



**HAL**  
open science

# Caves coopératives et portage foncier: quels choix de gouvernance ?

Christine Léger Léger-Bosch

► **To cite this version:**

Christine Léger Léger-Bosch. Caves coopératives et portage foncier: quels choix de gouvernance ?. UMR Territoires (AgroParisTech, INRAE, Université Clermont-Auvergne, VetagroSup). 2022. hal-03886599

**HAL Id: hal-03886599**

**<https://hal.science/hal-03886599>**

Submitted on 6 Dec 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Caves coopératives et portage foncier : quels choix de gouvernance ?

Le projet Coop'Portage: apprendre des expériences existantes

La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes et sa Section « Vignerons coopérateurs » a souhaité mener une réflexion sur la gouvernance des initiatives de portage foncier, initiatives se multipliant parmi les caves coopératives du réseau. Cette synthèse présente les résultats du projet Coop'Portage (2020-2022), qui a associé l'INRAE (UMR Territoires) et La Coopération Agricole Auvergne Rhône-Alpes dans ce sens. Il s'agit d'un outil d'aide à la réflexion pour les caves coopératives désireuses de s'engager dans une démarche de portage foncier.



## Objectifs, cadre d'analyse, méthode et échantillon

Le portage foncier est l'opération de maîtriser du foncier agricole pour le mettre à disposition de producteurs. Il n'a pas de date de fin prédéterminée, ce qui le distingue du stockage foncier, pour lequel les Safer sont compétentes\*. Les caves coopératives se lançant dans le portage foncier doivent faire des choix juridiques et contractuels. Ces choix de gouvernance vont déterminer leurs relations, ou obligations réciproques, avec les vignerons bénéficiaires des terrains portés, vis-à-vis des associés-coopérateurs de la cave, et avec les éventuels apporteurs de capitaux. Ils vont aussi organiser les liens entre la cave et l'éventuelle structure juridique créée et dédiée au portage foncier.

\* Certaines caves coopératives s'associent à la Safer dans le cadre d'une convention de stockage. L'intérêt d'un meilleur accès aux transactions pour la cave et les porteurs de projet doit être supérieur à une simple veille Safer, et aux coûts d'un emprunt bancaire équivalent.

Le projet Coop'Portage a consisté à analyser la gouvernance des dispositifs de portage foncier initiés par 5 caves coopératives en Région Auvergne-Rhône-Alpes. La cadre utilisé a été celui de la théorie des coûts de transaction en économie néo-institutionnelle. Cette théorie permet d'analyser les choix de gouvernance des entreprises entre différentes façons de gérer des actifs physiques – industriels, fonciers – et humains, et de contractualiser avec d'autres entreprises ou agents économiques. Elle établit l'existence de coûts cachés, au-delà des coûts apparents d'un bien ou d'un service. Ils correspondent aux coûts de recherche d'information, de négociation, et de surveillance et d'exécution du contrat. Le projet Coop'Portage a permis d'identifier et de décrire les coûts apparents et cachés de chacune des étapes d'une démarche de portage foncier, au regard des différentes expériences et choix réalisés. Ils révèlent des points de vigilance à considérer durant la réflexion précédant tout portage foncier.

38 coopératives et unions viticoles en Région Auvergne-Rhône-Alpes

5 caves étudiées ayant initié un portage foncier

4 départements viticoles représentés

27 interviews de dirigeants salariés, dirigeants élus et coopérateurs bénéficiaires, etc.

	1	portage en nom propre par la cave coopérative
	5	créations de structures juridiques dédiées
	3	SCIC
	2	GFA
Une grande variabilité entre zones étudiées		
	Rente viticole	Revenu ÷ surface
	Rapport de 1 à 5	≈ loyer ÷ hectare
	Poids du capital	Capital ÷ revenu
	Rapport de 1 à 3	≈ prix foncier ÷ (loyer ÷ hectare)

## Résultats

- La décision de réaliser du portage foncier

La cave coopérative évalue l'opportunité économique d'acquérir du foncier viticole en évaluant si son intérêt compense les coûts qu'elle encourt. Dans le cas contraire, elle pourra envisager d'y renoncer (Figure 1).

