% | 38% | CA 2018 : 227'000.- / CA 2019 : 217'000.- → moyenne 222'000.- → correspond aux attentes (peu d'investissement et optimisation des grandes cultures) | |
| Paievements directs par chiffre d'affaires (%) | 23% | 17% | 36% | PD 2018 et 2019 : 80'000.- → Augmentation de la part des PD suite à la PA 14-17 / cela a permis de compenser les diminutions réalisées sur le marché (évolution potentiellement problématique à l'avenir) | |
| Financement propre (%) | 75% | 82% | 73% | 2019 : Fonds propres : 620'000 / Actifs totaux : 860'000 → Objectif atteint selon l'évaluation de la valeur de l'exploitation | |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | | | 58% | 40% P.d.T. + 18% céréales → Ok pour une exploitation de grandes cultures mais attention aux sécheresses qui impactent les P.d.T + l'évolution de la betterave (qui reste encore attractive pour le moment) | |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 52'400 | 77'100 | - | Pas de souci de ce côté là | |
| Aspects sociaux | | | | | |
| | 2014 | 2020 | | Evaluation qualitative | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 7 | 4 | | Bonne situation également à la suite de l'abandon progressif de différents mandats externes (Comité de l'ASS / Prométerre) / plus de pic de stress lié à la surcharge de travail. | |
| Qualité de vie | 8 | 8 | | Bien. La possibilité de partir en vacances, notamment en hiver est très appréciée. | |
| Aspects écologique | | | | | |
| | | | | Evaluation qualitative | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | | | Réductions importantes depuis 2015 (IPS pour : Betteraves / colza / céréales) P.D.T traitement à l'huile minérale reste importante. + essai d'association de cultures peu concluant → maximum de ce qui est possible pour une exploitation de grandes cultures produisant des semences et des plants. | |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | | | Optimisation des engrais verts | |

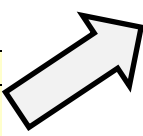
| | | | |
|--|--|---|--|
| Surfaces de biodiversité | | 29 points IPS + installation de nichoirs à chouettes dans les jachères | |
| Bien-être animal | | | |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | Mesures de lutte contre l'érosion « classiques » dans les champs problématiques pour la culture des P.d.T | |

Stratégie d'ici 2025

Comme l'exploitation est remise en 2021 et que les décisions stratégiques appartiennent au successeur, la situation de 2015 est reprise en modélisant les adaptations suivantes

| | |
|-------------------------------|---|
| Vision | Remise de l'exploitation en 2021 |
| Type de stratégie | Le successeur décidera |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> Selon le successeur |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> +10 ha de terrain |
| Investissements prévus | CHF 12'000 → 4 boxes comme garde meuble (revenu CHF 800.- par mois → CHF 9'600.- par an) CHF 350'000.- → terrain au prix courant env. CHF 3.5.-/m ² |

| 2020 | | 2025 | |
|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
| Surface agricole: | 36 ha | Surface agricole | 46 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 9 ha | <i>dont fourragère</i> | 9 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 35 ha | <i>dont grandes cultures</i> | 37 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | 1 ha | <i>dont cultures spéciales</i> | |
| UGB Bovin | | UGB Bovin | 0 |
| UGB total | 2 | UGB total | 2 |
| UMOS | 1 | UMOS | 1.3 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> N.A. | <ul style="list-style-type: none"> N.A. |

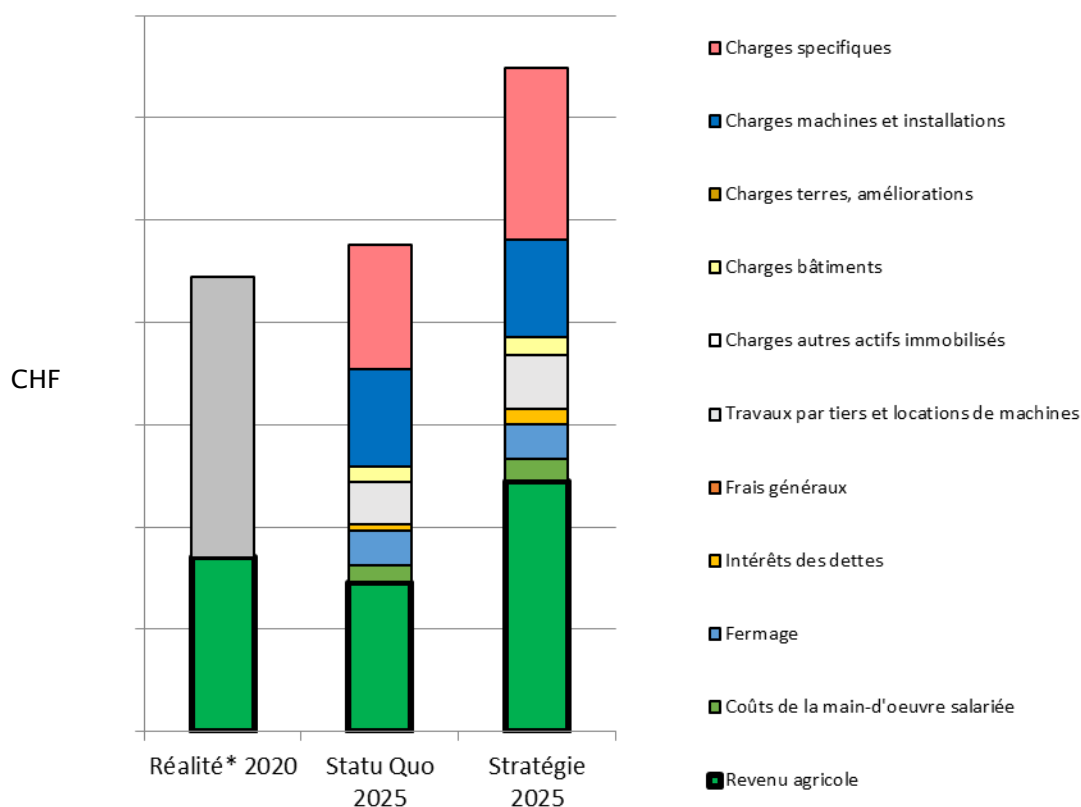
Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

N.A.

Impact de la discussion de 2015 :

N.A.

Stratégie 2025



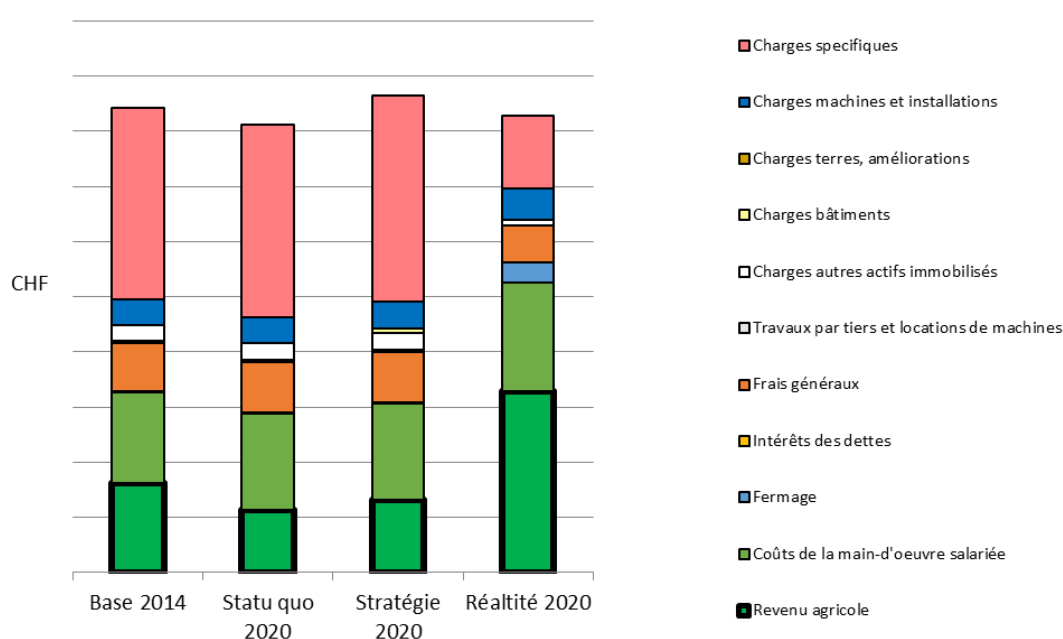
Commentaire sur la stratégie

La stratégie de 2025 est assez hypothétique, car elle se base sur la réalité de 2015 (qui toutefois montre peu de différences par rapport à la réalité de 2020 – cf. graphique à la page 1). Le résultat de la stratégie montre l'effet qu'aura l'acquisition de 10 ha de SAU. Cette stratégie permet d'améliorer le revenu agricole.

Exploitation 16

| | | | |
|-------------------------------|--------------------|---------------------------|-------|
| Exploitation: | Viti - Viticulture | Canton: | VS |
| Zone: | Montagne 1 | dont en propriété: | 100 % |
| Surface: | 7 ha | dont bovin: | - |
| Nombre d'UGB | - | dont salarié: | 40 % |
| MOH estimé (agricole): | 11'000 h | | |
| Unité de consommation: | 4 | | |

| | |
|---------------------------------|--|
| Evolution passées: | Renouvellement des vignes (encépage en pinot noir) et augmentation de la production Établissement d'une clientèle fidèle et solvable Développement d'une approche écologique et intégrée |
| État des infrastructures | Bon, mais pas très fonctionnel au milieu du village (très exigu) |
| Forces: | Production écologique et respectueuse de la nature → Bio Bourgeon depuis 2019 Emplacement de l'exploitation : climat (300-400 mm de pluie, bonne ventilation) et terroir adapté à la vigne et aux variétés spécifiques et sensibles (Heida, Humagne rouge, Petite arvine etc.) avec une bonne vigueur de plantes Très bonne mécanisation sur une bonne partie du domaine (6 ha) qui permet un traitement rapide lors des conditions météo idéales. Coopération père - fille et continuité dans la tradition familiale. Formation et passion Liquidités qui permettent des investissements. Engagement social : main d'œuvre payée davantage que la moyenne locale Clientèle variée et fidèle Cohérence dans toute l'activité et la manière de gérer l'entreprise (approvisionnement régional par exemple) Taille « familiale » du domaine |
| Faiblesses: | Bâtiments très "coincés" à l'intérieur du village. Les machines se trouvent dans des hangars répartis et très peu fonctionnels. Les locaux de transformation sont vieux et très compliqués. Travail manuel sur les terrasses (1 ha) → pas de double mécanisation |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019. Avec la création de l'association père-fille en 2018, il y a eu un changement de structure dans la colonne de droite « Réalité 2020 » : les salaires versés à la fille et à la maman sont désormais comptés dans le revenu agricole (avant ils étaient comptés dans les coûts de la main-d'œuvre. Les salaires payés ouvriers étaient comptés dans les charges spécifiques et sont désormais comptés dans les coûts de la main-d'œuvre.

Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :

La stratégie de 2015 a été atteinte à plusieurs niveaux avec




- La construction d'un pavillon de dégustation fini en 2020. Ce pavillon permet d'accueillir une clientèle variée et quelquefois riche venant depuis Zermatt par exemple. L'accueil d'avant dans la cave était moins « luxueux ».
- Le développement de la vente directe.
- La fin de la dépendance du vrac depuis 2017. A présent, tout est vendu en bouteilles à des cavistes, la gastronomie et des particuliers (50'000 bouteilles par an). La vente en vrac est très peu lucrative. Ce marché est inondé par des grands producteurs (passage du prix de CHF 10.-/L en 1960 à CHF 1.40/L en 2020 pour le pinot noir par exemple).
- Le maintien de prix accessibles à une large clientèle (CHF 14.- à CHF 30.- par bouteille) allant jusqu'à la cuvée haut de gamme.
- Mise en association père-fille depuis 2018

Le domaine a une taille « familiale », ce qui est vu comme une force. L'agrandissement des collègues montre ses limites.

Surprises :

- Le passage au bio n'avait pas été prévu, malgré que l'exploitation ait déjà été menée de manière très écologique en 2015 (plus d'herbicides depuis 2012). La reconversion au Bio engagée en 2017 (Bio Bourgeon en 2019) a été un petit pas qui apporte désormais des paiements directs supplémentaires, même si le montant reste marginal comparé au chiffre d'affaires. Il s'agit de la première cave valaisanne passée au Bio !
- Les prix obtenus pour la bonne qualité du vin depuis le passage au Bio ont dynamisé la vente directe grâce à la bonne référence et la médiatisation.
- Un site internet avec un shop online a été créé en vue de développer la vente directe.
- La crise du Coronavirus a été gérée de manière très professionnelle grâce au local de vente terminé pile pour le début de la crise. Beaucoup de clients privés ont été accueillis pour la dégustation et la vente privée (vente moyenne de CHF 250.- par client). Ceci permet de fidéliser la clientèle.

Légende :

-  Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
-  Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
-  Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

Evaluation de la stratégie de 2015

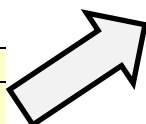
| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|---|--------------|----------------|--------------|---|--|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) | 63.00 | 52.00 | 50.00 | L'investissement en temps de travail est satisfaisant même s'il est élevé car l'entreprise prospère. Il y a une souplesse et une marge de manœuvre pour investir. Augmentation de la charge salariale avec la production bio. | Maintenir cette dynamique tout en réduisant la charge de travail familiale avec l'embauche d'un/une employé*e. |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 22'500 | 18'300 | 45'700 | Meilleure valorisation de la production avec la vente uniquement en bouteilles depuis 2017. Fortes variations du chiffre d'affaires d'année en année (2016 : grand millésime / 2017 : gèle avec perte de 68% de la production / 2018 : tout petit exercice / 2019 et 2020 grands millésimes. | Importance de pouvoir garder des stocks pour lisser les revenus d'année en année. |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 19% | 16% | 40% | Satisfaisant. Plus élevé en 2020 dû au changement de la comptabilisation (revenus de tous les membres de la famille comptés dans le revenu agricole, cf. p.1). Grandes variabilités d'année en année. | Maintenir la gestion |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 3% | 3% | 5% | Le passage au bio a permis d'augmenter les paiements directs qui représentent un bon bonus. La majeure partie du chiffre d'affaires est pourtant réalisé avec la production à forte valeur ajoutée. | Maintenir |
| Financement propre (%) | 90% | 94% | 14% | La structure du financement a changé avec la mise en association en 2018. | La reprise du domaine à la valeur de rendement est prévue en 2023 à l'aide de capitaux étrangers. |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | 6% | | 9% | Bonne segmentation de la clientèle avec des portes de sorties diverses. Export aux Etats-Unis avec une part du chiffre d'affaires de 5-8% (c'était le plus gros acheteur en 2014). 30-40% du chiffre d'affaires est réalisé avec des revendeurs qui travaillent avec la gastronomie et env. 50% du chiffre d'affaires est réalisé avec la clientèle privée. La relation avec le plus gros client est très agréable et très fidèle. Les cavistes sont nécessaires pour maintenir la relation avec les clients et positionner le vin haut de gamme dans la gastronomie. Il s'agit d'une entreprise agricole qui génère une grande valeur ajoutée sur le domaine grâce à la transformation. L'entreprise n'est plus dépendante du vrac. | Objectif : plus gros canal de vente ne dépassant pas les 15% du chiffre d'affaires pour ne pas devoir subir de pression importante sur les prix et pouvoir rester flexible. Fidéliser la clientèle privée. |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 97'000 | 88'000 | 81'000 | Flexibilité de pouvoir faire les investissements nécessaires. Les exploitants sont habitués à faire des réserves (particulièrement pour le cas de mauvaises années) pour garder les liquidités nécessaires pour la mise en bouteille par exemple. Fiscalement, ces variations sont difficiles à tamponner. | La construction du dépôt à pour objectif, entre autres, de pouvoir mieux réguler le marché avec des stocks. Objectif de rationaliser l'outil de production et de racheter des vignes en location actuellement. |

| Aspects sociaux | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|--|------|------|--|---|
| Charge en travail | 7.5 | 10 | L'objectif fixé en 2015 de maintenir 7.5 n'a pas pu être atteint dû à plusieurs raisons : l'année 2020 a très chargée en travail (construction du local de dégustation, accueil de beaucoup de clientèle (corona), mise en place du site internet, grand millésime, maladie du père, arrêt de la personne employée). Le fait d'habiter au-dessus de la cave a beaucoup d'avantages pour le suivi de la transformation. Le fait d'habiter à côté du local de dégustation et l'attente de la clientèle de pouvoir rencontrer la vigneronne et de découvrir toute « l'histoire » autour du vin provoque quelquefois de la pression. Malgré cette année difficile, l'entente entre les membres de la famille reste bonne ! | L'objectif est de pouvoir libérer plus de temps libre pour pouvoir partir de l'exploitation, condition pour ne pas être « dérangé » par la clientèle. Mise en place d'heures d'ouverture pour la dégustation. Horaires sur le site internet. |
| Qualité de vie | 6.5 | 7 | L'objectif de 8 en 2015 n'a pas tout à fait été atteint dû à l'énorme charge de travail évoqué en haut. La situation s'est améliorée depuis 2014 car la clientèle a été diversifiée. Avant, les exploitants essayaient de vendre du vin quand ils allaient à l'hôtel en vacances. Même si le travail est important, il y a une grande satisfaction du résultat du travail. | Augmenter la qualité de vie ! Avec l'embauche d'un/une employé*e → situation financière le permet. |
| Aspects écologiques | | | Evaluation qualitative | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | | La mécanisation permet des traitements efficaces et rapide lors de conditions climatiques idéales (température, humidité). Utilisation de cuivre (1.5 kg par an) et de soufre pour les traitements. | Objectif : maintenir la qualité actuelle |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | | Débroussailluses électriques. Cellules photovoltaïques sur les terrasses. 4 vélos électriques pour aller dans les vignes en 5 minutes maximum (pas de reprise de parcelle plus éloignée). Voiture électrique pour les livraisons. Energie thermique pour le chauffage de la maison. Chauffage au bois de vigne. Irrigation au goutte à goutte. Eolienne contre le gel. | Pose de panneaux photovoltaïques sur le nouveau dépôt agricole. Continuer dans la direction engagée. |
| Surfaces de biodiversité | | | Travail des couverts herbeux (sans herbicides, mais avec fauche) et pour la nutrition du sol (apport de fumier, compost, engrais verts, moutons dans les vignes après les vendanges) coûteux et intensif en travail | Maintenir la biodiversité malgré la non-reconnaissance en terme de SPB. |
| Bien-être animal | | | - | - |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | | Maintien et augmentation de l'humus dans le sol avec la fumure organique. | Maintenir |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|---|
| Vision | Continuer de développer la stratégie engagée de vente directe et améliorer l'outil de production |
| Type de stratégie | Spécialisation et augmentation de la valeur ajoutée |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Rationnaliser le rangement des machines • Continuer à fidéliser la clientèle en vente directe • Réduction de la charge de travail avec l'embauche d'un employé • Rachat de vignes louées actuellement. |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> • Construction d'un dépôt agricole de 250 m² en 2022 avec l'obstacle d'une construction en zone agricole. Ce dépôt aura les fonctions suivantes : Hangar à machines, accueil des ouvriers (avec vestiaires), stockage du vin, bureau, atelier pour réparer les machines. A moyen termes, le local de transformation sera également déplacé dans le hangar (risque du renforcement des normes de sécurité qui rendraient la cave actuelle non conforme) • Reprise du domaine par la fille en 2023 (ce changement n'est pas simulé dans la stratégie 2025 car il y a trop d'inconnues - valeur de rendement, répartition du travail, etc.) • Embauche à 100% d'une personne qualifiée en 2021 (CHF 65'000.- par an). L'objectif est que cette personne reste au moins 3 ans. |
| Investissements prévus | CHF 600'000.- (dépôt) Réinvestissements modérés |

| 2020 | |
|--------------------------------|------|
| Surface agricole: | 7 ha |
| <i>dont fourragère</i> | |
| <i>dont grandes cultures</i> | |
| <i>dont cultures spéciales</i> | 7 ha |
| UGB Bovin | - |
| UGB total | - |
| UMOS | 3.2 |



| 2025 | |
|--------------------------------|------|
| Surface agricole: | 7 ha |
| <i>dont fourragère</i> | |
| <i>dont grandes cultures</i> | |
| <i>dont cultures spéciales</i> | 7 ha |
| UGB Bovin | - |
| UGB total | - |
| UMOS | 3.2 |

Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la demande pour la production écologique • Jeunes très sensibilisés à l'écologie | <ul style="list-style-type: none"> • Appauvrissement de la classe moyenne. • Pression des collègues d'augmenter les prix (particulièrement collègues dépendants du marché en vrac). • Renforcement des normes de sécurité pour le travail à la cave. • Risque d'avoir de plus en plus de mauvaises années (changement climatique) • Mauvaise communication (fossé entre agriculture et population) |

Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

Pour pouvoir faire une défense professionnelle efficace, il faut des données transparentes qui souvent malheureusement, manquent dans le secteur de la viti-viniculture. Il est ainsi difficile d'ajuster efficacement la politique agricole et d'avoir des chiffres représentatifs des marchés.

