

TRAJECTOIRE D'EXPLOITATION

N°9

FOCUS SUR...

Gestion du foncier

FILIÈRE ÉQUINE

Écurie d'entraînement
de chevaux de sport

RÉGION



ZOOM SUR... QU'EST-CE QU'UN GFA ?

C'est une société civile spécifique à l'agriculture proche des SCI (Société civile immobilière). Elle a été créée dans les années 1970 pour favoriser la transmission des exploitations familiales en favorisant la transmission de parts plutôt que du patrimoine afin d'éviter le morcèlement ou le démantèlement de ces dernières. Cette forme juridique a beaucoup évolué et son utilisation peut aussi se faire dans des cadres mutuels de portage du foncier. Le GFA est constitué de personnes physiques et doit compter au moins deux associés. En contrepartie de ses apports, chacun des associés reçoit des parts sociales qui donnent accès à un certain nombre de droits et d'obligations.

Innovier en filière sport : s'associer pour partager un outil de travail performant

Une écurie de compétition à taille humaine qui vise l'excellence

Très bien située par rapport à l'offre de compétitions de CSO et localisée dans un bassin d'élevage de chevaux à vocation obstacles, l'activité principale de cette structure est la prise en pension de chevaux en valorisation avec une diversification en coaching et commerce. La discipline de prédilection est le saut d'obstacles, sur les circuits pros et internationaux. Le chef d'exploitation est cavalier professionnel, et la compétition est son cœur de métier. En plein cœur du Calvados, la particularité de ce système est que la propriété des infrastructures d'entraînement est partagée avec deux autres chefs d'exploitation, tous deux dans le même secteur de la filière. Cette forme de multipropriété ne concerne que le foncier ; la gestion et l'exploitation de l'entreprise décrite ici ne dépend que du cavalier, installé en société personnelle en nom propre.

Données repères

Structure : L'exploitant est cavalier professionnel, son activité principale est la prise de chevaux en pension pour les valoriser en concours jusqu'au niveau CSI **.

Il assure aussi des prestations coaching pour professionnels ou amateurs de bon niveau.

Forme juridique : Entreprise individuelle en nom propre

Main-d'œuvre : 2 ETP

1 ETP exploitant + 1 ETP salarié
À noter que la structure a recourt à un cavalier supplémentaire en prestation de service (ce qui équivaut à l'année à 1 ETP supplémentaire).

Surfaces :

- Accès aux 5 ha de bâti du GFA dont il détient 25% des parts : les principales infrastructures communes sont 1 manège 25x65 m, 1 carrière de 5000 m², 2 ronds de longe, 1 rond d'havrincourt, 10 paddocks, 1 piste de galop.
- Propriétaire d'un barn de 23 boxes et d'un quart du foncier alloué au GFA

Chiffres clés de l'activité

Nombre d'équins :

23 chevaux à l'année dont 5 appartenant à des clients en prestation coaching et 18 chevaux en pension travail, confiés par des éleveurs principalement, ou des propriétaires.

Peu de turn-over parmi les clients en coaching, clientèle fidèle et qui reste d'une année sur l'autre.

Les 18 chevaux en pension travail alternent, selon leur potentiel et les objectifs de leurs propriétaires.

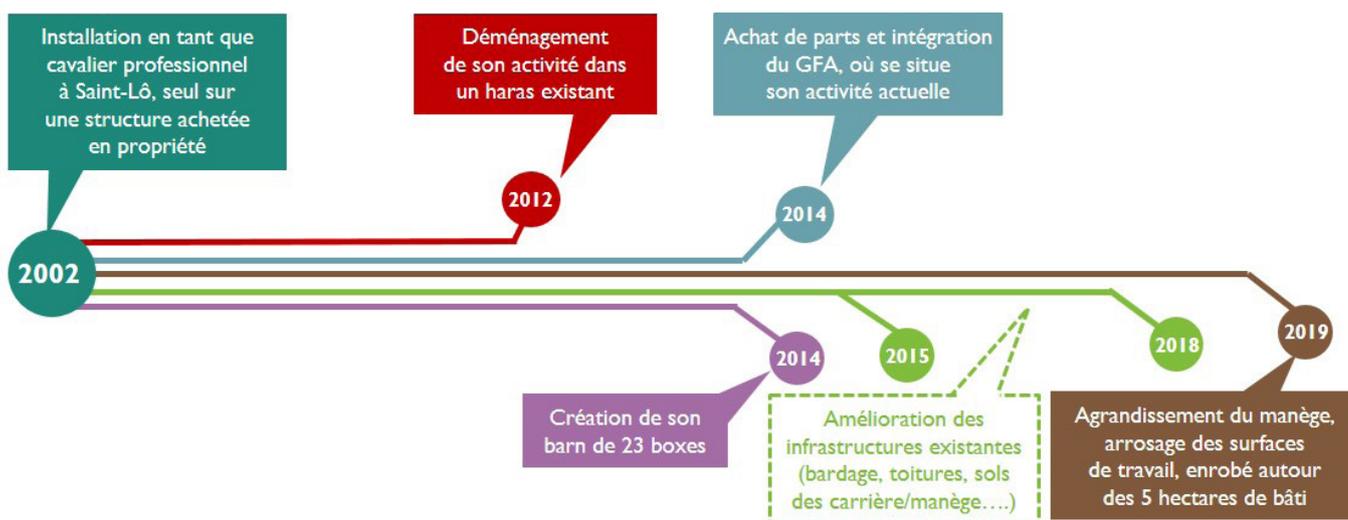
À noter sur une année, les 23 boxes sont pleins avec plus de 8 300 jours de pensions travail vendus.