- L'intérêt à long terme pour la cave

Il s'évalue selon deux dimensions :

1. Le maintien des volumes d'approvisionnement pour pérenniser la structure collective. Ceci conduit la cave à s'investir pour le renouvellement des générations. Le portage foncier est déterminant pour l'installation et l'engagement coopératif de porteurs de projets pour qui l'investissement foncier est hors de portée à court terme, et qui sont souvent non issus du milieu agricole.
2. La stratégie d'utiliser un support foncier dans une logique commerciale, que ce soit par le biais :

- de son financement par l'épargne participative des clients qui renforce leur lien affectif avec l'outil

coopératif, son territoire, et ses vins ;

- d'un domaine marqueur d'une identité de la cave, produisant des vins de domaine complétant la gamme, et vitrine dédiée à l'œnotourisme.

- Les coûts encourus par la cave

La cave encourt des coûts apparents (directs et indirects) et des coûts cachés (coûts de transaction) dans chacune des deux transactions que suppose toute démarche de portage foncier: a) l'acquisition foncière; b) la mise à disposition du foncier à des agriculteurs associés coopérateurs. L'ensemble des coûts ont été identifiés et décrits (Figure 1).

- Les atouts de la cave devant ces coûts

Certaines caractéristiques existantes de l'organisation coopérative peuvent aider la cave à supporter ces coûts ou à les amoindrir (dernière ligne, Figure 1). Anticiper sur l'intérêt d'un tel projet, ses coûts, et les vecteurs d'allègement de ces coûts; permet de s'assurer de la capacité de la cave à porter un tel projet. La Figure 2 établit un arbre d'aide à la réflexion reprenant l'ensemble de ces critères de décision.

## Le portage foncier, deux transactions: acquisition, mise à disposition...

Figure 1

		1. Acquisition foncière	2. Mise à disposition à un usager	3. Recours à des capitaux extérieurs
<b>Intérêts</b>		Evaluation de la parcelle selon les objectifs du portage foncier formalisés par la cave: localisation (périmètre de la cave, aires d'appellation), état des vignes, revenu attendu et rapport revenu/prix à l'hectare (poids et viabilité de l'investissement)	Choix d'un porteur de projet dont les objectifs sont alignés avec ceux de la cave, et construction d'un partenariat, en amont ou en aval de l'acquisition foncière. Nécessite l'explicitation de leurs objectifs respectifs	Ciblage des apporteurs de capitaux parmi différents publics (clients, investisseurs, proches des salariés et des associés-coopérateurs) en fonction de leurs attentes et des possibilités d'animation et de rétribution du capital de la cave
<b>Coûts apparents</b>	<b>Coûts directs</b>	Prix d'achat		
	<b>Coûts indirects</b>	Travaux d'aménagement et cultureaux réalisés, frais bancaires	Gestion de la production en cas de délais (dus à la difficulté à faire correspondre dans le temps l'acquisition et le démarrage de l'exploitation), majorée en cas sous-traitance	Frais de création et de gestion (administrative, budgétaire, comptable) d'une structure juridique dédiée
<b>Coûts cachés (ou de transaction) :</b> à évaluer en temps de travail, de réunion, de kilomètres, de frais divers	<b>Coûts de recherche et d'information</b>	Veille foncière (y compris frais Safer), évaluation de la parcelle, recherche d'information sur le vendeur	Recherche, évaluation de candidats	Recherche d'apporteurs (stratégie et communication), coûts de communication
	<b>Coûts de négociation et de contractualisation</b>	Fixation du prix, éventuels frais d'accompagnement Safer, éventuels frais de stockage foncier Safer, frais de notaire, frais administratifs (ex : droits à planter)	Instauration d'une confiance, gestion de la concurrence entre candidats, négociation et sensibilisation vis-à-vis de l'engagement d'apport coopératif s'ajoutant au bail, frais de notaire	Gestion des souscriptions (bulletins, gestion des données), mise à jour des statuts juridiques
	<b>Coûts de surveillance et d'exécution</b>	Délais administratifs, conflits éventuels	Suivi voire accompagnement technique et administratif du porteur de projet à moyen terme, conflits éventuels	Animation de la gouvernance (ex: assemblées générales, avec convocations et nominations), d'événements conviviaux (moins en cas d'apporteurs liés à aux salariés ou associés), des gratifications en nature, gestion des sorties du capital
<b>Atout de la cave</b> pour alléger ces coûts		Formalisation existante des objectifs fonciers de la cave, ingénierie foncière, convention « active » avec la Safer	Structuration existante de l'accompagnement à l'installation-transmission, de systèmes de parrainage ou d'échange de travail	Caveau(x) de commercialisation permettant la récolte de souscription, fichier client à jour, banques partenaires