Pour ce type de domaine fortement engagé dans la transformation, la dépendance de l'Etat et des paiements directs est petite. La valeur ajoutée est recherchée sur les marchés avec une production respectueuse de la nature.

Dans le canton, l'agriculture et en particulier le secteur de la viti-viniculture font face à des problèmes importants :

- Peu d'efforts en direction de l'écologie – exemple pour l'arrêt d'utilisation d'herbicides. Des pratiques bons marchés et peu écologiques ni sociales sont largement répandues dans le canton, à savoir l'utilisation d'herbicides et l'engagement de main d'œuvre très bon marché.
- Vieillesse de la population agricole avec manque de reprise par les jeunes
- Vieillesse important du capital plante
- Marchés du raisin inondé par du vrac (de qualité moyenne). Manque de contrôle de quantités.
- Manque de contrôle sur la biodiversité.
- Invasion de plantes très couvrantes (pastel des teinturiers)
- Les mises en réseau n'ont pas apporté des changements visibles. Il y a une frustration quant aux bureaux qui ont absorbé une partie des paiements directs, sans voir de résultats.

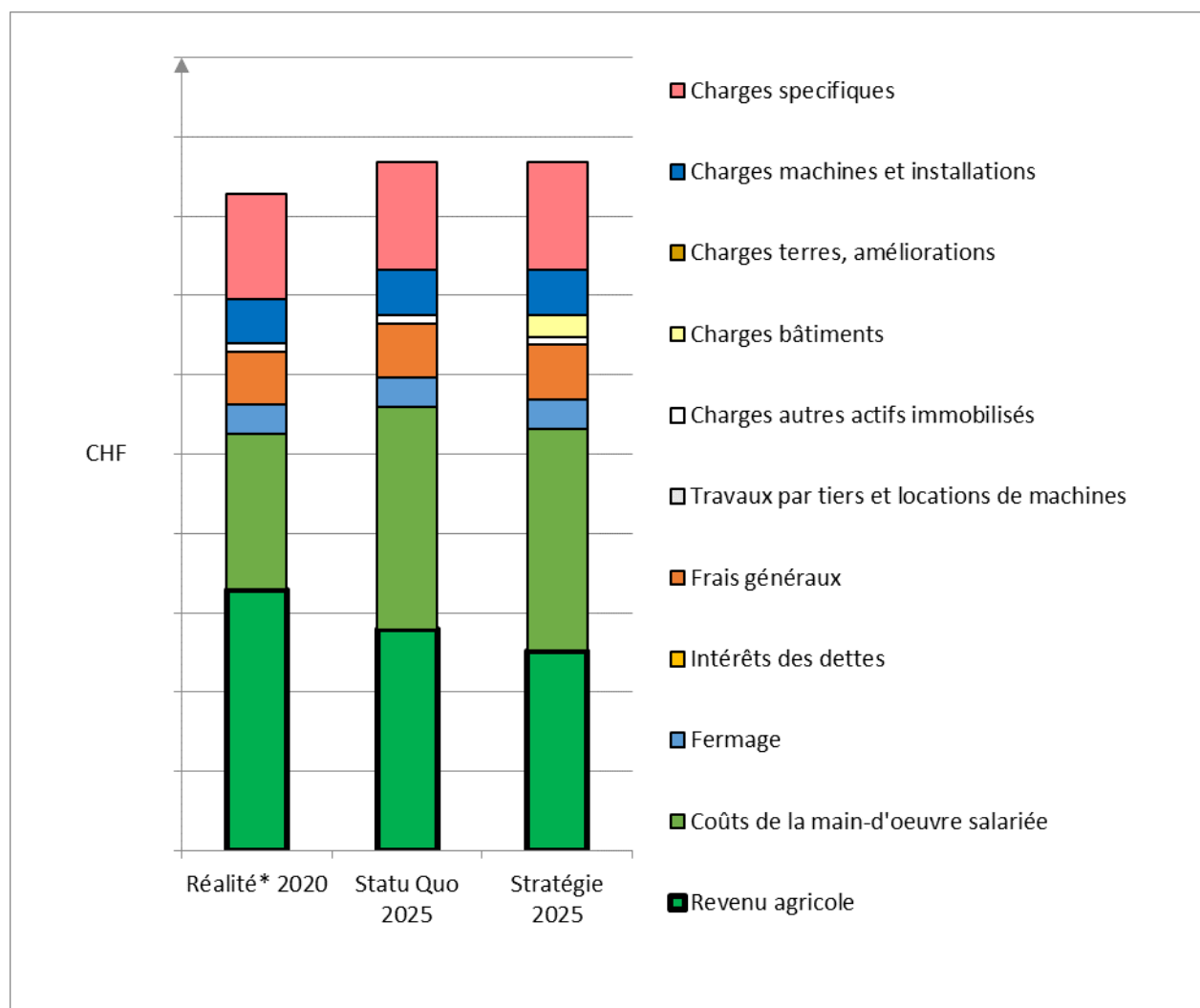
Les objectifs suivants devraient être poursuivis :

- Simplification des charges administratives. Celle-ci a plutôt augmenté que diminuée et est pesante. Cette année par exemple, les impôts à la source doivent être rapportés mensuellement alors qu'avant le rythme était annuel.
- Offrir des perspectives aux jeunes et pour les modes de production écologiques.
- Améliorer la communication avec la population en accord avec une politique plus écologique.
- Support au niveau des ventes en particulier à l'exportation par exemple.
- Mettre des efforts dans la fixation de carbone, la biomasse et l'humus. Ceux-ci sont pour le moment inexistantes. Beaucoup d'efforts sont mis dans la biodiversité.
- Adapter la stratégie cantonale en l'axant sur la qualité et la durabilité plutôt que sur le maintien de la production.

Impact de la discussion de 2015 :

Les associés (père et fille) estiment le consulting comme essentiel et engagent un*e expert*e compétente une à deux fois par an dans différents domaines (exemple : communication, assurances, construction, etc.). De plus, la discussion entre les associés est très importante pour le développement de l'entreprise. De manière générale, le regard extérieur apporté dans le cadre de cette étude par exemple, permet de se prendre le temps de se poser, de prendre conscience de l'état actuel et est toujours intéressant.

Stratégie 2025



Commentaire sur la stratégie

Dès 2021, l'employée est comptée aussi bien dans le scénario « Statu quo 2025 » que dans le scénario « Stratégie 2025 », c'est ce qui explique l'augmentation des coûts de la main-d'œuvre salariée. En même temps il y aura une diminution de la charge de travail de la famille. Cette « investissement » permet d'atteindre l'objectif de diminuer la charge de travail et ainsi d'augmenter la qualité de vie.

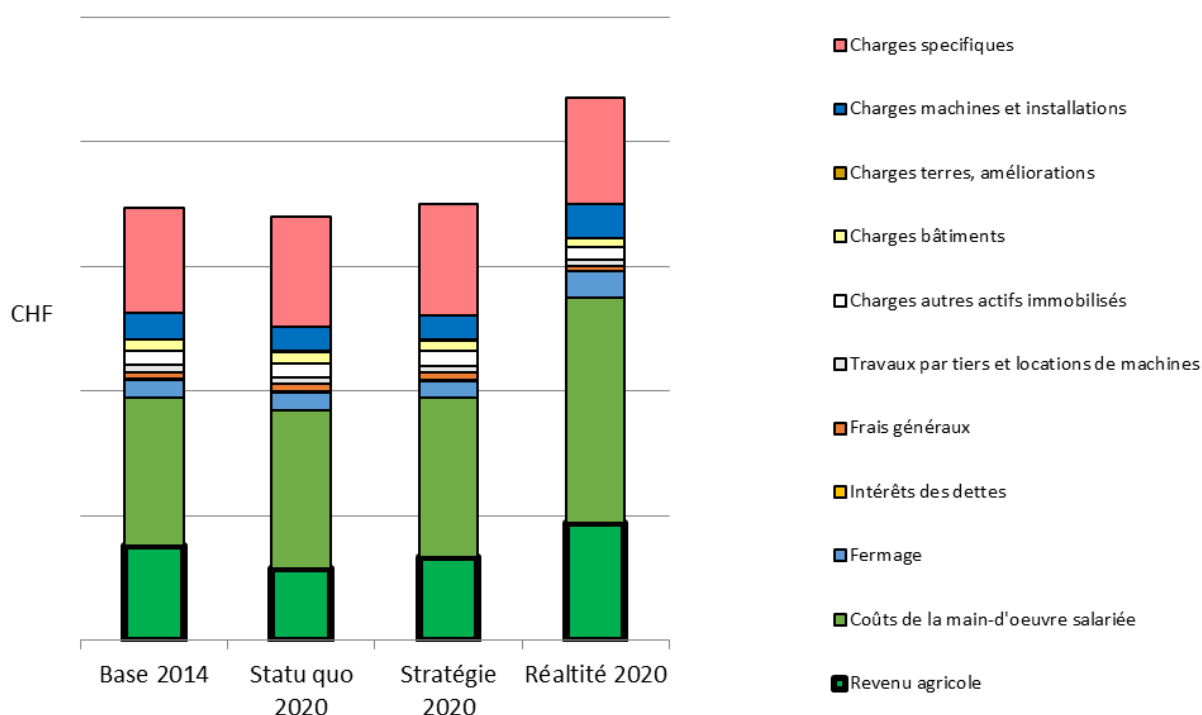
Avec la bonne communication (site internet, local de dégustation, etc.), l'excellente qualité de vin et le marketing, le chiffre d'affaires devrait augmenter d'ici 2025.