L'activité de commerce est aléatoire d'une année sur l'autre en nombre de chevaux vendus. Il n'y a pas d'objectif établi.

Historique de l'exploitation

« Je ne souhaitais plus être un cavalier isolé sur ma structure, je cherchais une alternative »

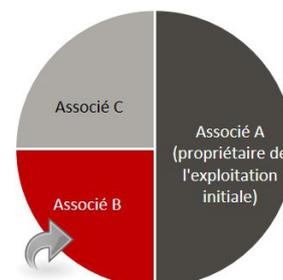
Fils de parents agriculteurs et cavaliers dans la manche, l'exploitant a grandi au milieu des chevaux. Il est rapidement devenu cavalier à son tour et a pu faire ses armes chez des professionnels de renom. Ayant pour objectif d'atteindre le haut niveau en tant que cavalier professionnel, il s'installe en 2002 à Saint-Lô en achetant une propriété. Il revend sa structure une dizaine d'années plus tard, le résultat ne correspondant pas à ses attentes : trop d'investissements conséquents pour avoir un outil de travail de qualité, solitude... Il loue ensuite des installations chez d'autres cavaliers, avant d'avoir en 2014 l'opportunité de s'associer sur une structure avec deux autres cavaliers, par le biais d'un GFA, tout en restant maître de son entreprise et de sa stratégie.



L'idée d'intégrer un GFA et/ou une structure sur laquelle il y avait déjà des cavaliers sur le même segment de la filière était une volonté forte. Après 14 années à travailler seul, l'exploitant ne souhaitait plus poursuivre dans les mêmes conditions de travail (difficulté à avoir un outil de qualité, solitude dans la gestion du quotidien, peu de possibilité d'évolution...).

Le déménagement de son activité dans une autre région lui a imposé de repartir de zéro, en vendant sa précédente structure et en trouvant de nouveaux clients.

GFA
Répartition des parts sociales



Spécificités point par point

La grande innovation pour cet exploitant est de pouvoir être propriétaire d'une structure de standing, tout en gardant des investissements abordables, et en étant « maître chez lui », et décisionnaire de sa stratégie d'exploitation. Il n'a pas les mêmes souhaits que les associés du GFA en termes d'évolution de son entreprise, qu'il souhaite conserver à taille humaine, pour continuer à être cavalier de compétition, et cela ne pose en rien de soucis à la stratégie globale d'investissement du site.



La gestion des espaces collectifs (manège, carrière, ronds de longe...) n'a pas nécessité de charte écrite mais les associés se sont donnés des « règles de vie » pour fonctionner en harmonie. Par exemple, priorité a été donnée aux clients qui viennent pour acheter un cheval. En pratique, l'associé qui reçoit un client en informe les autres, qui s'adaptent le temps des essais. Cela n'a jamais posé de soucis car les espaces de travail sont nombreux et grands.

Autre point important, chacun est impliqué dans l'entretien du site. La propreté et le niveau d'exigence sur la bonne tenue du site et de ses abords doit être dans les mentalités de tous. Aussi, outre le salarié du GFA (0,5ETP) qui s'occupe des gros travaux d'entretien (gestion du fumier, clôtures...), chacune des écuries fait à tour de rôle le hersage des sols et la remise en état (démontage des obstacles...). Ainsi, une semaine sur quatre, chacune des écuries prend son tour de garde et assure l'entretien.

Le travail en collectivité demande à être intelligent par rapport à la gestion du quotidien. Les associés sont vigilants sur ce point pour ne pas détériorer le bon climat de travail actuel. Aussi, lors du recrutement du personnel, l'associé qui recrute vérifie la capacité du postulant à s'adapter à cette mutualisation des infrastructures de travail. À ce jour, les salariés sont plutôt dans l'optique inverse ; ils sont ravis d'évoluer sur d'aussi belles installations et ont créé une communauté de travail pour simplifier leur quotidien (groupe Whatsapp pour planifier les disponibilités des paddocks...).