- Utiliser des fonds propres ou s'adjoindre des capitaux extérieurs

Une troisième transaction – c) le recours à des capitaux extérieurs –, s'ajoute aux deux premières si la cave le décide, générant également des coûts. Pour financer le foncier, soit la cave choisit d'utiliser ses fonds propres ou sa capacité d'emprunt, soit elle a recours à des capitaux extérieurs dans le cadre d'une épargne participative. Un arrangement doit alors être créé de toutes pièces avec des investisseurs, se déclarant parmi les clients ou connaisseurs de la cave. Outre l'apport en capital, l'intérêt de cette troisième transaction est que ces apporteurs deviennent un nouveau média commercial pour la gamme de la cave. Elle implique néanmoins des coûts qui pèsent sur le fonctionnement de la cave. Ils sont également détaillés en Figure 1.

- Porter le foncier « en interne » ou créer une structure dédiée

Il s'agit d'un choix contraint par la source de financement. Porter le foncier en interne n'est possible qu'en cas d'utilisation par la cave de ses ressources propres. A noter que les coopératives reçoivent la recommandation de ne pas développer leurs activités accessoires au-delà de 20% de l'activité globale, et qu'elles soient non spéculatives (HCCA, 2014). La cave peut aussi dans ce cas faire le choix de créer une structure dédiée, qui permettra au porteur de projet, actionnaire minoritaire au départ, de racheter progressivement le foncier. La création d'une structure dédiée est en revanche une contrainte pour une cave faisant appel à des capitaux extérieurs. Elle doit alors aussi veiller à instaurer des modalités de contrôle de la société coopérative (mère) sur la structure filiale.

- Première option : s'en tenir au portage foncier et choisir le statut juridique des GFA ou des SCI...

Une cave projetant une action de portage de foncier uniquement pour le mettre à disposition peut choisir parmi les statuts - sensiblement comparables - de Groupement Foncier Agricole (GFA), dit viticole (GFV), ou de Société Civile Immobilière (SCI).

Le GFA est plus incitatif pour les apporteurs, avec des avantages concernant l'impôt sur la fortune immobilière et les impôts de donation-succession sur les transferts de parts. Dans les exemples analysés, la coopérative contrôle le GFA en occupant le rôle de gérante (personne morale). Des associés-coopérateurs (personne physique) investissent à titre

personnel dans le GFA. Dans les statuts, ces associés sont dotés de pouvoirs de vote supérieurs aux autres apporteurs. Ils sont collectivement majoritaires au conseil d'administration, instance décisionnaire sur la gérance.

- Deuxième option : produire en propre sur le foncier porté et choisir le statut de société commerciale

Les caves désireuses de constituer un outil de production et/ou de transformation dans une stratégie commerciale, comme un domaine viticole, voire de faire de la prestation de services, choisissent des statuts juridiques de sociétés civiles ou commerciales (Société anonyme, Société à Responsabilité limitée, Société par action simplifiée...). La filiale peut alors être associé-coopérateur de la cave, ce qui justifie juridiquement l'apport des volumes produits à la coopérative. Formulant le portage foncier comme un projet

## Pour quels coûts et conséquences ?

de soutien à la pérennité de la coopérative, considérée comme d'intérêt collectif pour le territoire, certaines caves créent des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC).

• Le cas particulier des SCIC

Ce statut permet de solliciter une épargne participative, incitée par des avantages fiscaux concernant l'impôt sur le revenu. Répondant aux objectifs de l'économie sociale et solidaire, les SCIC associent différents types d'acteurs, apporteurs de capitaux (privés, physiques ou personnes morales, mais aussi publics), et de travail (salariés, bénéficiaires), réunis pour permettre, chacun avec ses moyens, une activité économique d'intérêt collectif. Leur support est un statut de SA, SARL ou SAS ; ce dernier donnant plus de liberté sur les modalités de gouvernance (FGSCOP, 2021). La gouvernance doit être d'utilité sociale, c'est-à-dire éducative, inclusive, et transparente. Comme toute coopérative, les SCIC suivent les règles sur les réserves impartageables et la révision coopérative. Les coopératives analysées contrôlent la SCIC par le biais des collèges de votes, équilibrés pour que les pouvoirs des associés coopérateurs soient majoritaires. Ils nomment des personnes physiques salariées (directeur) ou administratrices de la coopérative mère aux postes de présidence et de direction de la SCIC.