Dès 2023, la remise d'exploitation à la fille est prise en compte dans le scénario « Stratégie 2025 ». Dès lors, la main-d'œuvre de l'exploitante est comptée avec 2'400 h par année, le restant étant de la main-d'œuvre salariée (y.c. les parents). Avec la construction de l'entrepôt, une diminution de la main d'œuvre devrait pouvoir être atteinte grâce à une simplification des travaux.

Exploitation 17

| | | | |
|--------------------------------|--|---------------------------|------|
| Exploitation : | Arboriculture, vigne et grandes cultures | | |
| Zone : | Plaine | Canton : | VD |
| Surface : | 84 ha | <i>dont en propriété:</i> | 40 % |
| Nombre d'UGB : | 0 | <i>dont bovin:</i> | |
| MOH estimé (agricole) : | 34'500 h | <i>dont salarié:</i> | 91 % |
| Unité de consommation : | 2.4 | | |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Evolution passées : | Augmentation de la surface (location de +10 ha de pommes en 2016) Plantation de nouvelles variétés de poire (Abate) et de pommes (Pink Lady) Investissements continus dans la technique Concentration et spécialisation en arboriculture (pommes et poires principalement) |
| État des infrastructures : | Très bon et fonctionnel / Plantations arboricoles productives |
| Forces : | Surface importante Situation financière Know-how et passion |
| Faiblesses : | Charge de travail importante (manque de temps libre) et stress en période de végétation jusqu'à la fin de la récolte Concentration du savoir-faire sur une personne Décalage important entre la durée qui s'écoule entre la plantation et la pleine production et l'évolution beaucoup plus rapide de la demande, des marchés et de la politique agricole |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.




Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :

La stratégie a été poursuivie dans la continuité de celle prévue en 2015 : développement de nouvelles spécialités, orientation sur le marché, développement continu pour être attractif sur les marchés.

Surprises :

- 10 ha de terrain ont pu être repris, ce qui n'avait pas été prévu en 2015.
- La rapidité de l'évolution des attentes de la société a été sous-estimée. Les débats actuels laissent supposer que le système actuel semble être à bout de souffle (dont des disparités sociales importantes).
- L'apparition rapide de nouveaux ravageurs a été surprenante (ex : *Drosophila suzukii*, punaise marbrée)

Légende :

-  Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
-  Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
-  Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

Evaluation de la stratégie de 2015

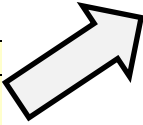
| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|---|--------------|----------------|------------------------|--|---|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH (revenu + salaires) (CHF/h) | 33.00 | 33.00 | 40.00 | L'année 2017 a été exceptionnelle due au gel dans plusieurs régions de la Suisse qui a entraîné une augmentation importante des prix. Ceci s'est également répercuté sur l'année 2018. Il s'agit ici d'une moyenne très élevée. La diversification (myrtilles ou kiwis) n'a pas été entreprise et l'agrandissement en termes de surface a abouti à une taille critique. | Vu la taille de l'exploitation, il y a un potentiel d'optimisation dans l'évolution technique. Il s'agit de concentrer les efforts et de se spécialiser en investissant dans la technique. Actuellement c'est uniquement la technique qui semble promettre une augmentation de la productivité. |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 5'300 | 4'600 | 5'900 | Résultats extraordinaires de 2017 (et 2018) sont reflétés dans ce chiffre. | Il s'agit de maintenir le revenu en restant toujours innovant en termes de variétés et de techniques culturales. La planification en arboriculture est exigeante et demande un regard visionnaire, car elle se fait à très long terme (entre la plantation et la pleine récolte, il s'écoule 5 à 10 ans !) |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 22% | 19% | 19% | Ce sont les coûts de personnel qui sont très élevés sur l'exploitation. Des réflexions de rationalisation sont menées au niveau de la robotisation (la fiabilité et la dépendance d'expertise externe sont remises en question), de la relation entre la main d'œuvre et l'utilisation de produits phytosanitaires (moins de produits phytos = plus de main d'œuvre) et des problèmes sociaux (la main d'œuvre permet de garder un lien entre la société et l'agriculture) | Le challenge va être de garder le niveau des prix (de la branche) en relation avec les coûts, les risques et la protection à la frontière. Avec les attentes actuelles, les exigences augmentent (moins de produits phytosanitaires, etc.) et cette relation est en danger d'évoluer en défaveur du revenu agricole. Les coûts et les risques risquent d'augmenter sans avoir d'impact sur le niveau des prix de vente. |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 6% | 7% | 8% | Les paiements directs ne représentent pas la moëlle épinière de l'entreprise agricole. Le bilan de la politique agricole est plutôt positif (biodiversité, écologie, etc.) | Continuer à observer, avec intérêt, les évolutions de la politique agricole. |
| Financement propre (%) | 92% | 95% | 96% | Le taux de financement propre représente en réalité 100% (pas de dettes). Il représente une base solide et durable. | Cette situation financière offre une grande liberté entrepreneuriale avec la flexibilité d'investir dans la technique ou d'acheter des terres. |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | 57% | 54% | 73% | 2014 (pommiers : 52% / poiriers : 5%). Stratégie 2020 (pommiers : 47% / cerisiers : 7%). Réalité 2020 : (pommiers : 65% / vigne : 8%). Les pommes et les poires vont en réalité chez le même acheteur (fenaco)... La dépendance de ce dernier est trop grande (qui dicte les règles), l'esprit est quelquefois déloyal envers ceux qui ont du succès, mais la collaboration est nécessaire vu la taille de la production. | L'objectif est d'atteindre une diversification en termes d'écoulement en développant la vente directe de cerises en collaboration avec des personnes actives sur les marchés afin de réduire la dépendance d'un seul acheteur. |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 172'000 | 138'000 | 237'000 | Les liquidités sont trop grandes. Elles permettent une grande flexibilité entrepreneuriale (achat de machines par exemple), mais la charge des impôts est importante. | Investir judicieusement est un défi. |
| Aspects sociaux | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |

| | | | | |
|--|-----|-------------------------------|---|--|
| Charge en travail | 7 | 7.5 | Le travail quotidien en soi est très plaisant et satisfaisant avec la liberté de décisions (note entre 1 et 3), mais psychologiquement, il y a une pression importante dans la production de fruits (note 7 à 8). Le produit étant consommé tel quel (non transformé), il doit être « parfait ». La pression provient des maladies, des intempéries et des attentes du marché. Aussi, la situation de l'exploitation est exposée à beaucoup de décision qui n'appartiennent pas à l'exploitant (protection à la frontière, décisions politiques, attentes du marché, etc.) | Il y a une volonté de diminuer la charge de travail (en période de végétation particulièrement) et de prévoir un retraitement progressif en vue de la retraite (dans 10 ans). Mais comme le chef d'exploitation est le moteur de l'entreprise (sans lui, cela ne tourne pas), son remplacement (pour lui libérer du temps de libre) est un défi. Il faut trouver une personne bien formée, motivée et étant capable de prendre des responsabilités. |
| Qualité de vie | 6.5 | 8.5 | La situation financière permet une qualité de vie plaisante... pendant les périodes de temps libre limitées. La vie commune avec une partenaire ne provenant pas du monde agricole n'est, dans ce sens, pas toujours facile. | Même si l'exploitation agricole est un facteur important pour la qualité de vie (le métier est une passion), il y a un souhait de libérer du temps à passer avec la partenaire. Pouvoir prendre 3 jours de suite de libre en été est un objectif. |
| Aspects écologique | | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | | L'exploitant expérimente avec des modèles low-input sur des surfaces de l'ordre de 1 à 2 ha dans la production fruitière. Il a aussi essayé des variantes plus résistantes dans les poires (non satisfaisantes). Dans la viticulture, le nombre d'intervention a continuellement diminué d'une application par an. Les réflexions autour de la production Bio montrent des limites importantes (produits phytos agressifs, pas de possibilité de faire du Bio par parcelle qui permettrait de répartir le risque, les efforts dans la recherche de suivent pas – nouvelles variétés, etc.). La grande distribution prend très peu d'initiatives (seule Coop a un programme en ce moment). | L'exploitant voit un potentiel pour faire plus de production biologique en termes d'attentes de la société, mais il se voit limité aux contraintes de la politique agricole et du marché. Il participe activement à l'essai de nouvelles méthodes de production et de variétés, tout en ayant un regard très critique sur la relation coûts et risques La diversification vers des variétés résistantes est difficile, car ces dernières ne sont pas demandées sur les marchés. |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | | Des systèmes automatiques pour l'arrosage (avec des mesures hygrométriques) plus efficaces ont été mis en place. La qualité du verger a nettement augmenté. L'utilisation d'eau a paradoxalement légèrement augmenté. | Continuer à trouver des mesures pour s'adapter au changement climatique. |
| Surfaces de biodiversité | | | La biodiversité n'a pas augmenté en termes de surface, mais en termes de qualité des surfaces. Avec le type de terrain fertile de l'exploitation, le minimum de surfaces de biodiversités a été maintenu. | Maintenir. |
| Bien-être animal | | N.A. | | |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | | L'apport de beaucoup de matière organique dans les vergers permet une meilleure pénétration de l'eau. Le tassement est réduit avec des pneus plus larges (mais en même temps, le poids des machines a nettement augmenté durant les 25 années passées...) | Maintenir |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|--|
| Vision | Concentration sur la qualité de la production et de l'écoulement |
| Type de stratégie | Spécialisation et optimisation (la stratégie d'agrandissement n'est plus actuelle) |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir un outil de production très performant Répondre aux signaux du marchés et rester innovant • Recherche de canaux de vente alternatifs en développant la vente directe de cerises • Continuer à tester de nouvelles techniques, méthodes et variétés • Continuer à observer les attentes de la société et participer à la recherche de solutions • Planifier la remise d'exploitation à long termes (10 ans) |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> • Perte de 2 ha en 2020 et +2.5 ha de terrain en location (en 2021) • Augmentation de la vente directe de cerises |
| Investissements prévus | Investissements continus dans la technique et les plantations, mais pas de grands investissements prévus. |

| 2020 | | 2025 | |
|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
| Surface agricole: | 84 ha | Surface agricole: | 84 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 4 ha | <i>dont fourragère</i> | 4 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 18 ha | <i>dont grandes cultures</i> | 18 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | 62 ha | <i>dont cultures spéciales</i> | 62 ha |
| UGB Bovin | 0 | UGB Bovin | 0 |
| UGB total | 0 | UGB total | 0 |
| UMOS | 13.9 | UMOS | 13.9 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Certaines personnes aimeraient se rapprocher des ressources naturelles en travaillant dans l'agriculture par exemple (même s'il y a des limites, le souhait est là) • La production de fruit fonctionne actuellement plutôt bien, avec des relations commerciales rôdées avec le commerce. | <ul style="list-style-type: none"> • Risques écologiques avec l'augmentation des risques de perte de production sans augmentation de prix de vente (différenciation entre la production Bio et la production conventionnelle très difficile) • L'économie fonctionne à une autre vitesse que l'agriculture (planification des plantations sur 5 ans au moins, avec les connaissances du marché d'aujourd'hui...) • Pas de demande suffisante du marché pour la production Bio (Südtirol est très fort) • Le changement climatique (particulièrement les périodes de sec et d'humidité) représente un défi important • Les attentes de la société montrent que cela ne peut pas continuer ainsi. • Risque de diminution de la protection à la frontière. |

Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

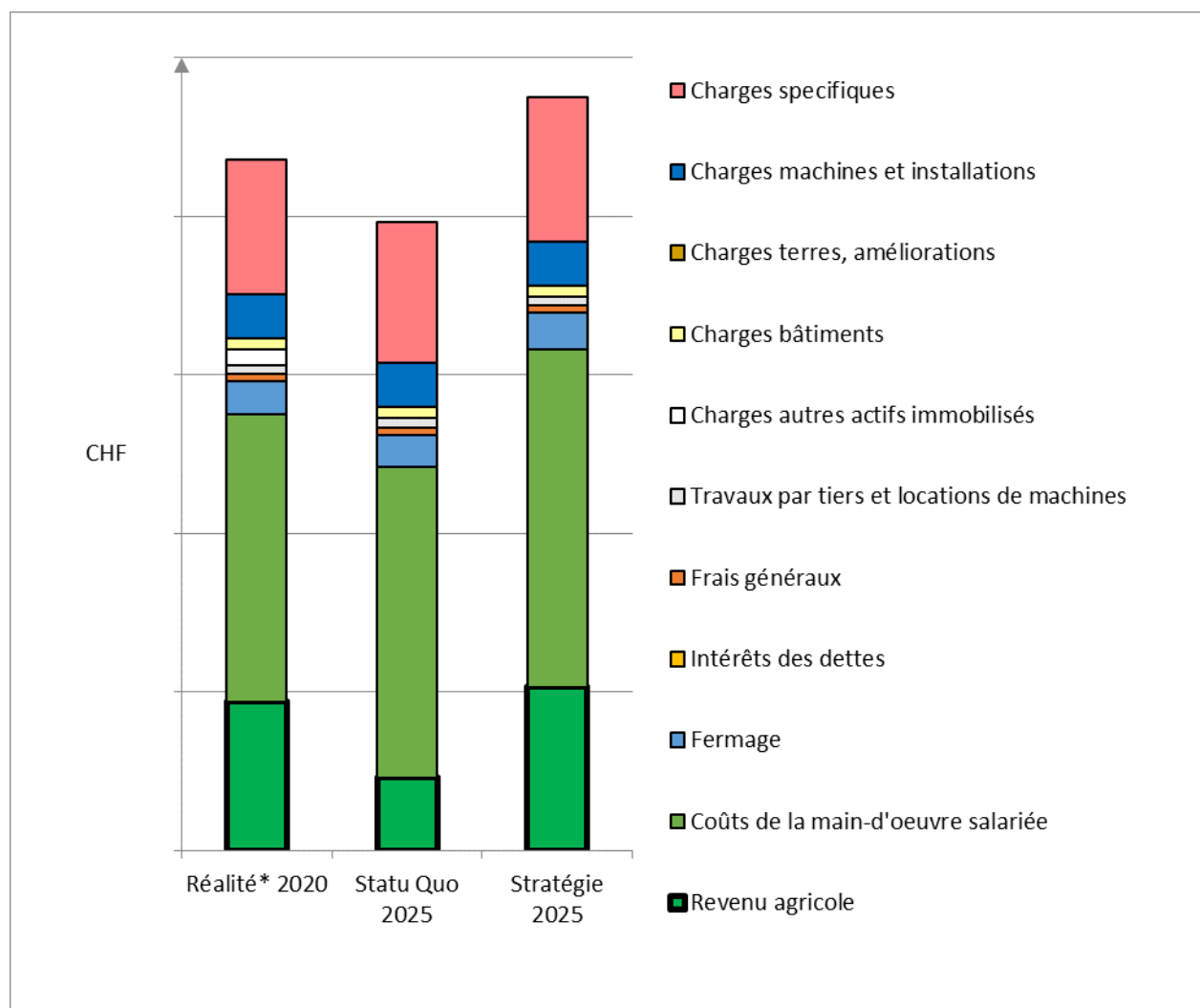
La défense professionnelle a bon faire à défendre les acquis vis-à-vis des attentes extrêmes et irréalistes de la société (initiatives populaires contre les phytos). Le chemin pour le développement futur semble pourtant être donné, même si les initiatives sont rejetées. Il n'est pas pensable de reprendre le discours seul productiviste. La défense professionnelle a une position forte à prendre pour que la productivité reste, le revenu soit maintenu stable et qu'en même temps, on ait plus d'écologie.

La production agricole est très dépendante de décisions de la politique agricole et de la politique de l'USP.

Impact de la discussion de 2015 :

Pour l'exploitant qui est un vrai entrepreneur agricole, ce genre de réflexions faites lors de l'entretien, fait partie de son quotidien, ce qui est très louable ! Pourtant, il manque chez beaucoup d'exploitants agricoles qui ne les font pas tout seuls. C'est un moment où l'on s'arrête pour prendre du recul.

Stratégie 2025



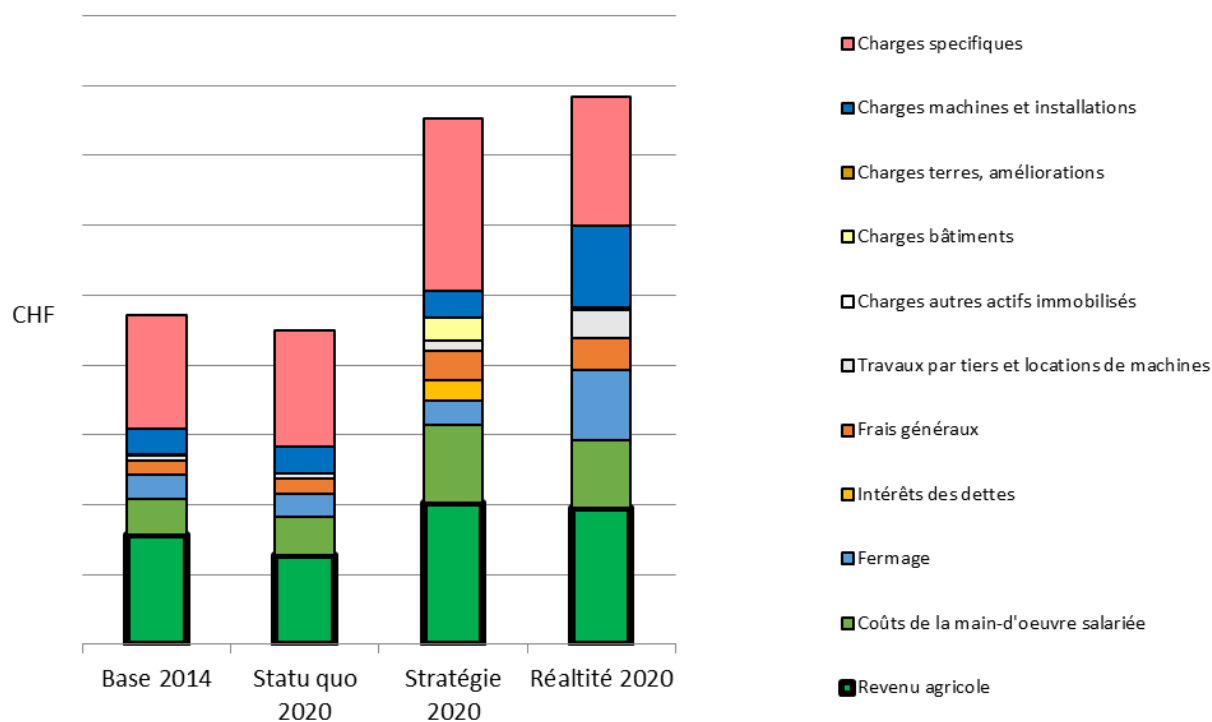
Commentaire sur la stratégie

Avec la variante « Statu quo », le chiffre d'affaires diminuerait de CHF 200'000 d'ici 2025, ce qui correspondrait à une diminution de CHF 470'000 à CHF 230'000 du revenu agricole dû à l'augmentation supposée des coûts salariales. Avec la continuation de la stratégie de spécialisation et d'optimisation ainsi qu'avec la location de 6 ha supplémentaires de vigne, le revenu agricole pourrait être stabilisé à un très haut niveau (tout en admettant des coûts de location, de salaires, de travaux par tiers et des prestations augmentées).