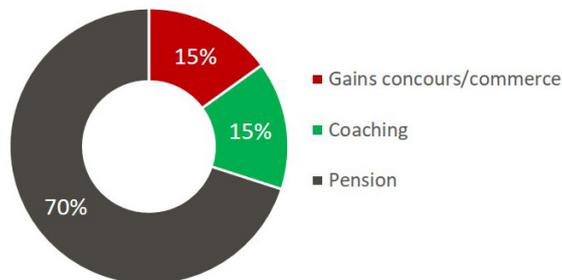
Si l'on se place du côté de l'exploitant associé, qui a intégré le GFA, **l'avantage était pour lui de ne pas avoir à chercher un terrain pour s'installer** ni d'entamer les démarches de construction des infrastructures. La structure était existante, ce qui apportait une base de départ non négligeable.

À noter que l'objectif de ce GFA n'est pas de réduire les charges de structure (les investissements successifs maintiennent un taux d'endettement conséquent) mais bien de bénéficier d'infrastructures qui permettent de travailler dans des conditions optimales pour avoir de chevaux de haut niveau et accueillir des clients internationaux. C'est cette opportunité qui fait que l'exploitant a pour projet d'avenir de continuer à évoluer vers le haut niveau, plus rémunérateur, et sportivement plus intéressant.



Quelques indicateurs de fonctionnement

Résultats économiques propres à l'exploitant



7 500€ de loyer mensuel au GFA qui correspondent à la quote part de propriété de 25%. Bien que l'exploitation individuelle ait une taille modeste, la sécurité des pensions travail et coaching permettent d'assurer la contribution mensuelle à verser au GFA.

Résultats économiques propre au GFA

2M€ d'investissements depuis 2014. Le montant des loyers mensuels versés par les trois associés sert à rembourser les annuités contractées via le GFA ainsi que l'emploi d'un-demi ETP qui assure l'entretien des communs.

Impact environnemental, bien-être, social (travail, pénibilité)

L'exploitant accorde une importance particulière à conserver sa vie de famille. Les concours génèrent de nombreux déplacements mais la fiabilité et les installations optimum (barn très bien équipé, bureau, buanderie, local chauffé ; tout à proximité pour les chevaux...) lui permettent un gain de temps non négligeable pour ainsi passer du temps avec les siens.



Analyse stratégique



Forces

- Les infrastructures sont de grande qualité et régulièrement améliorées
- La zone géographique est propice à l'activité de concours et de coaching
- Les projets d'investissement foncier sont collectifs (via le GFA), on n'est pas seul face aux décisions, on prend le temps de mieux réfléchir et on peut investir plus régulièrement
- Sur le plan sportif, profiter des conseils des autres cavaliers professionnels présents sur place



Faiblesses

- Garder des investissements mesurés malgré les possibilités qu'offre la mutualisation
- Conserver une adéquation entre les objectifs de l'entreprise personnelle et les objectifs d'investissements du GFA



Opportunités

- Grâce à la qualité des infrastructures, trouver des investisseurs pour aller vers les concours de niveau supérieur (CSI *** ou **** étoiles) et avoir une meilleure qualité de chevaux
- S'orienter plus vers l'activité de commerce. Le fait d'être plusieurs cavaliers professionnels sur un même site crée une émulation, et les clients peuvent voir les chevaux de chaque associé une fois sur place.



Menaces

- Ne plus avoir de comptable/ conseiller qui nous aide dans l'élaboration de notre stratégie d'investissement
- Le départ de l'un des associés, ce qui impliquerait de devoir le remplacer. Même si les statuts du GFA le prévoient, les deux autres associés sont devenus des partenaires de travail et amis. Cela demanderait de trouver un nouvel équilibre avec une autre personne.



Regard d'éleveur

Tous les jours sans hésiter !

Au début, l'exploitant a beaucoup hésité à intégrer ce type de structure. Système très novateur en filière cheval, il avait peu de retours d'expérience et il appréhendait le quotidien. L'exploitant a été très bien accompagné d'un point de vue juridique et comptable dans l'élaboration de ce projet. L'ensemble des choses ont été posées dès le départ, y compris imaginer une porte de sortie. Aujourd'hui son quotidien est simplifié, socialement c'est une expérience enrichissante et cela a créé de nouvelles possibilités d'évolution pour son entreprise.



Pour en savoir plus :

Visionner la vidéo de l'Eperon sur You tube
https://www.youtube.com/watch?v=dDFfLs_lnuK



Facteurs clés de réussite

- Gestion rigoureuse du GFA qui sécurise le système
- Bonne cohésion du groupe des associés
- Des installations haut de gamme qui correspondent à la stratégie de développement de l'entreprise (sport de haut niveau)
- Très bonne complémentarité des associés pour des bénéfices partagés

Ce travail a été réalisé Aline Decouty,
pour le Réseau national Économique de la Filière Équine

Contact : aline.decouty@gmail.com

Document édité par l'Institut de l'Élevage – Septembre 2020 - Référence Idele : 00 20 602 009

Mise en page : Katia Brulat (Institut de l'Élevage)

Crédit photos : A. Decouty

RÉFÉRENCES - Réseau Économique de la Filière Équine