• Conditionner le portage foncier à l'engagement d'apport

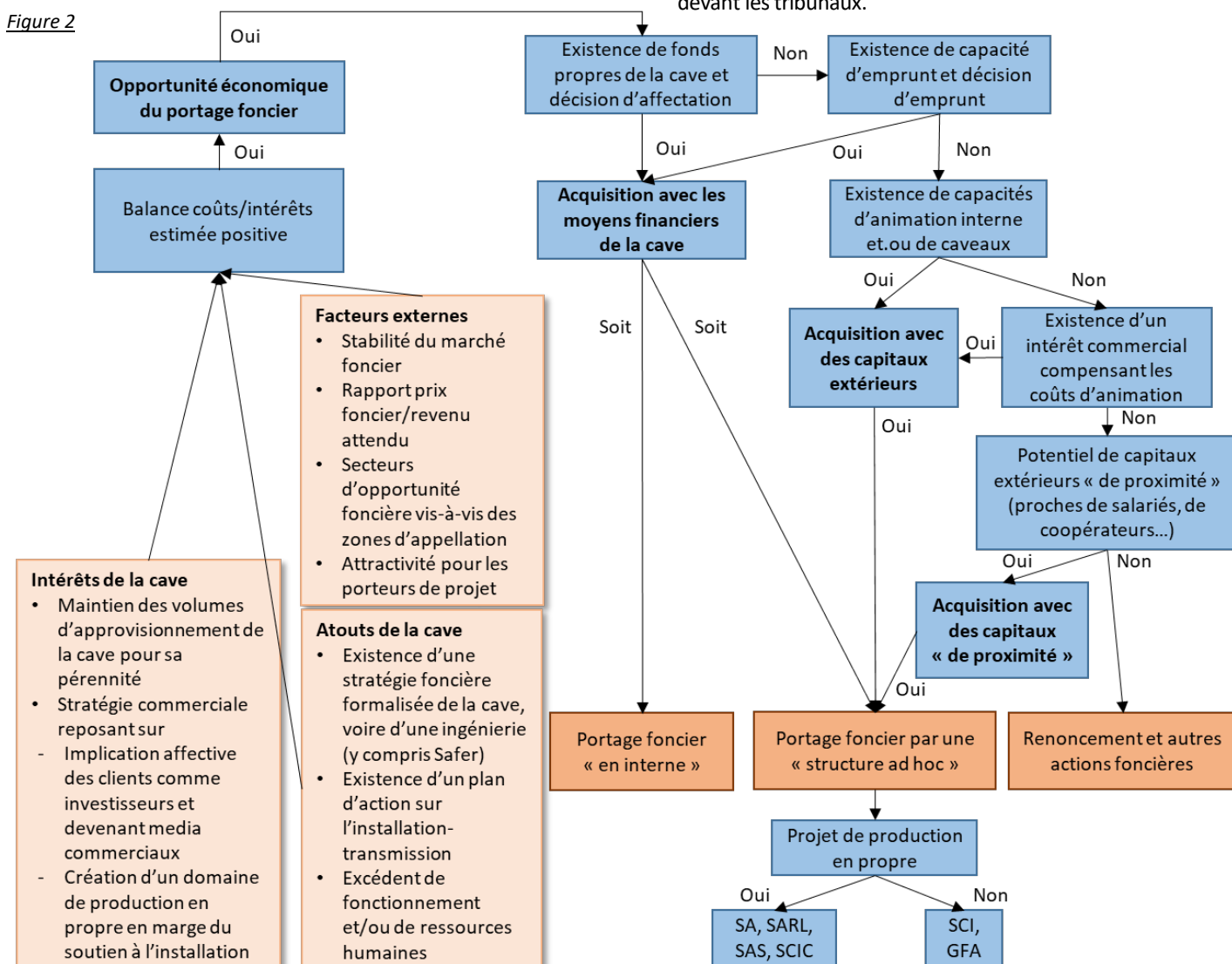
La cave sécurise le fait que l'investissement foncier contribue bien à pérenniser les volumes qu'elle transforme. Elle conditionne la mise à disposition du foncier au candidat à son engagement d'apport et à son statut d'associé-coopérateur. Le contrat de bail est ainsi délicat à mettre en œuvre, d'autant que s'inscrire dans le statut du fermage paraît de bon aloi pour sécuriser le candidat.

A. **Une clause de résiliation de bail en cas de cessation de l'apport** sera illicite vis-à-vis du statut du fermage, donc réputée non écrite devant un juge. Cette clause peut cependant être écrite en tant qu'accord de gré à gré valant engagement moral entre la cave et le candidat.

B. **Un congé pour reprise de l'exploitation par le bailleur** contraindrait la cave à l'exploiter en propre durant 9 ans, ce qui contrevient aux objectifs du portage foncier.