Exploitation 18

| | | | |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------|------|
| Exploitation: | Grandes cultures, vente directe | | |
| Zone: | Plaine | Canton: | GE |
| Surface: | 110 ha | <i>dont en propriété:</i> | 2 % |
| Nombre d'UGB | - | <i>dont bovin:</i> | |
| MOH estimé (agricole): | 6'400 h | <i>dont salarié:</i> | 35 % |
| Unité de consommation: | 2 | | |

| | |
|---------------------------------|---|
| Evolution passées: | Augmentation de la surface (cf. Figure 1) Vente directe, diversification dans la culture maraîchère puis abandon de la culture maraîchère |
| État des infrastructures | Vieux, renouvellement nécessaire |
| Forces: | Diversification Terres de bonne qualité Peu de dette, bonnes connaissances professionnelles |
| Faiblesses: | Irrigation couteuse dans une région plutôt sèche Charge de travail élevée Peu de terre en propriété → difficulté de financement des investissements sans être propriétaire des surfaces agricoles |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.

Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :

- La stratégie a été réalisée de manière cohérente et conforme aux objectifs de 2015
- L'acquisition de nouvelles surfaces a pu se faire selon les perspectives de 2015 (cf. Figure 1). Le domaine du père de l'exploitant a pu être repris en 2017. Il est intéressant de remarquer la diminution de surface quoique minime entre 2013 et 2016 et entre 2018 et 2021.

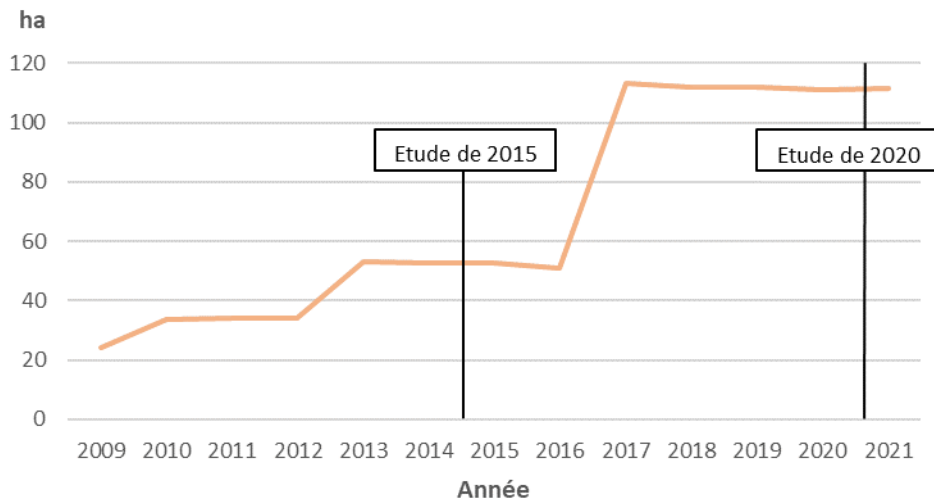


Figure 1 : Evolution de la SAU

- La stratégie a ainsi consisté en
 - 1) l'agrandissement de l'exploitation et
 - 2) la simplification / l'optimisation des travaux (Abandon du maraîchage / installation d'un distributeur dans le local de vente directe / engagement d'un employé)
- Difficultés rencontrées :
 - Trouver un employé qui corresponde au climat de travail sur l'exploitation
 - Bâtiments → l'exploitation ne dispose pas de bâtiments adaptés. Projet de construction d'un nouveau bâtiment pour 2021/22 (financement délicat car peu de surfaces en propriété)
- Effets externes :
 - COVID = augmentation de 300% de la vente directe en un jour, puis normalisation après ouverture des frontières. Aujourd'hui = légère augmentation
 - Sécheresse + gel printanier = changement climatique rend l'agriculture compliquée sur certain terrain

Légende :

- Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
- Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
- Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

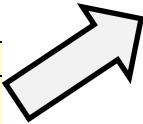
Evaluation de la stratégie de 2015

| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|---|------------------------|----------------|--|---|---|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) | 44.00 | 53.00 | 47.00 | Trop bas en comparaison avec ce que gagne un ouvrier qualifié et au regard des responsabilités endossées par un agriculteur et les critiques auxquels il fait face. | Objectif = minimum CHF 50.- / heures |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 2'900 | 1'800 | 1'800 | OK = correspond avec les perspectives et la suppression des surfaces maraîchères | Maintien |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 33% | 28% | 25% | OK au vu des investissements et du développement réalisé par le passé | Maintien voire légère augmentation |
| Paiements directs par chiffre d'affaires (%) | 23% | 26% | 35% | Pas un problème propre à l'exploitation mais peu satisfaisant = souhaite être payé pour son travail et ses produits | Diversification et renforcement du chiffre d'affaires réalisé directement sur le marché |
| Financement propre (%) | 92% | 76% | 57% | Ok mais nécessaire en vue des investissements en perspective | |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | | | | 1/3 grandes cultures 1/3 vignes 1/3 vente directe | Maintenir ce degré de diversification et d'indépendance |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 87'000 | 111'000 | 79'000 | Pas de souci à ce stade | Maintien |
| Aspects sociaux | | | | | |
| | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 8 | 5 | Ok, malgré des horaires extrêmes 65 heures par semaine au minimum x 2 | | Stabilisation et emploi d'un ouvrier sur la durée |
| Qualité de vie | 8.5 | 7 | Surcharge en travail et manque de temps pour les enfants, sinon OK + Pression et incohérence des consommateurs et de la société | | + de temps et de reconnaissance |
| Aspects écologique | | | | | |
| | Evaluation qualitative | | | Objectifs pour la stratégie 2025 | |
| Utilisation des produits phytosanitaires | | | Minimum de ce qui est possible / tout en extenso (excepté le colza ⇔ trop incertain sur certaines parcelles peu propices) / diminution des doses au strict minimum selon les recommandations Agriconseil.com (Phytorama) → diminution de plus de 50% sur certains produits par rapport aux doses recommandées. | | Impossible de faire plus et de maintenir une production intéressante. Ne souhaite pas des contraintes supplémentaires |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | | | Les conséquences sont importantes pour l'exploitation (sécheresse + gel printanier) mais les possibilités d'action sont limitées pour 1) réduire les conséquences du changement climatique / 2) réduire les émissions | | ? |
| Surfaces de biodiversité | | | Maximum de ce qui peut être fait dans la perspective de maintenir une exploitation productive et une utilisation efficace des surfaces | | Maintien du statu quo |
| Bien-être animal | | | Poules pondeuses en plein air dans un poulailler mobile | | Maintien du statu quo |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, mesures contre l'érosion des sols, etc. | | | Semis direct sur l'ensemble des parcelles et amélioration de la qualité du sol | | |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|--|
| Vision | Poursuite et professionnalisation de la stratégie en cours |
| Type de stratégie | Optimisation et agrandissement |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Maintien de la surface actuelle (voire agrandissement si possible) • Construction d'un nouveau bâtiment pour centraliser les activités de l'exploitation (hangar à machines / magasin / halle réfrigérée pour stocker les fruits et légumes) • Diversification et renouvellement de certaines cultures (Kiwi / asperges / pommes et poires) • Salarié fixe et stable pour plus de flexibilité au niveau de l'organisation du travail • Développement des poules pondeuses plain air (500 poules) |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> • En plus des investissements de renouvellement, construction d'un nouveau bâtiment |
| Investissements prévus | CHF 2'000'000 (nouveau bâtiment) + investissements de renouvellement |

| 2020 | | 2025 | |
|--------------------------------|--------|--------------------------------|--------|
| Surface agricole: | 110 ha | Surface agricole: | 110 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 12 ha | <i>dont fourragère</i> | 12 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 86 ha | <i>dont grandes cultures</i> | 86 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | 12 ha | <i>dont cultures spéciales</i> | 12 ha |
| UGB Bovin | - | UGB Bovin | - |
| UGB total | - | UGB total | 5 |
| UMOS | 3.1 | UMOS | 3.2 |



Analyse de l'environnement

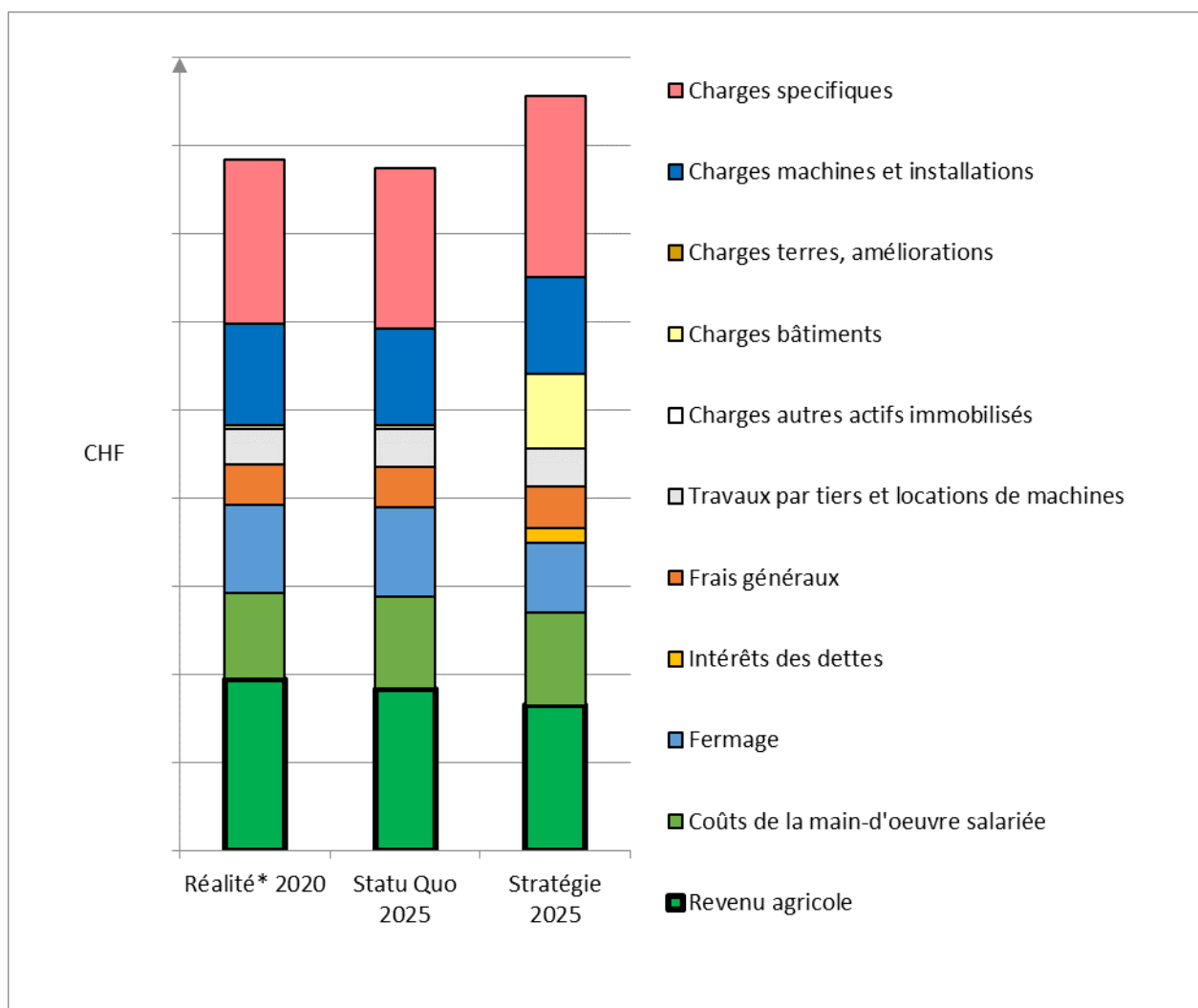
| Chances attendues : | Risques attendus : |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Intérêt grandissant pour les produits locaux et de saison • Digitalisation = simplification de certaines tâches notamment administratives | <ul style="list-style-type: none"> • Initiatives « anti-phyto » = catastrophe • Incohérence de la population • Relations « ville-campagne » qui se détériorent (agressivité / manque de reconnaissance et de respect / incompréhension) • Problèmes de « voisinages » entre agriculteurs et « autres utilisateurs » • Changements climatiques : sécheresse + Gel printanier |

Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

À l'écoute des agriculteurs + des conseils professionnels + une organisation efficace (ex : possibilité de fusionner certains services + plus de collaborations intercantionales)

Impact de la discussion de 2015 : À première vue, peu d'impact. Prise de conscience que la stratégie de 2015 a été scrupuleusement mise en place.

Stratégie 2025



Commentaire sur la stratégie

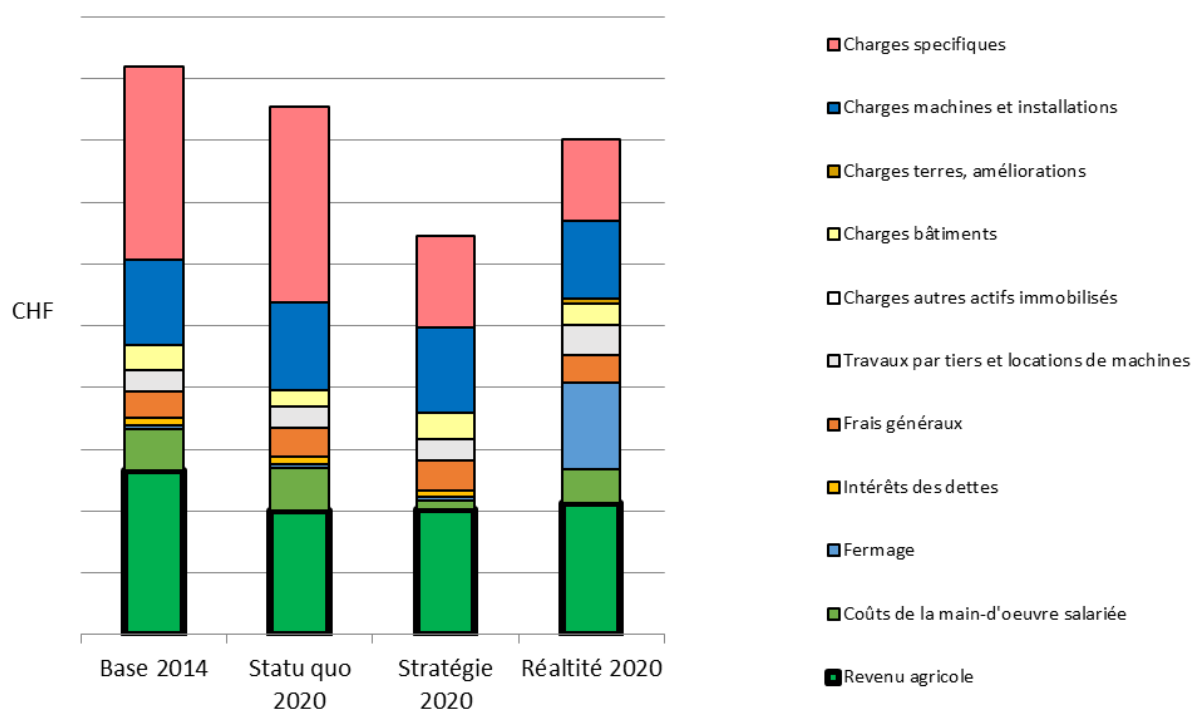
La construction du nouvel hangar va simplifier le travail, ce qui devrait réduire la charge de travail de la famille. Cet investissement est nécessaire pour moderniser l'outil de travail mais fait aussi diminuer le revenu agricole. L'augmentation de la production d'œufs permet en partie de compenser ces pertes.

Attention néanmoins aux liquidités qui sont mises à l'épreuve avec l'investissement et la consommation privée qui va augmenter dans les prochaines années.

Exploitation 20

| | | | |
|--------------------------------|---|----------------------------|-------|
| Exploitation : | Grandes cultures, vaches mères et génisses | | |
| Zone : | Colline | Canton : | VD |
| Surface : | 53 ha | <i>dont en propriété :</i> | 100 % |
| Nombre d'UGB | 23 | <i>dont bovin :</i> | 100 % |
| MOH estimé (agricole) : | 2'700 h | <i>dont salarié :</i> | 2 % |
| Unité de consommation : | 3 | | |
| Commentaire | Grande exploitation en zone de colline avec des surfaces morcelées de qualité variable. | | |

| | |
|---------------------------------|---|
| Evolution passées : | Reprise de l'exploitation par le fils en 2019 en association simple avec son père. Reconversion au bio (Bourgeon en 2021). Arrêt de la production laitière. Aménagement de l'écurie pour vaches mères et génisses. Essais de nouvelles cultures (quinoa, lentilles, soja, orge de brasserie). Augmentation de la surface en céréales. Arrêt de la production de betteraves et colza (en Bio). |
| État des infrastructures | Viellissant, mais encore fonctionnels. Nombre de places limités. Difficultés pour agrandir (voisins) |
| Forces : | Taille de l'exploitation Dynamisme et innovation Charge de travail |
| Faiblesses : | Hétérogénéité des terres et morcellement des parcelles Endettement Habitation |



Note : La « base 2014 » correspond à la moyenne des années 2011, 2012 et 2013. Le « statu quo 2020 » et la « stratégie 2020 » ont été calculés sur cette base. La « Réalité 2020 » correspond à la moyenne des années 2017, 2018 et 2019.




Raisons (internes et externes) pour l'adaptation de la stratégie de 2015 et surprises rencontrées (internes et externes) entre 2015 et 2020 concernant la stratégie :

L'abandon de la production laitière a été réalisée telle que prévue et l'exploitation a été remise au fils en 2019.

Surprises :

Le passage au bio n'était pas concret en 2015 et l'attitude plutôt négative. Entre-temps, l'exploitation est passée au bio (Bourgeon depuis 2021). Le bio offre beaucoup d'opportunités selon le chef d'exploitation : dynamisme, ouverture d'esprit, image positive chez le consommateur, plus d'aisance à communiquer avec le consommateur, opportunité de diversifier (moins de dépendances des gros canaux de vente)

Légende :

-  Objectif atteint / résultat très satisfaisant / atteint à plus de 90%
-  Objectif moyennement atteint / résultat moyennement satisfaisant / atteint entre 25% et 90%
-  Objectif non atteint / résultat non satisfaisant / atteint à moins de 25%

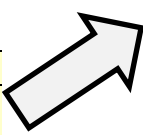
Evaluation de la stratégie de 2015

| Indicateur | Réalité 2014 | Stratégie 2020 | Réalité 2020 | Evaluation qualitative /remarques | Objectifs pour la stratégie 2025 |
|---|---|----------------|---|---|--|
| Aspects économiques | | | | | |
| Revenu agricole par MOH familial (CHF/h) | 28.00 | 29.00 | 48.00 | Résultat très satisfaisant (malgré le prix du lait Gruyère en 2014). L'arrêt des vaches laitières a permis de réduire le nombre d'heures de travail (de 5'755 en 2014 à 2'700 en 2020). | Le revenu agricole devra augmenter avec l'arrêt de l'activité employée du chef d'exploitation (80% jusqu'à la fin 2020) pour garder le niveau du salaire horaire. |
| Revenu agricole par ha SAU (CHF/ha) | 2'6000 | 1'900 | 2'000 | Malgré l'arrêt des vaches laitières, le revenu par ha SAU a pu être maintenu. | Continuer à maintenir ce revenu agricole par ha. |
| Revenu agricole par chiffre d'affaires (%) | 29% | 32% | 28% | Diminution des coûts de la production laitière. Extensification. | |
| Paievements directs par chiffre d'affaires (%) | 28% | 38% | 56% | Cette dépendance de l'Etat est frustrante et fait peur (diminution du budget agricole dans le futur ?) | Objectif de diversification des activités et de la production agricole afin d'augmenter les revenus de la production. |
| Financement propre (%) | 64% | 65% | 100% | Chiffres concernent la période avant la reprise de l'exploitation → bon financement pour les parents. | Gérer l'endettement du nouveau chef d'exploitation et planifier les investissements à venir |
| Part du chiffre d'affaires réalisé avec les deux plus gros canaux de vente (%) | 60% | 50% | 46% | Réduction de la dépendance des acheteurs. 2014 (lait : 49% / céréales : 11%). Stratégie 2020 (céréales : 22% / sarclées dont endives : 28%). Réalité 2020 : (céréales : 31% / bovins : 15%). | Une diversification des activités est à poursuivre pour réduire la dépendance des acheteurs. |
| Cashflow par unité de consommation (CHF) | 58'000 | 54'000 | 43'000 | Difficultés de gérer les liquidités (revenus ponctuels) | Gérer les liquidités. |
| Aspects sociaux | | | | | |
| | 2014 | 2020 | Evaluation qualitative | | Objectifs pour la stratégie 2025 |
| Charge en travail | 8 | 6 | La charge de travail a diminué (dimanche de libre) | | Gérer la charge de travail avec les nouvelles activités agricoles (agroécologie, vente directe) et annexes (ex : brasserie, agritourisme avec vélos, vente en ligne) |
| Qualité de vie | 7 | 8 | La rénovation des logements dans la maison d'habitation est difficile à financer. | | Financement de la rénovation des logements dans la maison d'habitation à moyen termes. |
| Aspects écologique | | | | | |
| | Evaluation qualitative | | | Objectifs pour la stratégie 2025 | |
| Utilisation des produits phytosanitaires | Réduction totale des produits phytosanitaires avec le passage au Bio. | | | Avec le passage au Bio, plus de produits phytosanitaires de synthèse ne sont utilisés. | |
| Mesure pour réduire l'impact climatique (qualitatif) | Aucune mesure concrète n'a été prise. Réflexions quant à l'achat d'un évacuateur de fumier électrique. | | | Prendre des mesures pour réduire l'impact climatique | |
| Surfaces de biodiversité | La biodiversité a été maintenue. Des jachères ont été supprimées, des prairies peu intensives mises en place. La diminution d'engrais de fermes a été compensée grâce à l'échange d'engrais de fermes avec un voisin. | | | Avec l'agroforesterie et l'agriculture biologique, les surfaces de biodiversité vont augmenter. | |
| Bien-être animal | Beaucoup de pâturages, SST et SRPA | | | Continuer à maintenir le bien-être animal | |
| Autres : Augmentation de l'humus dans le sol, augmentation de l'efficacité énergétique, mesures contre l'érosion des sols, etc. | Mesures contre l'érosion du sol. Teneur moyenne en humus des sols satisfaisante. | | | Continuer les efforts. | |

Stratégie d'ici 2025

| | |
|-------------------------------|--|
| Vision | Vers une agriculture durable et communication avec le consommateur |
| Type de stratégie | Diversification et extensification (passage au Bio) |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> Augmentation des activités agricoles (agroforesterie, vente directe) et para-agricoles (brasserie, agritourisme avec vélos, vente en ligne) pour compenser la perte de revenu annexe du chef d'exploitation et diminuer la dépendance aux paiements directs Optimisation de l'utilisation des bâtiments pour la production bovine |
| Changements prévus | <ul style="list-style-type: none"> Passage au Bio bourgeon (2021) Agrandissement minimal de l'écurie afin d'atteindre 23 UGB (avec SST et SRPA) : 15 UGB vaches mères (vente de jeunes bovins à 22 mois : Bio Weide Beef) et 7 UGB génisses d'élevage Mise en place d'une parcelle d'agroforesterie (5ha) avec arbres fruitiers (pommes / poires) et grandes cultures entre les arbres (rotation normale des cultures), grandes cultures selon le budget Mise en place de la vente directe (local de transformation et de vente) et d'activités annexes (revenu de 1'000 CHF par mois attendu avec la brasserie) |
| Investissements prévus | Reprise de l'exploitation : CHF 1'100'000 (2020) Local de vente, espace de réception et local de transformation : CHF 400'000 (2020 et 2021) Ecurie : CHF 100'000 (2020) |

| 2020 | | 2025 | |
|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
| Surface agricole: | 53 ha | Surface agricole: | 54 ha |
| <i>dont fourragère</i> | 32 ha | <i>dont fourragère</i> | 22 ha |
| <i>dont grandes cultures</i> | 21 ha | <i>dont grandes cultures</i> | 32 ha |
| <i>dont cultures spéciales</i> | - | <i>dont cultures spéciales</i> | - |
| UGB Bovin | 21 | UGB Bovin | 23 |
| UGB total | 21 | UGB total | 23 |
| UMOS | 2.4 | UMOS | 2.7 |



Analyse de l'environnement

| Chances attendues : | Risques attendus : |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Attentes du consommateur pour une agriculture durable de proximité | <ul style="list-style-type: none"> Diminution du budget agricole pour la production standard (non bio) |

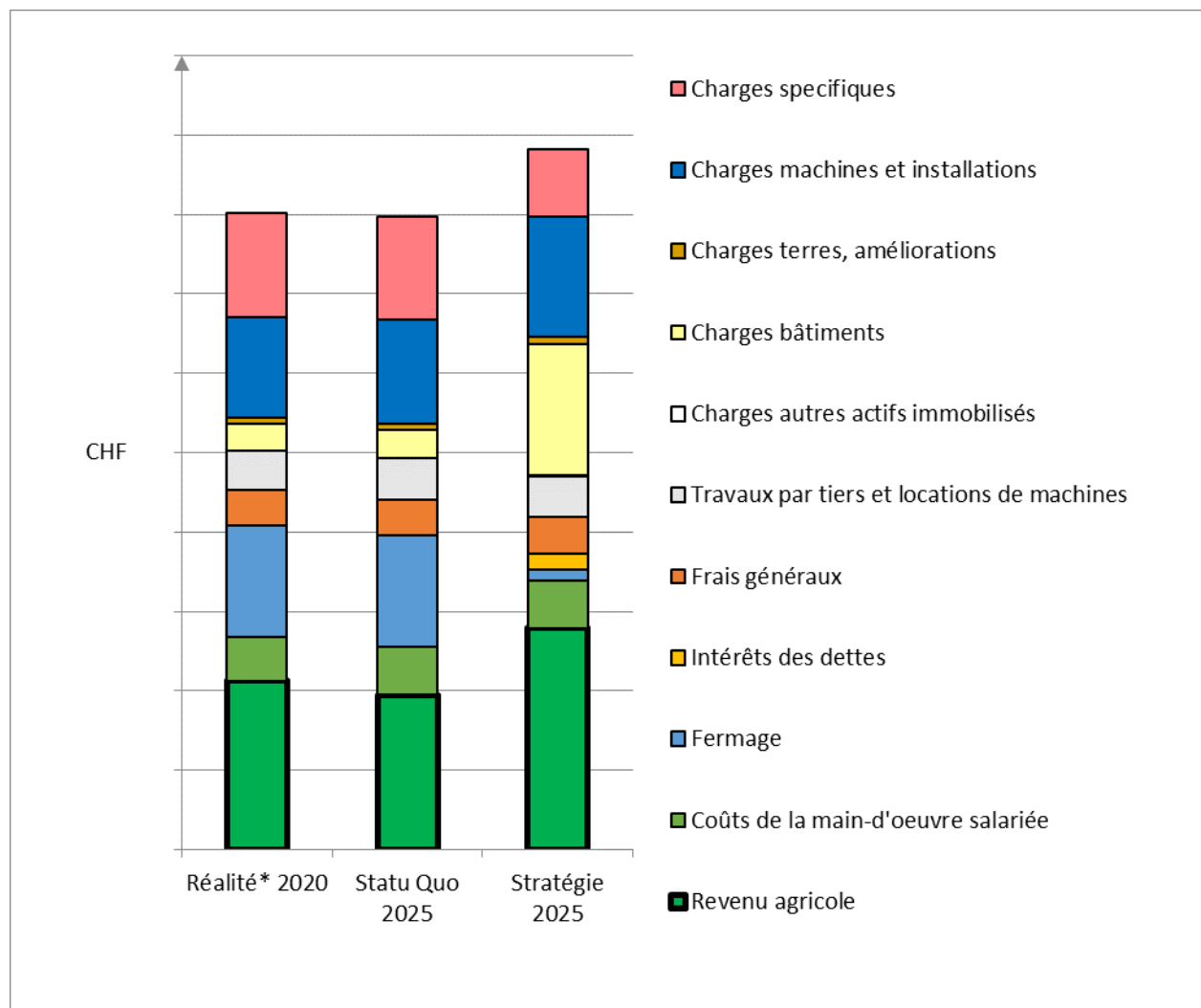
Attentes vis-à-vis de la politique agricole et de la défense professionnelle pour mieux pouvoir mettre en place la stratégie :

La défense professionnelle pourrait plus soutenir sur le côté commercialisation et communication (coopérative de vente avec la mise sur pieds de marchés paysans par exemple). La défense professionnelle est actuellement trop orientée sur la « masse » des agriculteurs et va dans le sens contraire de la vision du chef d'exploitation → division du monde agricole. Les agriculteurs innovants ne se sentent pas soutenus par la défense professionnelle, ni par les décideurs.

Impact de la discussion de 2015 :

La discussion a aidé à faire évoluer les réflexions stratégiques (passage au Bio)

Stratégie 2025



Commentaire sur la stratégie

La « stratégie 2025 » est économiquement intéressante. La part des paiements directs dans le chiffre d'affaires va légèrement diminuer malgré des paiements directs plus élevés en Bio, ce qui correspond aux objectifs de l'exploitant. Aussi le revenu agricole va augmenter sa part dans le chiffre d'affaires, ce qui rend l'exploitation plus résiliente. Aussi le salaire horaire va augmenter avec la stratégie.

Avec la reprise de l'exploitation par le fils, le domaine va passer dans la propriété du fils avec une augmentation des dettes et une diminution des fonds propres. Le fermage actuellement payé par l'association au père expirera. Le challenge va être de développer les nouvelles activités (agroforesterie, brasserie, vente directe) de manière à générer un revenu suffisant et avec une charge de travail supportable.