C. **Le bail cessible** peut être utilisé, car il permet de mettre en place une mesure dissuasive d'une cessation de l'apport. En cas de cessation de l'apport, la cave peut ainsi réclamer des arriérés de majoration de loyer ainsi qu'un pas-de-porte préalablement fixé dans les statuts. Il s'agit d'une utilisation détournée de ce dispositif juridique, encore non éprouvée devant les tribunaux.

Figure 2



## D'autres choix possibles en matière de stratégie foncière?

- D. **Un bail de 25 ans** déroge au statut du fermage car il est sans reconduction tacite. Cela permet un congé sans motif au terme échu. Néanmoins cette durée reste supérieure à celle des engagements d'apport actuels.
- E. Un GFA (d'ailleurs contraint au bail de long terme de minimum 18 ans) pourrait **inscrire dans ses statuts le profil des personnes à qui il donne ses terres à bail**, le fait d'être associé-coopérateur paraissant une condition recevable, car non discriminatoire.
- F. **Un contrat de métayage** permet de sécuriser en termes d'apport à la coopérative à minima les volumes revenant au bailleur. Toutefois, la cave détient à la fois un droit de gestion sur les terres, et le droit de rémunérer la production. Le vigneron peut se sentir exagérément dépendant de la cave.

- **Propriété du matériel végétal**

Par défaut, le matériel végétal appartient au bailleur, mais le bail peut stipuler l'inverse, ce qui suppose des indemnités de sortie au preneur. En cas de terres nues, la coopérative prend en charge la plantation pour conserver les droits à planter sur la parcelle portée.

- **Le portage foncier, un levier ambitieux par rapport à d'autres actions pour l'installation-transmission**

Avant d'engager une démarche de portage foncier, une cave peut mettre en place différentes actions foncières moins

coûteuses en investissement, qui lui permettront de développer des compétences (actifs humains) et de les stabiliser dans son fonctionnement. Il peut s'agir de **1)** conventions de veille foncière avec la Safer; **2)** d'une structuration de l'accompagnement du renouvellement des générations, avec des actions **a)** au niveau transmission (suivi annuel des parcelles et des cédants), et **b)** au niveau installation (accompagnement administratif et technique, avance sur récolte, aide au fermage, parrainage, portage de baux...). Un dialogue avec le point information installation local peut aider à cibler les profils et besoins des candidats locaux. Ces actions structureront de fait la réflexion au sein de la gouvernance coopérative de la cave et permettront d'identifier des besoins de portage foncier, et de répartir dans le temps les coûts d'une telle démarche.

- **Sous-traiter/parrainer le portage foncier : le recours à des agences de création de GFV**

Des opérateurs privés offrent d'accompagner les caves coopératives pour la création de filiales de portage foncier dans des zones à forte valeur ajoutée. La cave évalue cette offre sur ce qu'elle propose de couvrir en termes de coûts – apparents et cachés – du portage foncier, et notamment d'animation et de souscription au long cours. Ces coûts sont comparés aux intérêts pour la cave elle-même et pour les porteurs de projets.

## Pour aller plus loin...

- Chomel, C. et al. (2013) Les coopératives agricoles: identité, gouvernance et stratégies. *Droit et économie sociale et solidaire*. Editions Larquier, France. 491 pages
- Confédération générale des SCOP (2021) Guide juridique des Scic. Tout savoir sur le droit des sociétés coopératives d'intérêt collectif. Editions Laballery. 466 pages
- Cook, M. L. and F. R. Chaddad (2004) Redesigning cooperative boundaries: The emergence of new models. *American Journal of Agricultural Economics* 86(5): 1249-1253
- Crevel, S. (2018) L'investissement coopératif. *La Revue de Droit rural*, 463(17).
- HCCA (2014) L'enjeu du foncier agricole : quel rôle de l'outil coopératif ? Section économique, 24p.
- Vignerons coopérateurs de France et La coopération Agricole (2016) Guide pratique: coopératives et foncier. 96 p.



### Pour citer ce document :

Léger-Bosch, C. (2022) Coopératives viticoles et portage foncier : quels choix de gouvernance ? Synthèse de valorisation du projet Coop'Portage, INRAE-UMR Territoires et LCA ARA, 4 p.

### COOP-PORTAGE, 2020-2022

Projet de transfert scientifique soutenu et financé par :



pour l'innovation des entreprises

Un partenariat entre :



LA COOPÉRATION AGRICOLE  
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES