



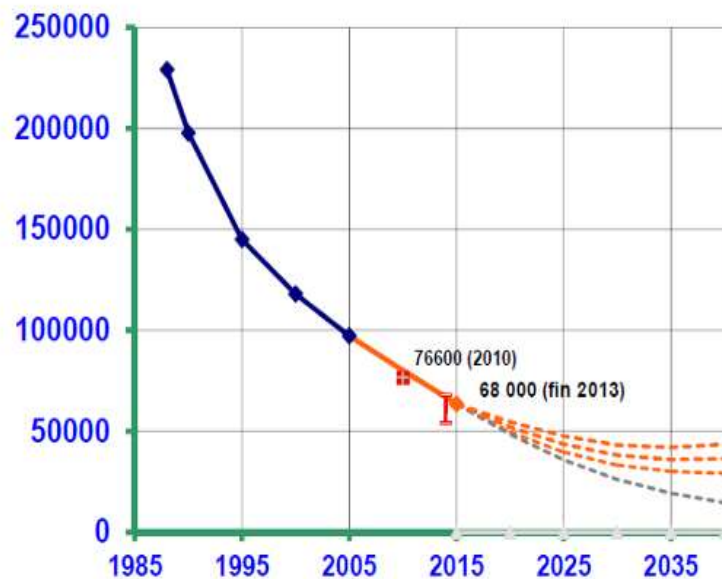
entreprendre, ensemble

CARACTÉRISATION DES INVESTISSEMENTS A L'INSTALLATION EN ÉLEVAGE LAITIER

CNIEL - 13 NOVEMBRE 2019

Un choc de « Transmission » annoncé

Nombre d'exploitations
laitières



Stabilisation possible en nb d'exploitations (2035)	Si nb d'installations par an
43 000	1800 (=2008)
36 000	1500 (~2000-2010)
30 000	1200
20 000	Taux remplacement départs n'augmente pas

Panel de 2 840 exploitations laitières
1,7 UTH
200 000 € d'actif/UTH



Demain ?
1,3 UTH
265 000 €
d'actif/UTH



Source, Agreste, traitement IDELE

Commande du CNIEL : Les questions posées ?

Les enjeux économiques de l'investissement à l'installation

- **Quels profils et montants** des investissements à l'installation ?
- **Contexte et trajectoires** ?

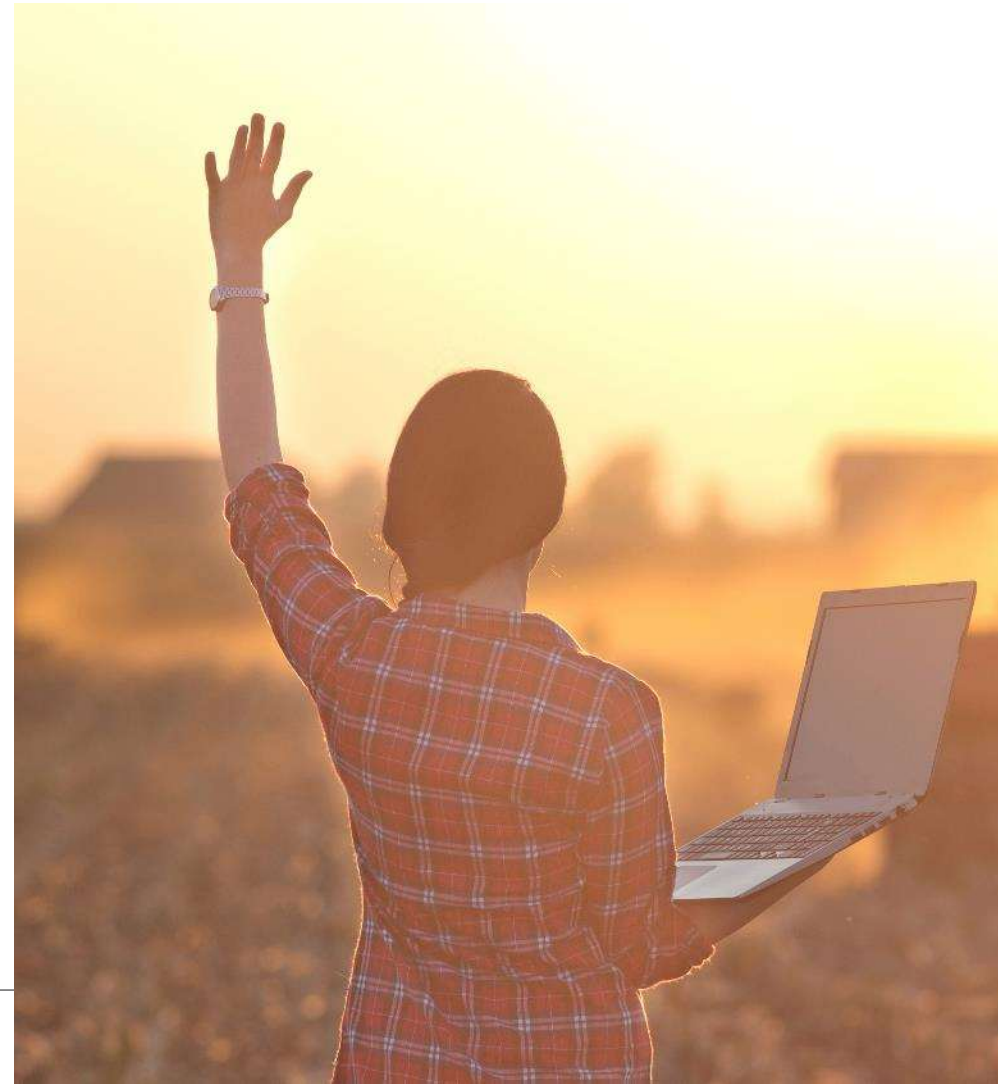
Analyser les risques d'un projet

- **Seuils au-delà desquels** l'investissement devient risqué ?
- **Ecart observés** entre territoires/systèmes/exploitations ?

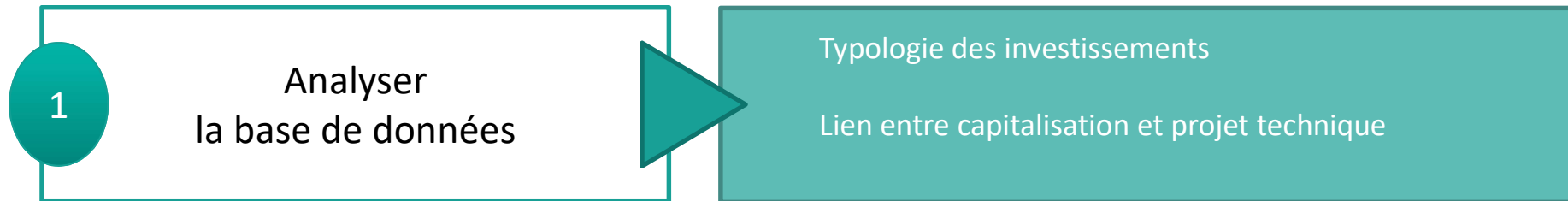
Peut-on identifier de nouveaux référentiels pour appréhender l'investissement au moment de l'installation ?



Méthodologie



Étapes de l'étude



Quelle est la typologie des investissements au moment de l'installation ?

Quelle est l'ampleur de la capitalisation chez les jeunes ?

Quel lien entre le montant repris, la modernisation des entreprises et la rentabilité économique ?

**Une analyse centrée sur les moyens de production
hors foncier**



Méthode de travail : Analyser les données



- **372 dossiers d'installation entre 2012 et 2015 :**
 - 3 années de comptabilité exploitables
 - 1 bilan d'ouverture
 - Eleveurs spécialisés en lait
 - Bassins illustrant la diversité laitière



Pertinence de
l'affectation des
investissements

Dynamique
d'investissement

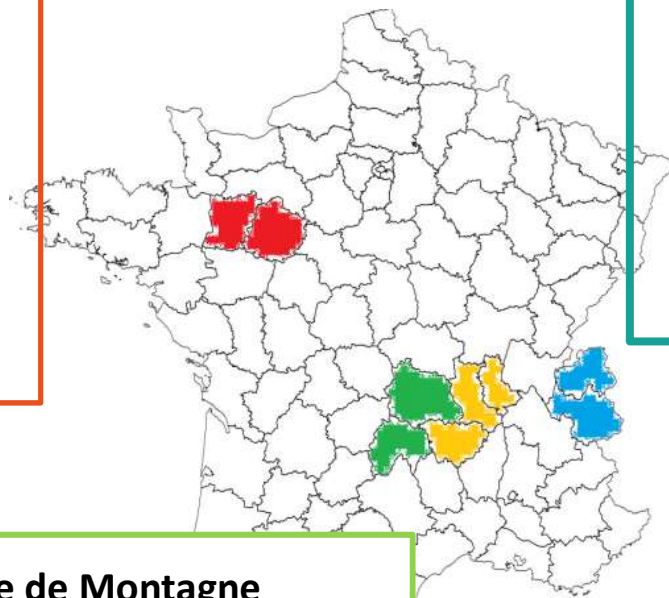
Contextes
conjoncturels
différents



Photo d'une France laitière hétérogène

Zone de Plaine

Signe d'essoufflement des installations
Intensification des conduites et du travail
Concurrence d'autres ateliers



Zone de Montagne à forte valeur ajoutée

Dynamique des installations
Attractivité région
PAC et prix du lait porteur
Problématique liée au foncier

Zone de Montagne

Baisse du nombre d'installation
Choix de la transformation fromagère en zone AOP
Tentation du Bovin viande



Étapes de l'étude

2

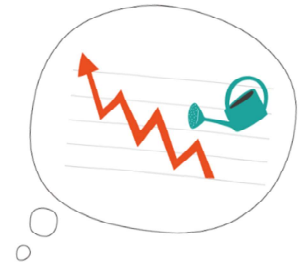
Etudier des situations emblématiques de différentes zones en France

Trajectoires d'entreprises

Facteurs de réussite et risques

Analyse par ACP des 372 dossiers d'installation

13 enquêtes
« Cas concrets » auprès
des conseillers en lien
avec l'installation



Une base élargie à Normandie, Vosges, Poitou-Charentes, Vendée, pour les études de cas



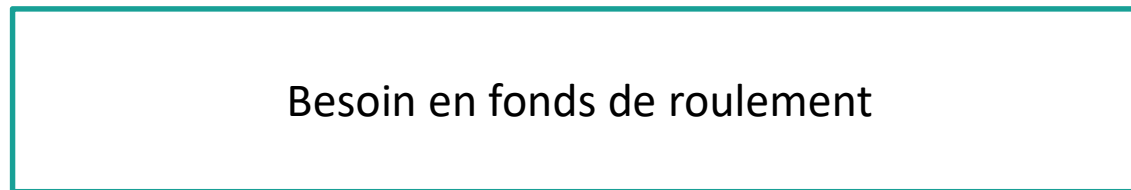


Investissements à l'installation de quoi parle t-on ?

Au démarrage



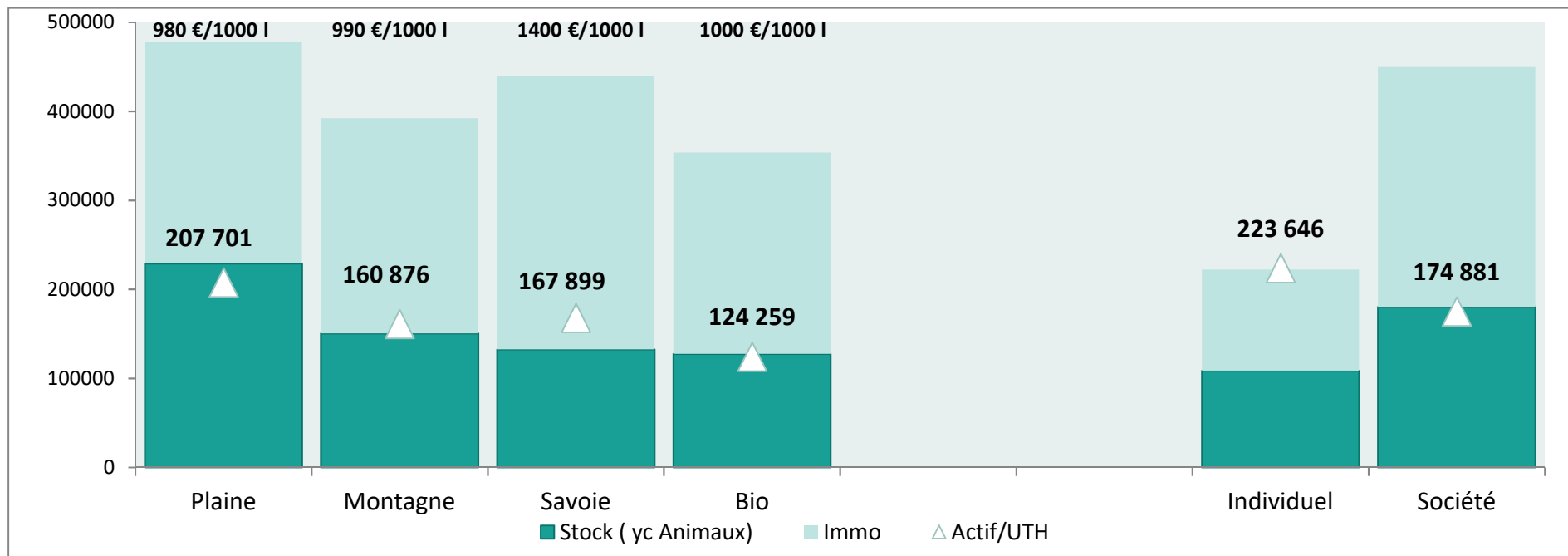
3 ans plus tard



Quelle valeur de
l'entreprise au
démarrage de
l'activité ?



1 070 € de capital à mobiliser pour produire 1000 litres



Des écarts de valeur importants dans tous les bassins

La forme sociétaire facilitatrice de la reprise des capitaux

La qualité de l'outil repris ?

Stock et Animaux



Taille de l'entreprise

Potentiel d'intensification : ratio optimisé
> 4000 l/ha et 6 à 8000 litres/vaches

Immobilisation



Valorisation du lait

Modernisation des bâtiments

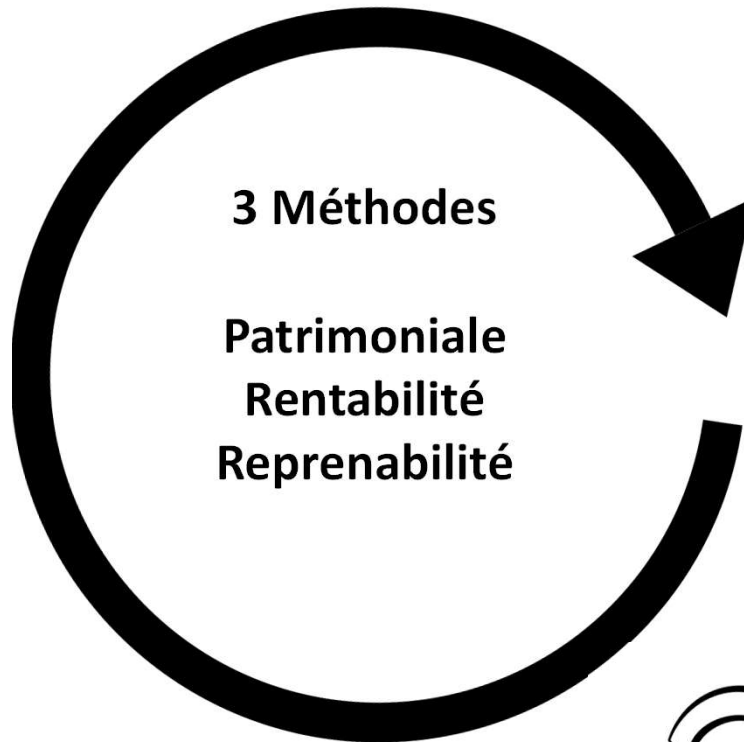
Autres facteurs



**Méthode d'évaluation de
l'entreprise**



L'évaluation d'entreprise



si la valeur économique avait été retenue, l'entreprise aurait été dépréciée de 30 % en moyenne

Souvent calculée ...

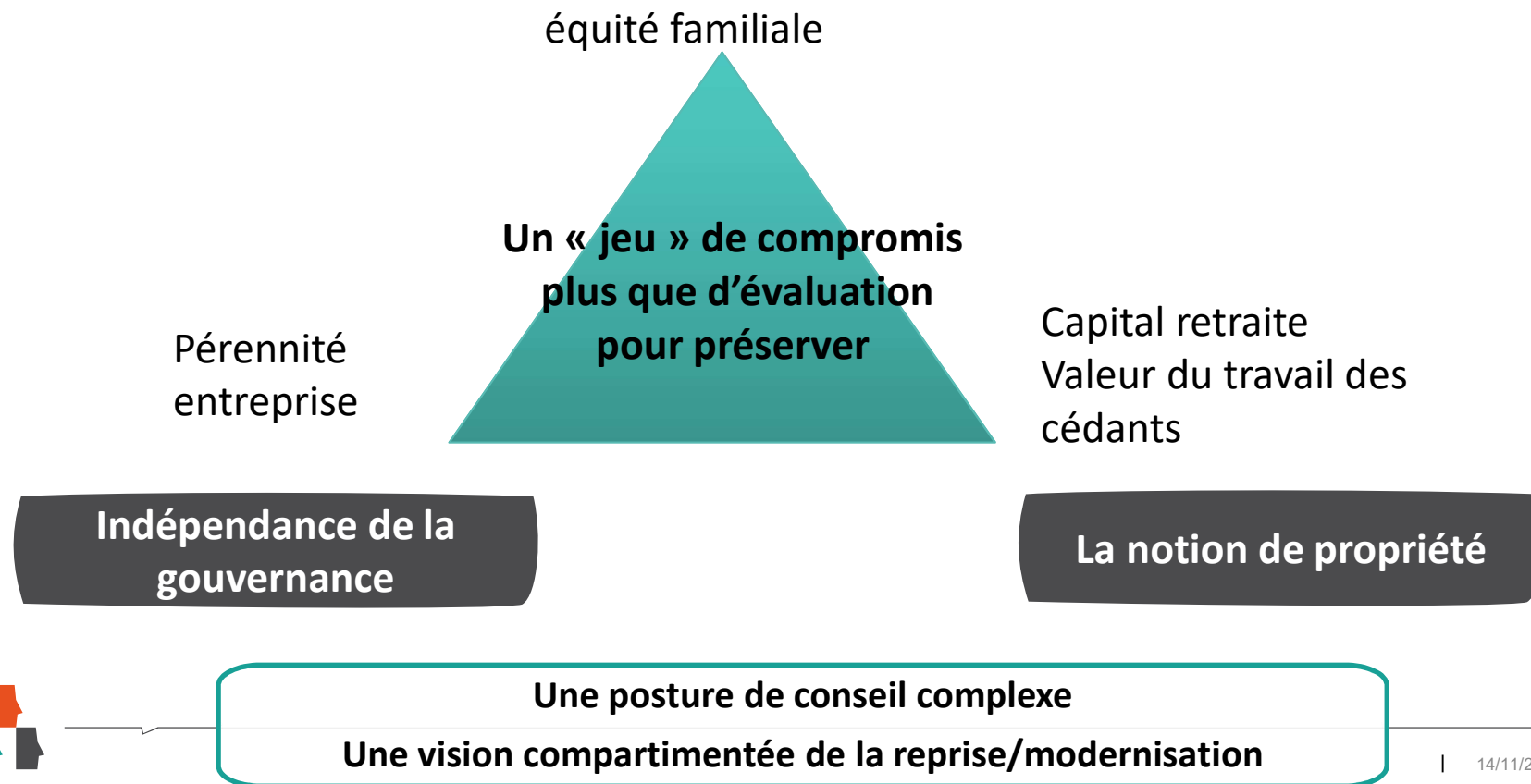
... Rarement retenue



Demain, l'acceptation de la dépréciation des actifs sera-t-elle une condition pour réussir une installation ?



Une vision « culturelle » de la transmission où l'évaluation patrimoniale domine



Quels
investissements
pendant les trois
premières années ?



Une politique d'investissements plus soutenue chez les « jeunes »

Investissements bruts moyens sur 3 ans

103 000 €/an

4 200 €/VL

630 €/ 1000 litres

Sur 100 € investis ...

33 €

55 €

12 €



Non JA

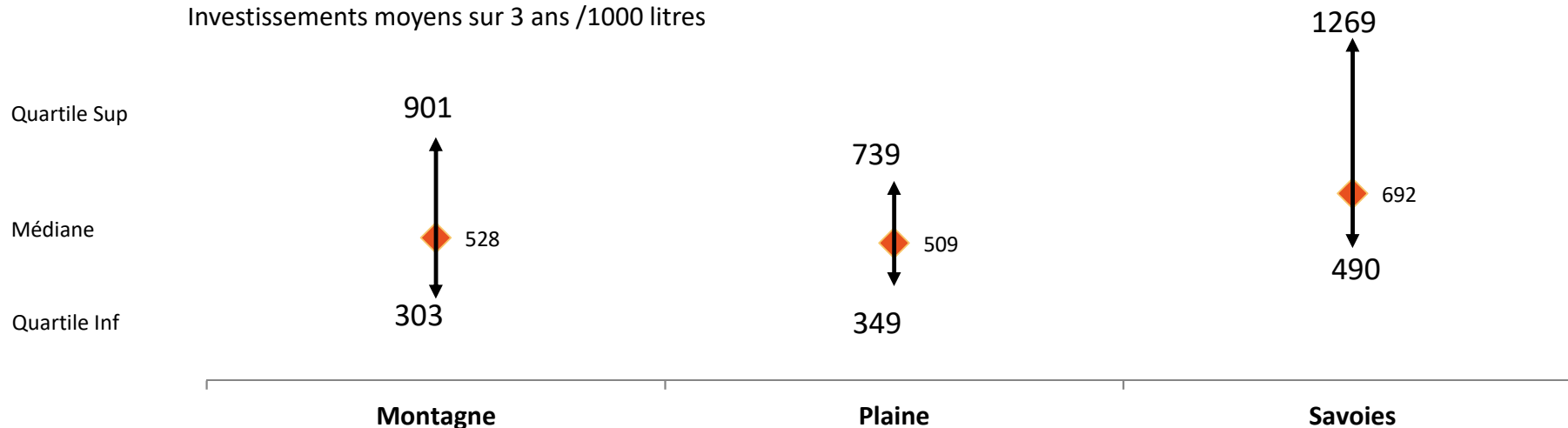
Investissements bruts moyens sur
3 ans

31 000 €/an

300 €/ 1000 litres

Des politiques d'investissement dispersées ...

Investissements moyens sur 3 ans /1000 litres



Des choix qui impactent le coût de production

Amt/1 000 l	Montagne	Plaine	Savoies
Q+	127	110	207
Q-	80	70	106

Sans corrélation avec la taille, la productivité, l'outil de départ

Dans un contexte porteur, la dynamique d'investissement est soutenue



En Savoie,

⇒ **+30 % De coût sur l'actif de départ**

⇒ **+30% D'investissements** par rapport à la zone Auvergne

⇒ Contexte économique porteur : prix du lait, valeur ajoutée

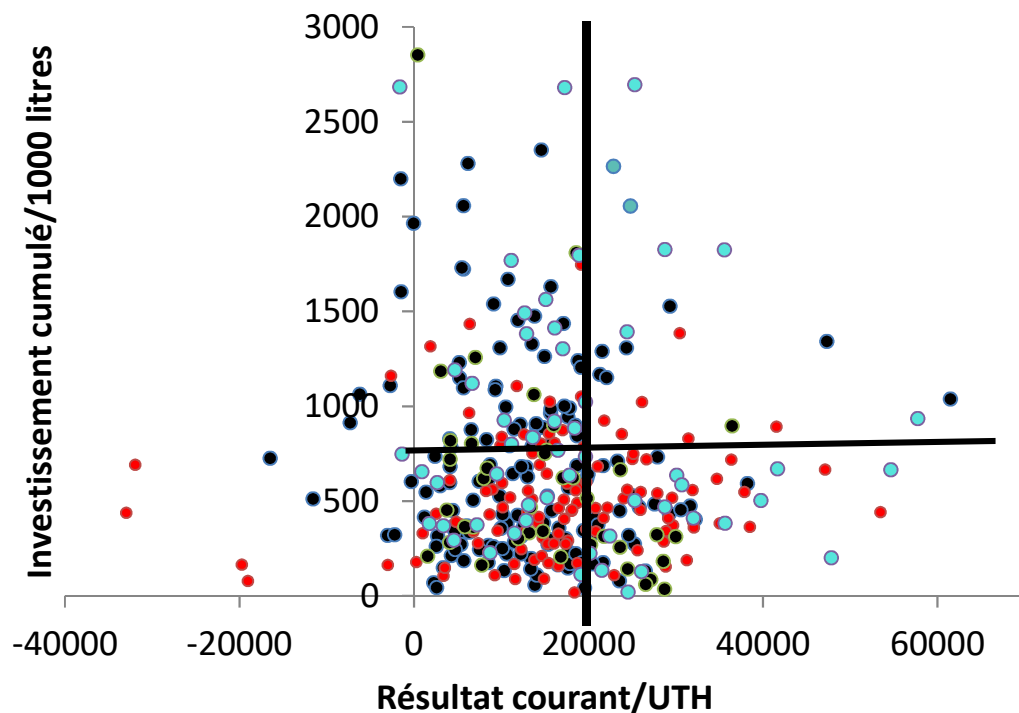
⇒ Image des AOP

⇒ Confort de travail

Actif	Savoies	Montagne
En €/1 000 l	1 400 €	990 €



La politique d'investissements présage-t-elle des résultats économiques ?



Plusieurs trajectoires d'investissement conduisent à la réussite

Un seuil de vigilance se dessine au-delà de **800 €** d'investissement / 1 000 litres
et 120 € d'Amt/1000 litres



● PLAINES ● MONTAGNE ● SAVOIES

COHERENCE DES CHOIX

Une cohérence à respecter

Reprise+ modernisation+ développement

Système
CONVENTIONNELLE

Seuil bas
640 €/1000 I

Seuil haut
1 100 €/1000 I

330 €/1000 I

640 €/1000 I

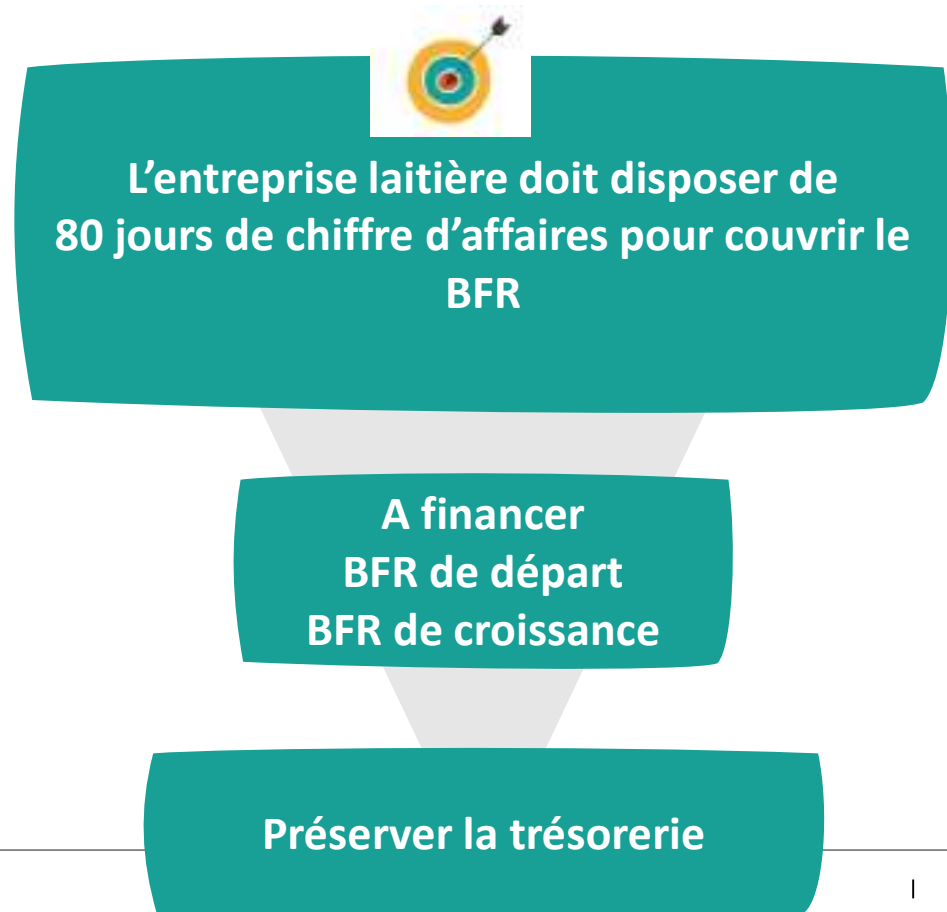
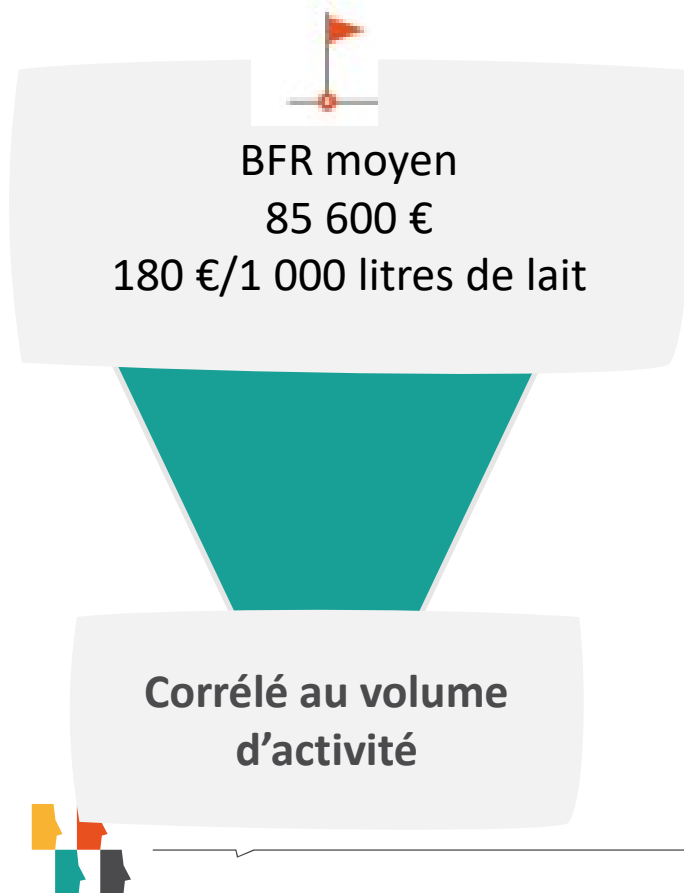
Résultat courant /UTH	Reprise faible	Reprise intermédiaire	Reprise élevé
Invest. Faible	18 500 €	14 500 €	7 300 €
Invest. Inter.	17 300 €	15 000 €	12 100 €
Invest. Elevé	11 200 €	13 000 €	7 500 €



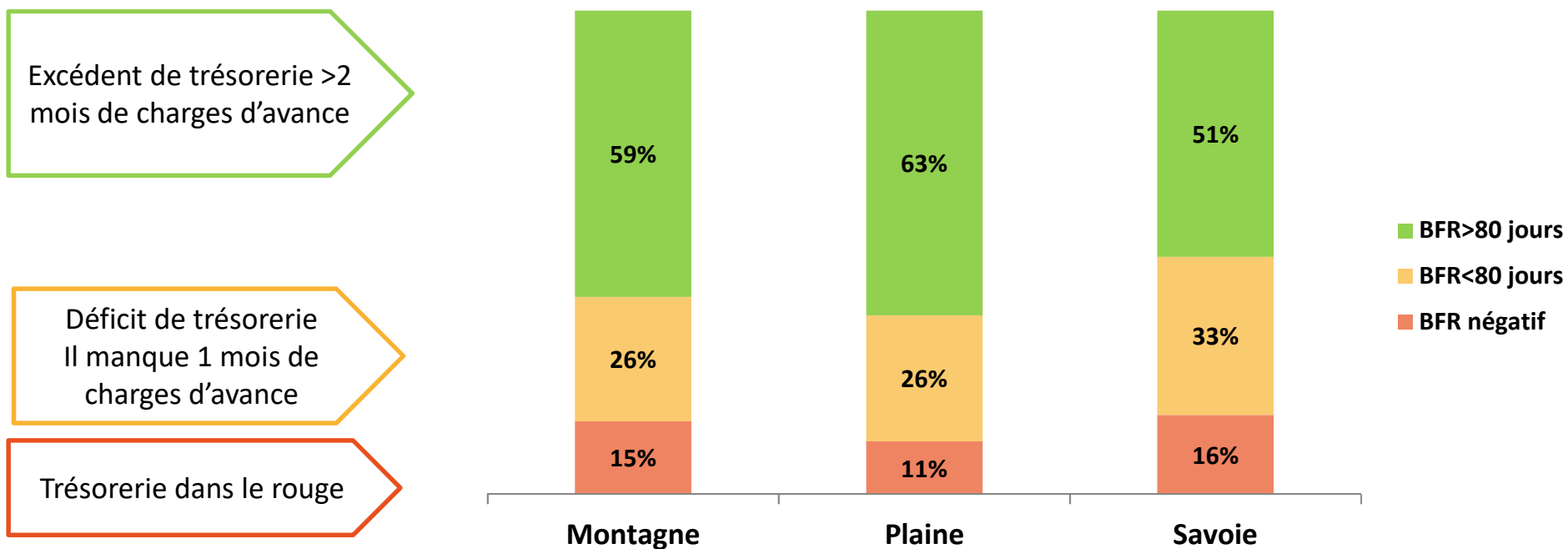
Le besoin en fonds
de roulement, un
investissement
souvent sous-
estimé



Evaluer le besoin en fonds de roulement



BFR mal apprécié, trésorerie pénalisée



40% des exploitations « justes » en trésorerie après 3 années d'installation

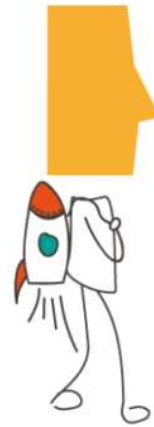
Quelle est l'ampleur
de la capitalisation
?



Plus de capitaux

Pour produire
1 000 litres de lait

+ 200 €/1 000 l
1 270 € actif/1 000 l

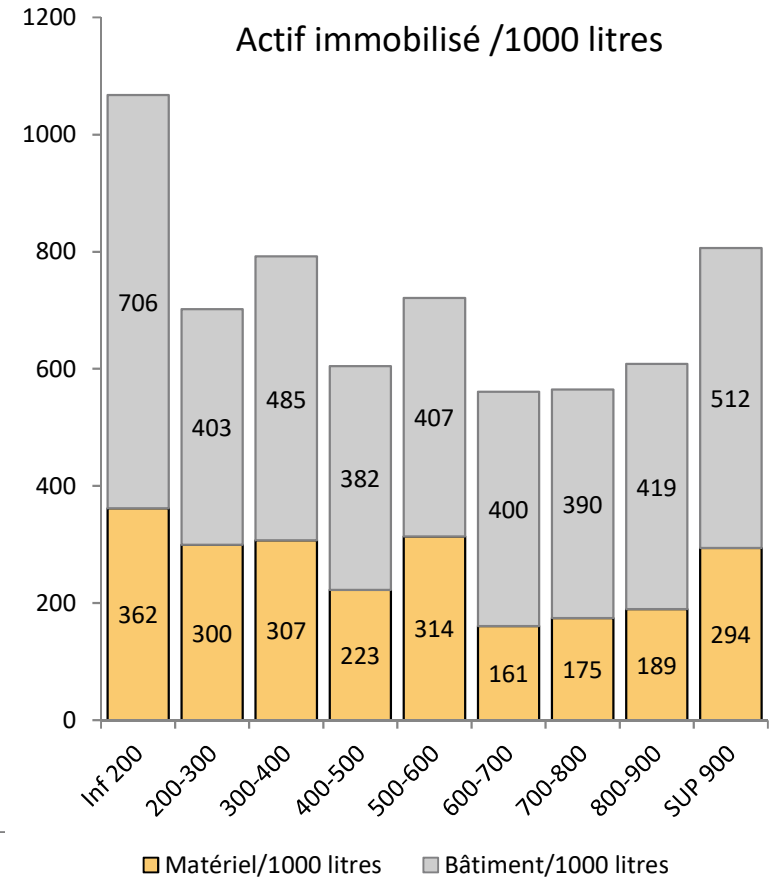
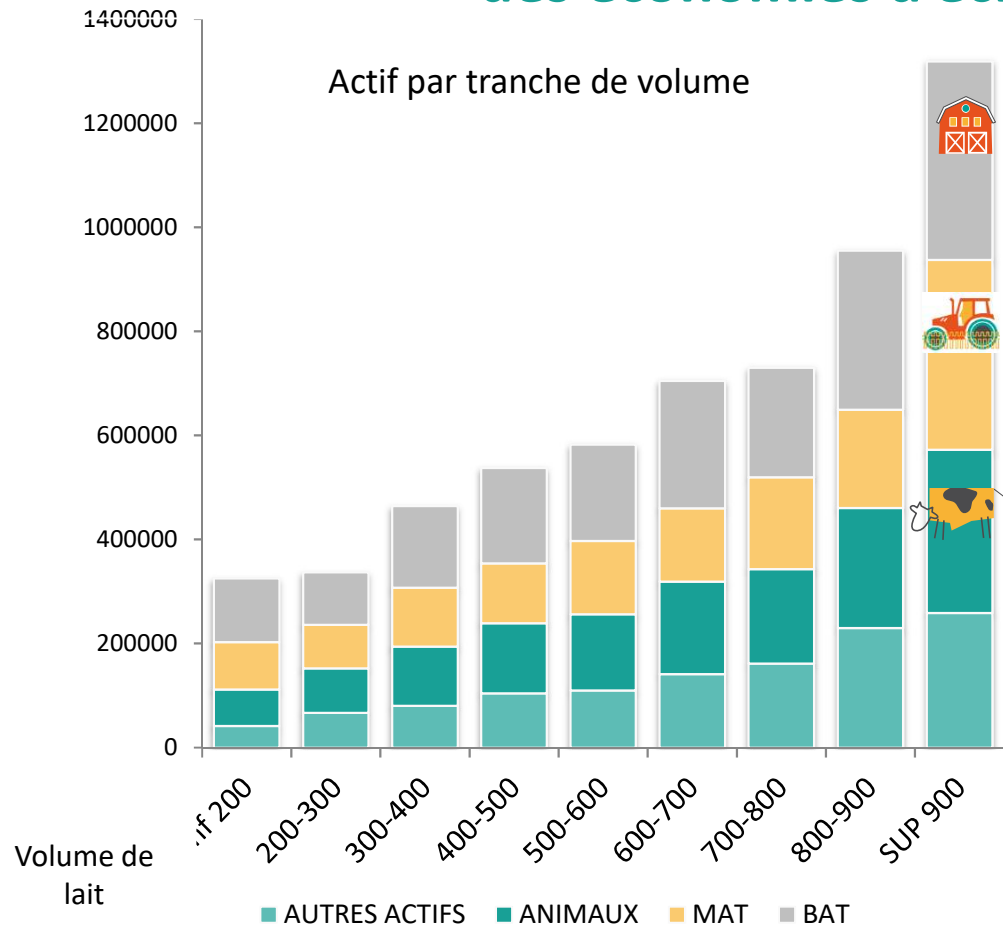


Par unité de main-
d'œuvre

+30 %
De 170 à 225 000 €

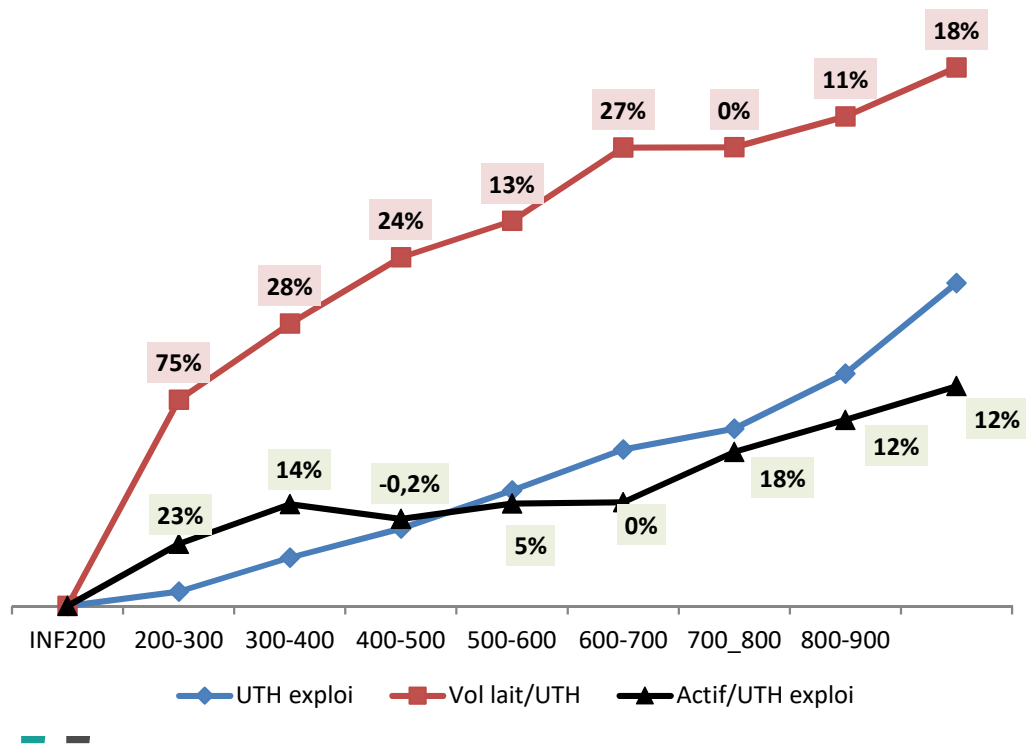


Une capitalisation par palier, des économies d'échelle partielles

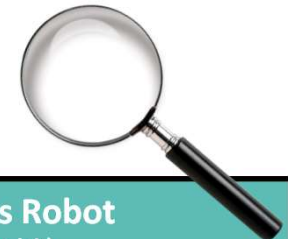


Le capital n'est qu'une réponse partielle à la substitution des UTH

Evolution des facteurs par tranche de volume



Exemple avec la robotisation



	Avec Robot (335 exploit)	Sans Robot (798 exploit)	
Lait/UTH	295 000 litres	276 000 litres	+ 6 %
Actif/UTH	362 000 €	314 000 €	+ 13%

Source : Ateliers des études - CERFRANCE
Normandie-Maine

Des questions propres à chaque bassin

Zone de Montagne

Une dilution complexe dans des systèmes extensifs et de « petites tailles »

- Comment concilier les investissements dans un contexte d'intensification des facteurs limitants ?

Zone de Plaine

Un volume de + en + important à gérer, une intensification des facteurs

- Comment concevoir un développement laitier sans recourir à une politique d'investissement soutenue ?

Zone de Montagne à forte VA

Un contexte porteur, lisible à MT avec une dynamique d'investissement soutenue

- Quel équilibre entre l'image de l'entreprise et le surcoût d'investissement que cela génère ?

Mais un enjeu pour tous ...



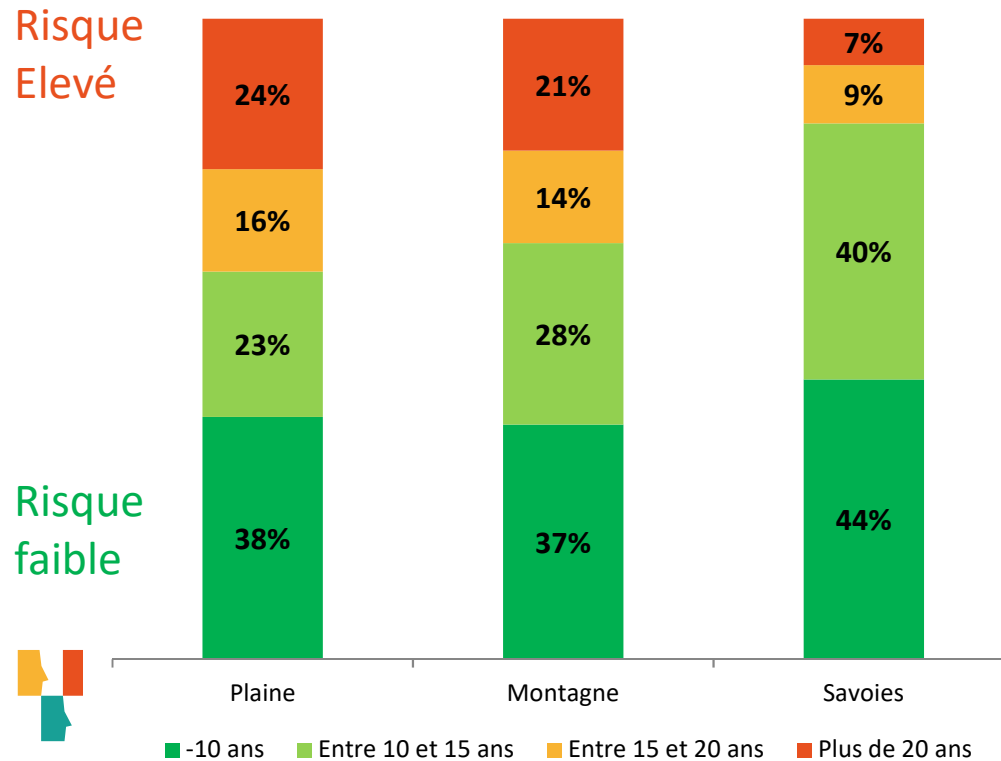
**Poids croissant des contraintes de travail.
La nouvelle génération a des exigences de congés/remplacement.**

Quel est l'équilibre
entre le capital et la
rentabilité ?



Retour sur investissement moyen = 17 ans

Répartition des entreprises selon le retour sur investissement



Les jeunes face au défi de la rentabilité



+ technique

+ productif

Le financement = variable d'ajustement



**Retour sur dettes
= 8 ans**



Taux d'endettement	Annuités/1 000 litres
55 %	98 €

Des exploitations porteuses d'un endettement important qui laisse peu de flexibilité à la gestion des aléas

L'analyse des investissements se fait à travers le prisme des opportunités de financement



Quelles dynamiques de production ?

Zone de plaine

2,3 UTH-107 ha

573 700 litres
249 000 l/UTH

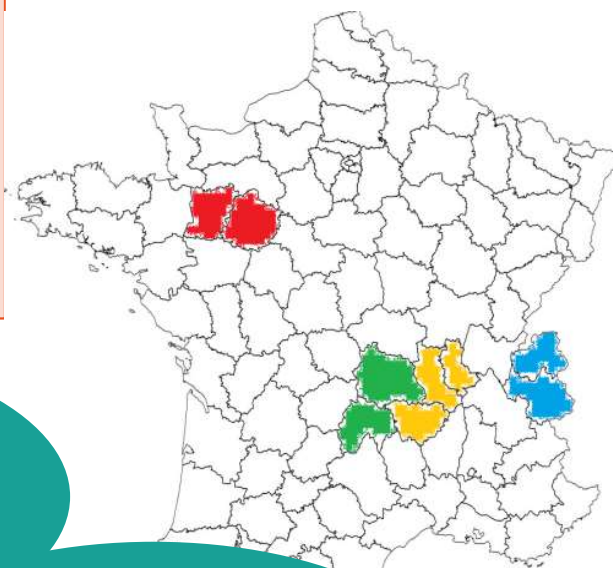
334 €/1000 litres

Les Savoies

2,9 UTH -137 ha

364 000 litres
125 000 l/UTH

552 €/1000 litres



Croissance
moyenne + 15%

Un niveau de
productivité
semblable à leurs
pairs

Zone de Montagne

2,6 UTH -115 ha

470 000 litres
178 000 l/UTH

342 €/1000 litres

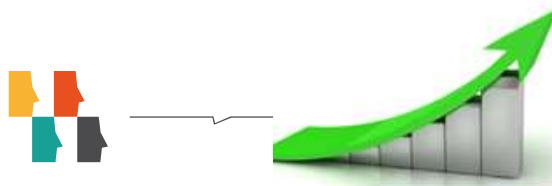


Des tendances de résultats différentes selon les bassins

	Savoie Année 3	Variation p/AN1	Montagne Année 3	Variation p/AN1	Plaine Année 3	Variation p/AN1
Valeur ajoutée/UTH	24 668 €	+7 %	17 317 €	+2 %	31 374 €	-10 %
Résultat courant/UTH	20 820 €	+21 %	11 531 €	-22%	14 300 €	-32 %

SAVOIE

Prix du lait / croissance annuelle
Subventions + 30 %
(transparence)



MONTAGNE

Gain productivité/UTH
Conjoncture défavorable
Subventions + 20 %
Amortissements en +



PLAINE

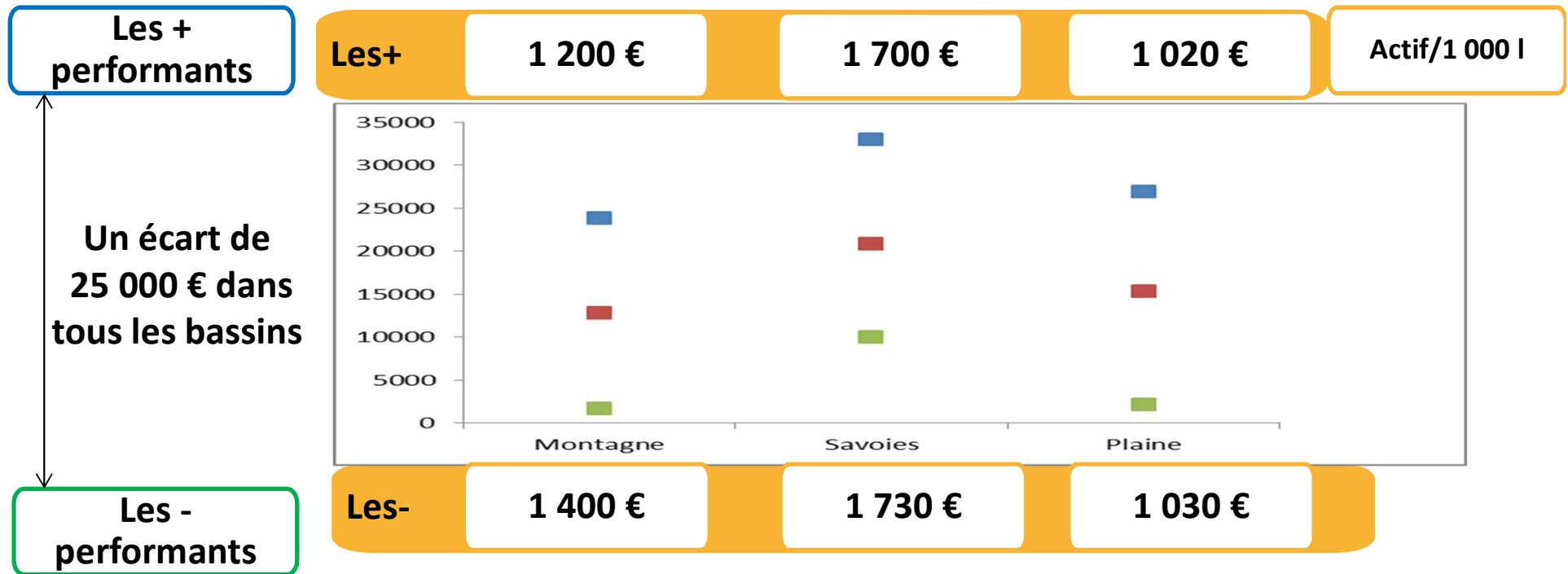
Gain de productivité
Conjoncture défavorable
Amortissements en +



Efficiency des capitaux sur les résultats ?

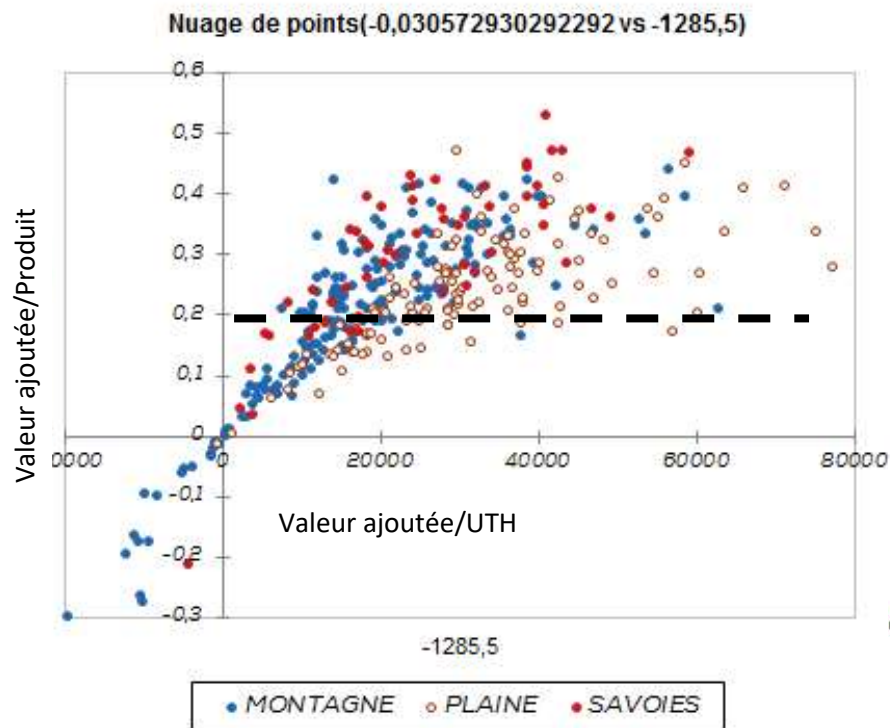
Résultat courant/UTH

selon un scoring de performance : marge/1000 l, VA/Produit, résultat courant/UTH,



Au-delà de 1 900 € d'actif/1 000 litres, le niveau de résultat est inférieur à 12 000 €/UTH.

La rentabilité est avant tout l'expression de la maîtrise technique, 60 % des écarts en sont la cause



Avant d'investir, s'assurer d'atteindre 20% de Valeur ajoutée/Produit

En dessous de ce seuil, quelle que soit la politique d'investissement, la rentabilité économique ne sera pas atteinte

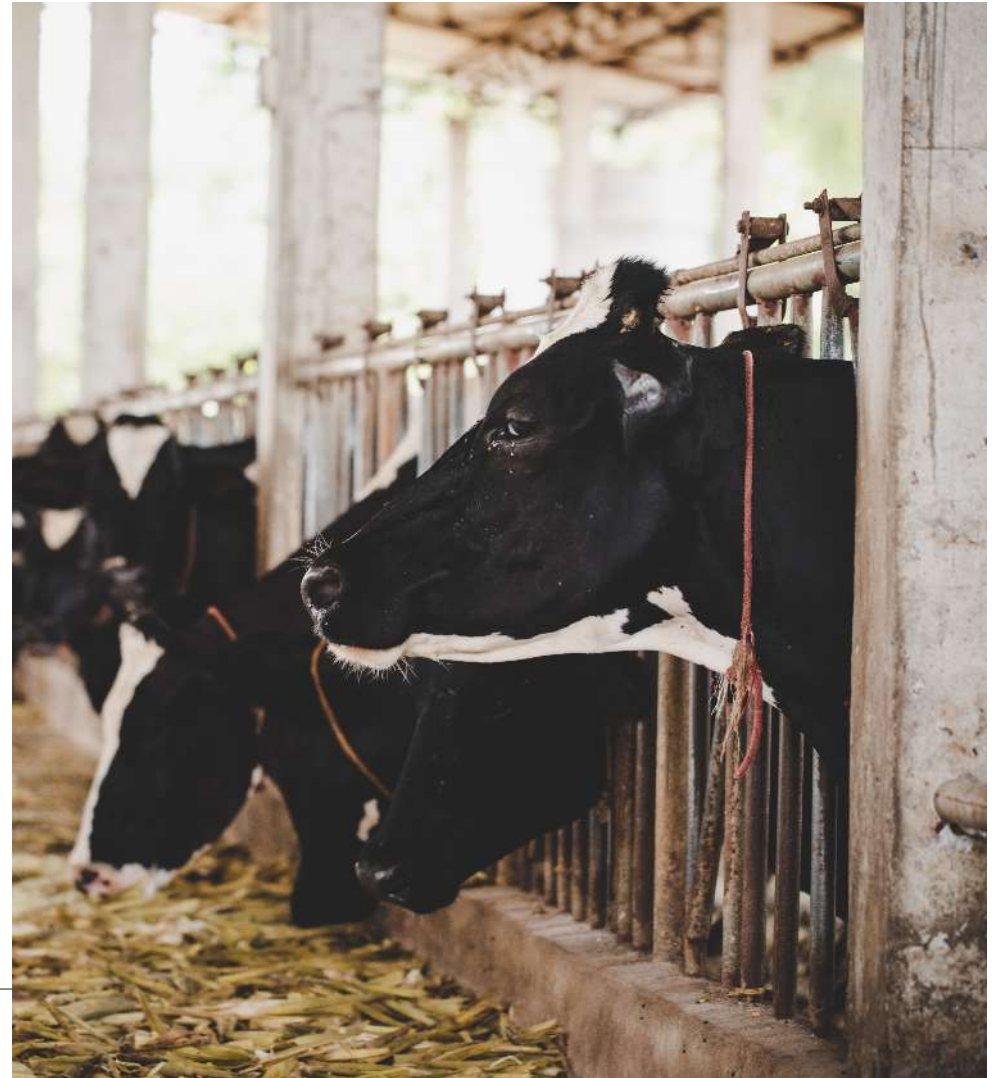


A retenir

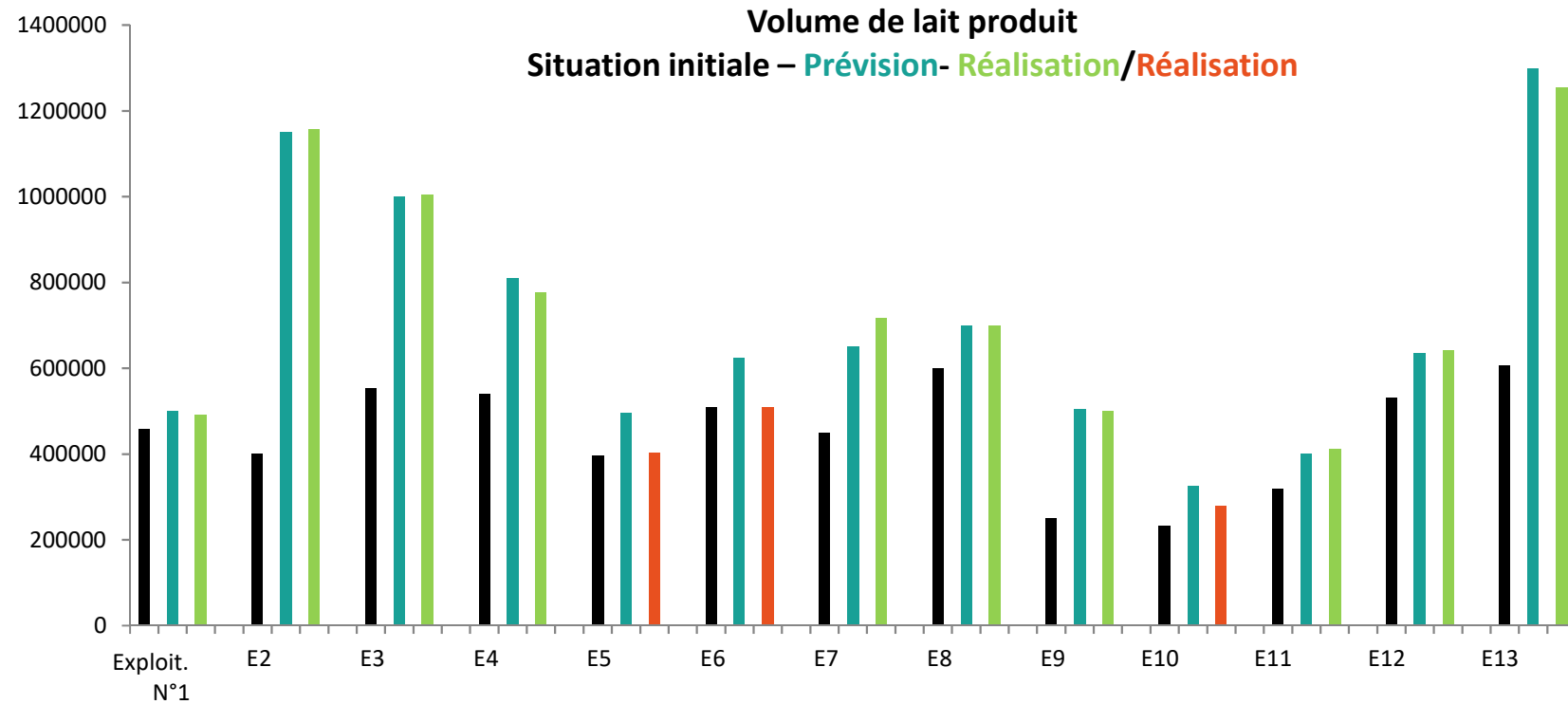
- ❑ Une capitalisation + **rapide** et + **intense**
- ❑ Un retour sur investissement moyen de **17 ans**
- ❑ Le niveau d'actif ne présage pas de la réussite économique
- ❑ **L'efficacité technique** reste un préalable avant tout investissement
- ❑ Des seuils à respecter :
 - ❑ BFR > 80 jours de chiffre d'affaire
 - ❑ Investissement > 800 €/1000 litres
 - ❑ Cumul reprise élevée + investissement élevé
 - ❑ 20 % de valeur ajoutée/produit



Quels sont les écarts
observés entre la
Prévision et la Réalisation
?

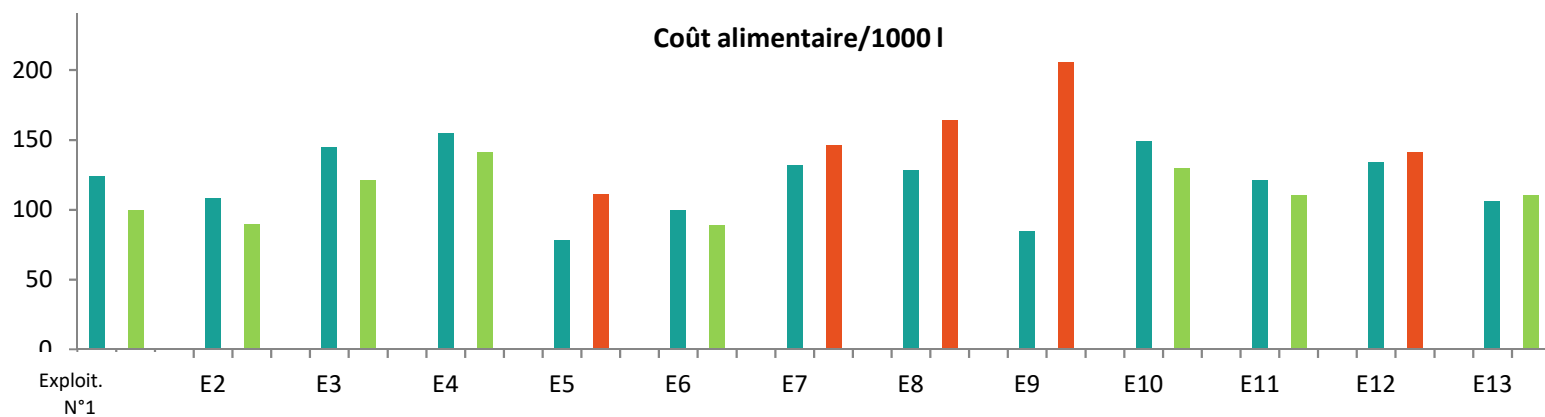
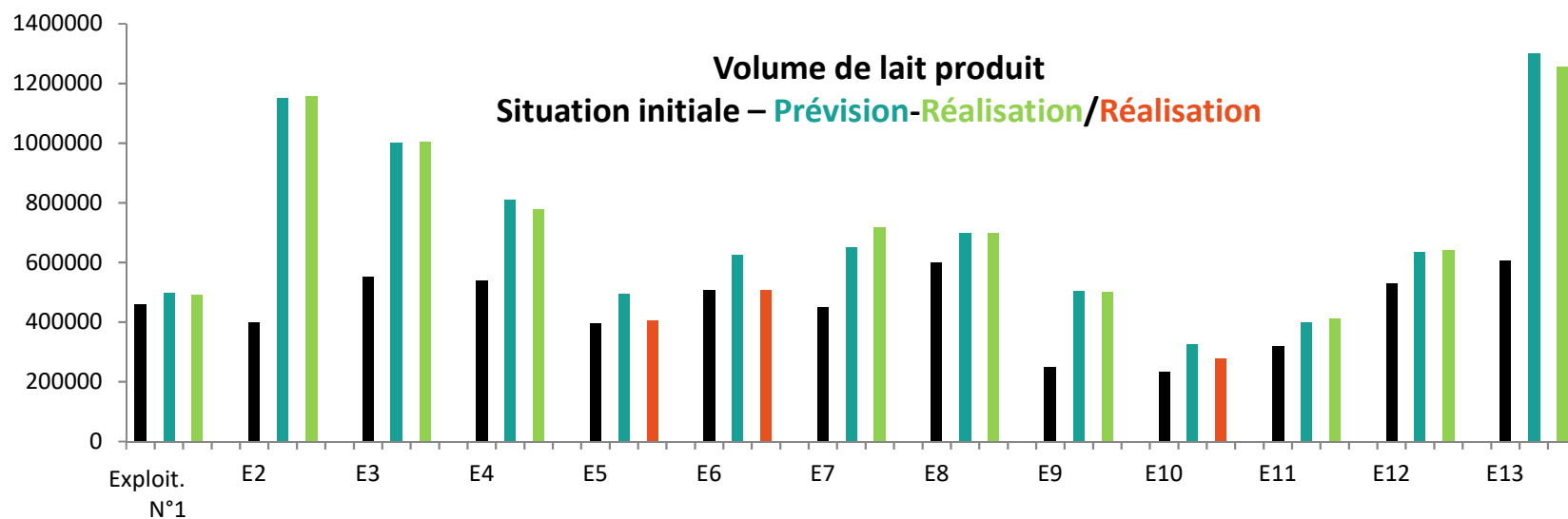


Sur la base de 13 cas concrets



La production laitière prévue est globalement réalisée

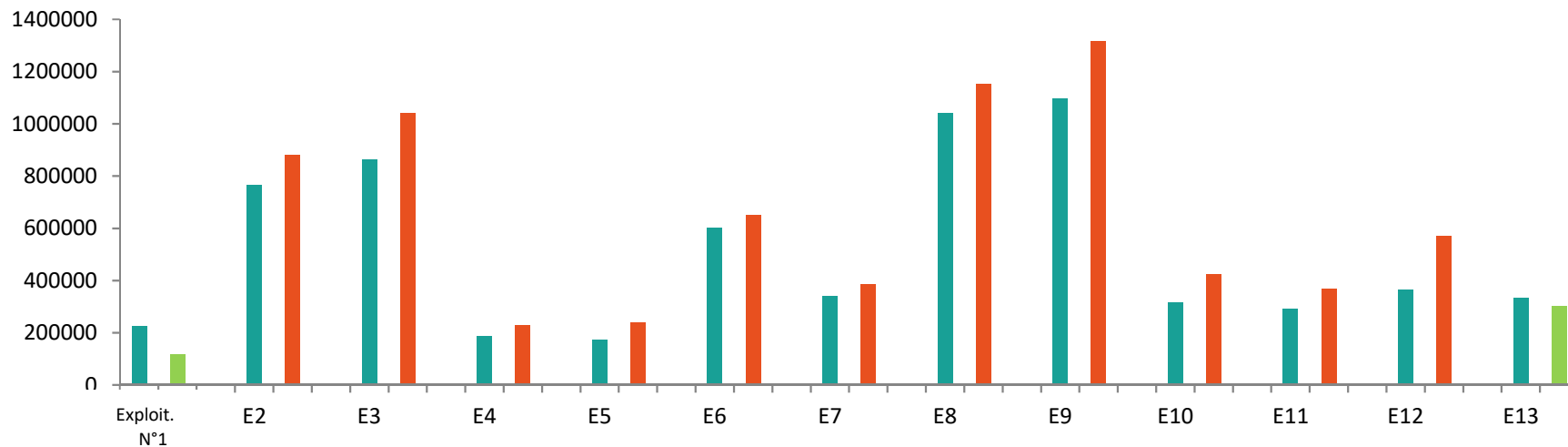
Le coût alimentaire, révélateur de la maîtrise technique



Respecter le budget investissement : mission impossible ?

Investissements de modernisation

Prévision – Réalisation/Réalisation



➤ Dépassement dans 11 exploitations sur 13

➤ Dépassement moyen de 25 %



La traction : poste pour lequel les écarts à la prévision sont les plus importants

« On met dans les outils un
signe de reconnaissance de
soi, de réussite »

*Bruno Roche, Sociologue « Mon tracteur que
j'aime »*

« L'investissement dans la
traction se fait sans cohérence
avec les surfaces à cultiver ou le
nombre d'heures »

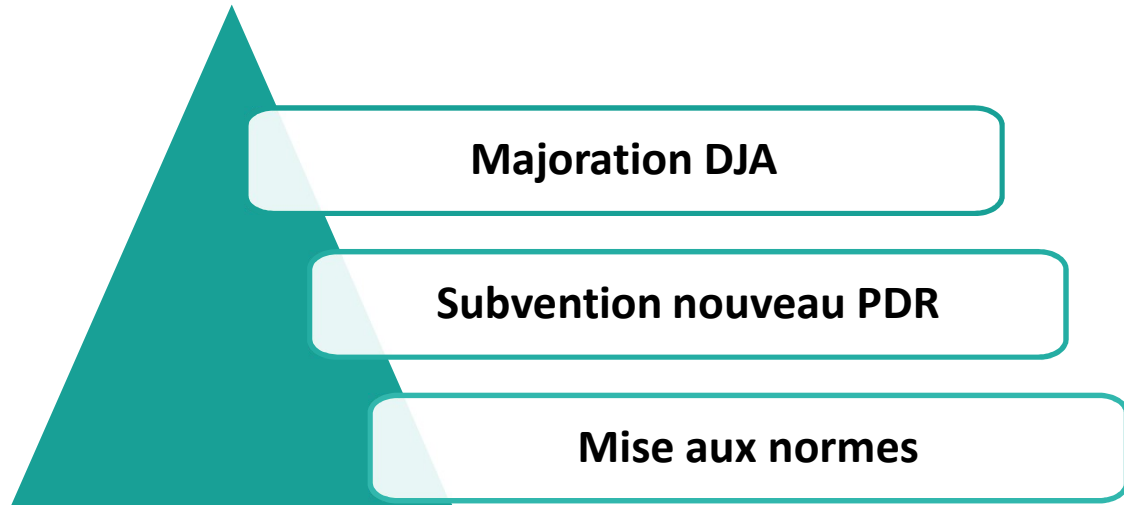
Conseiller d'entreprise



1 tracteur dans tous les dossiers
70 % des dossiers enquêtés ont connu un
dépassement sur le poste traction de + 60 % sur le
budget prévu



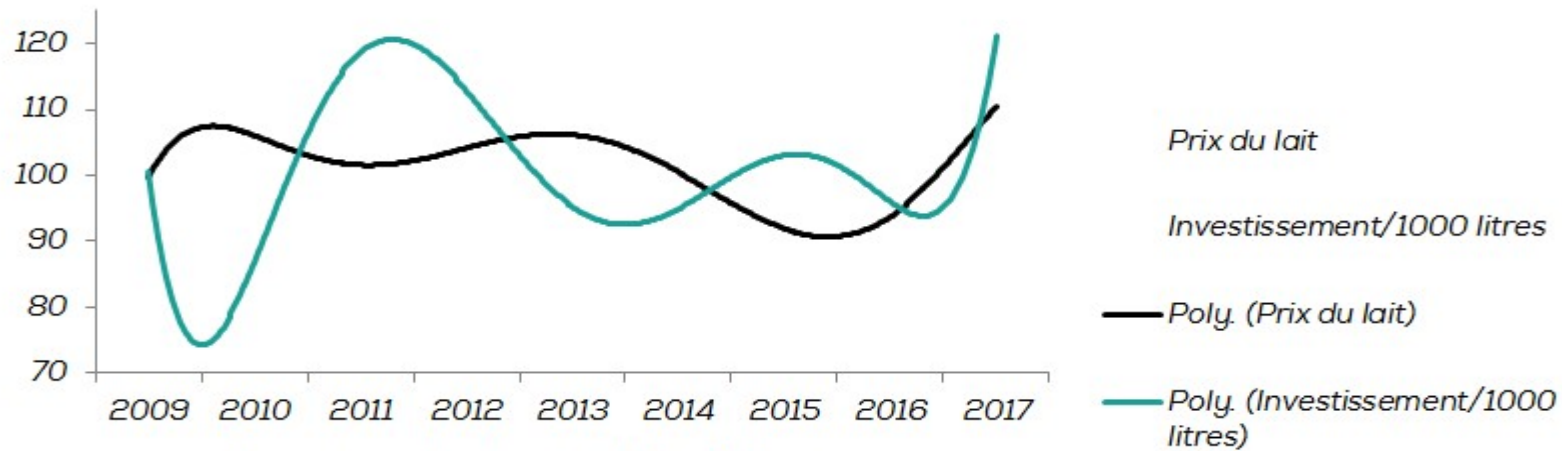
Un contexte règlementaire plutôt incitatif à l'investissement



Coût de reprise ou de modernisation important		PROJET de nouvelle grille DJA Auvergne-Rhône-Alpes Version du 18/01/2017				
		Montant de l'investissement porté au PE, y compris la reprise de parts sociales				
	De 100 000 € à 150 000 €					
	De 150 000 € à 200 000 €					
	De 200 000 € à 250 000 €		10 000 €	15 000 €	15 000 €	35%
	De 250 000 € à 300 000 €		12 500 €	18 500 €	18 500 €	
	Plus de 300 000 €		15 000 €	22 000 €	22 000 €	
3) Montant de la DJA maximale			65%	38 800 €	52 400 €	65 600 €

La volatilité du prix du lait impacte les investissements

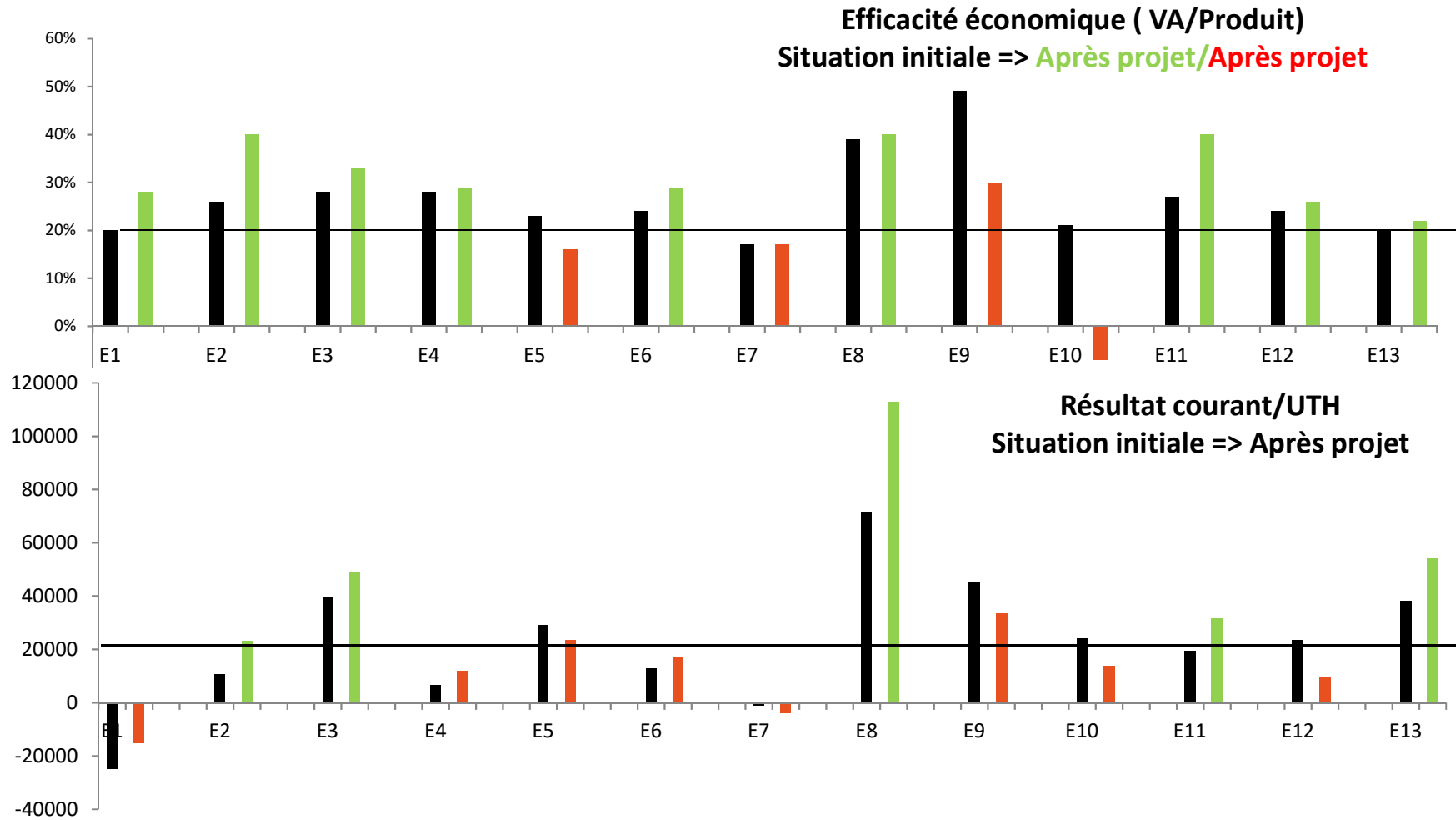
Variation en indice du prix du lait et des investissements/1000 litres



Base 100 2009 Source : base de données AMC - 900 exploitations auvergnates conventionnelles



Des écarts qui pénalisent la rentabilité



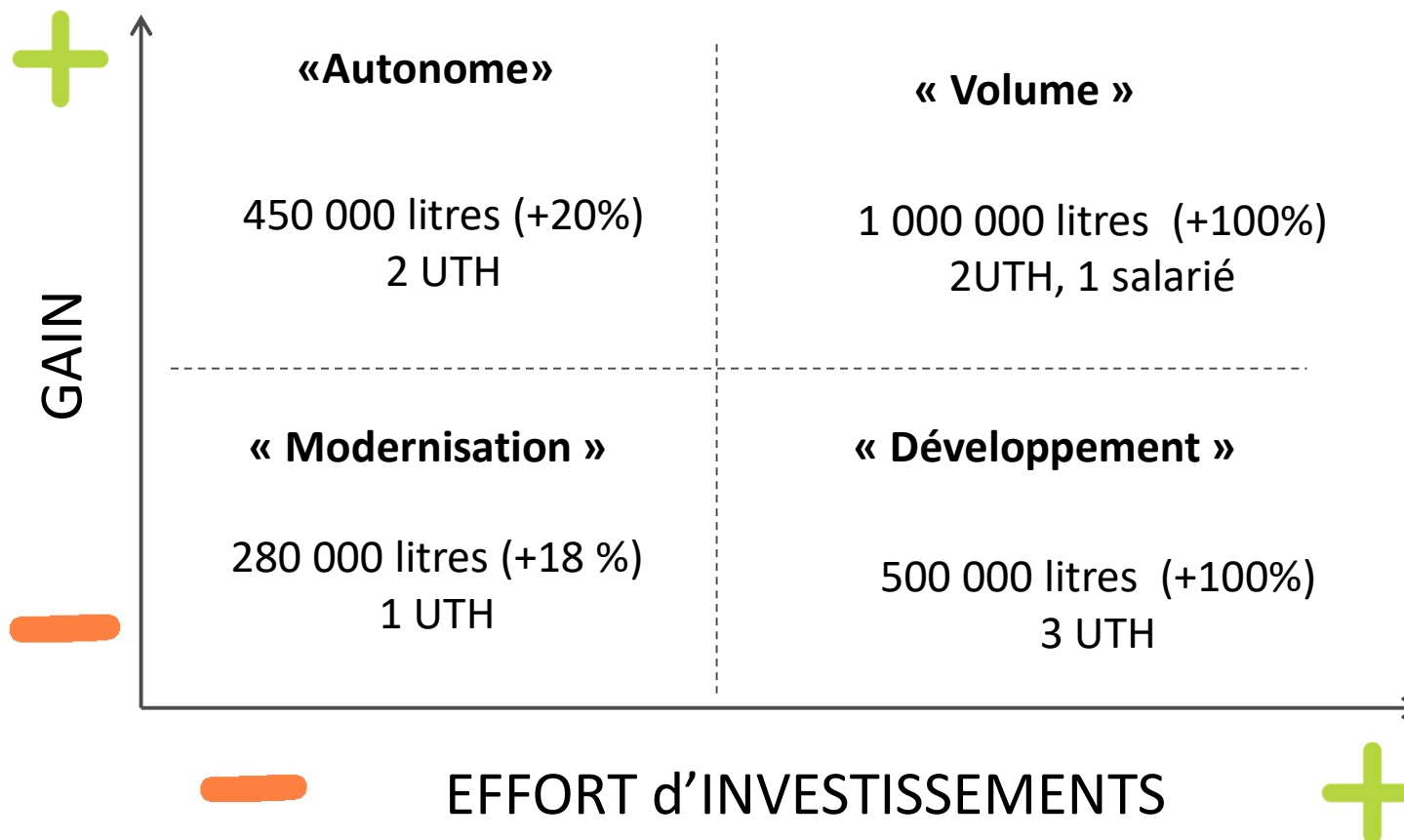
Respecter la prévision : un écueil difficile à éviter



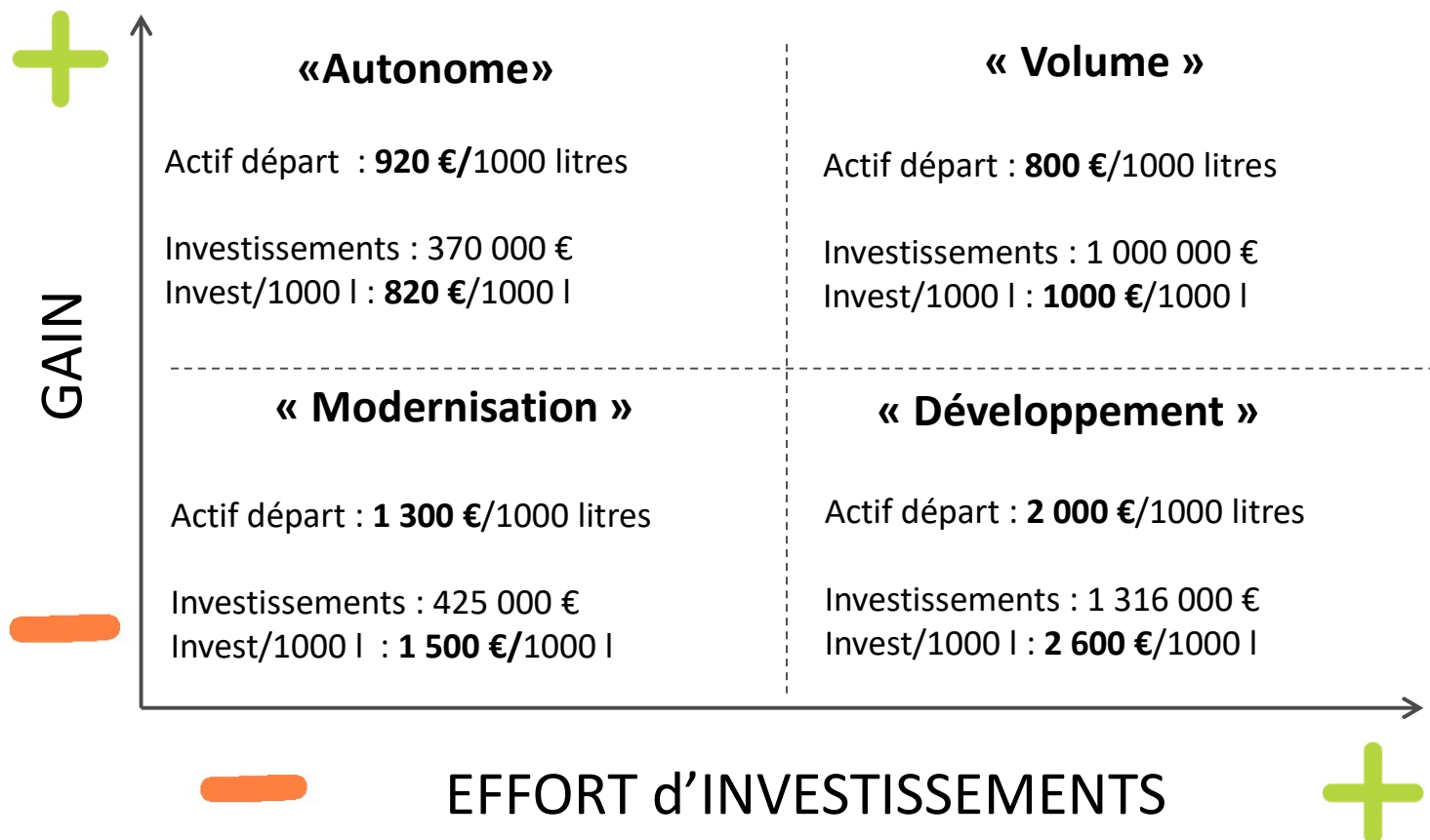
Des trajectoires gagnantes,
et celles qui nous
interpellent !



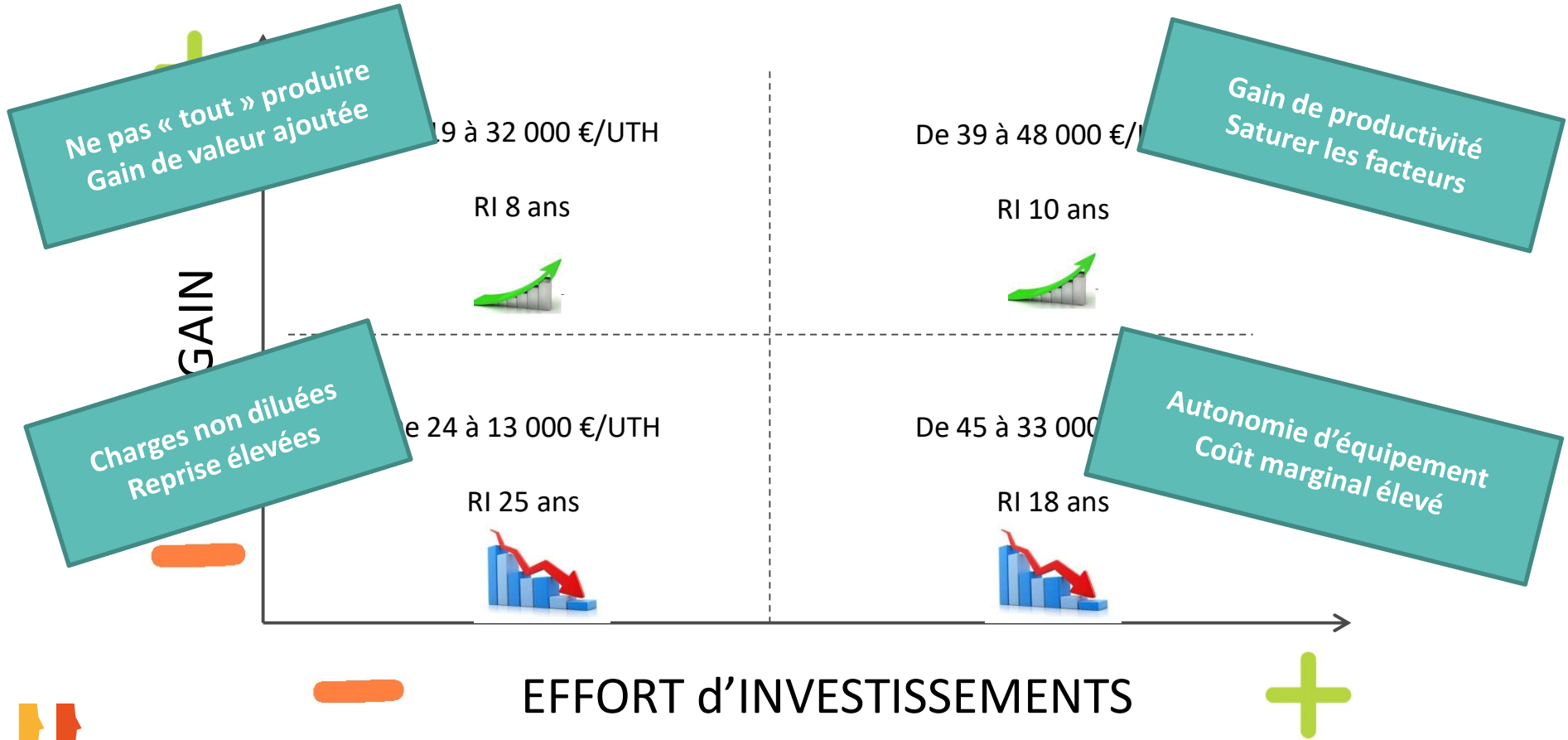
Les trajectoires à travers 4 situations emblématiques



Les investissements



Les facteurs de réussite



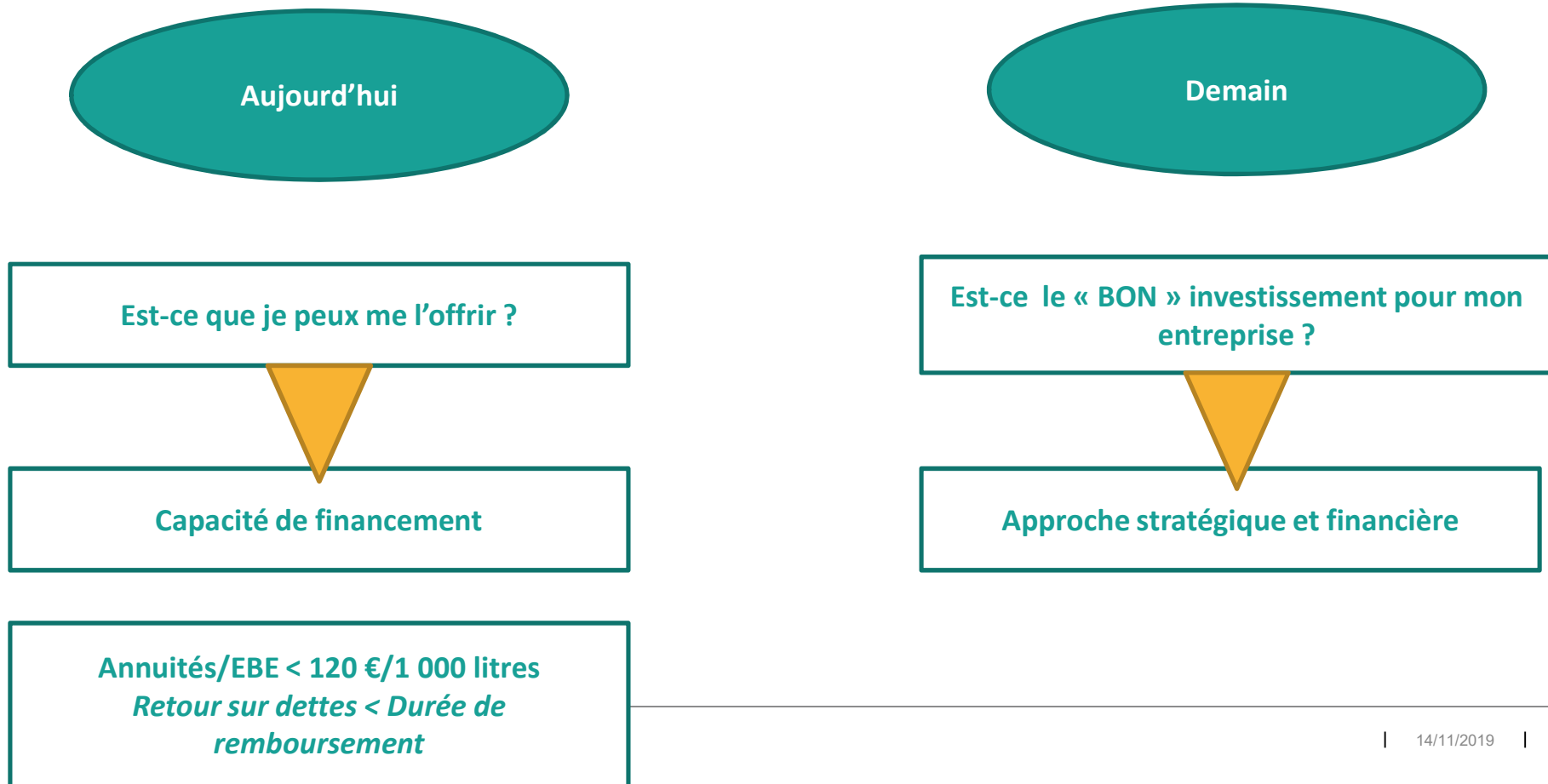
Ce qui nous interpelle ...



**Et si on portait un
autre regard sur les
investissements ...**



Raisonner l'investissement ?

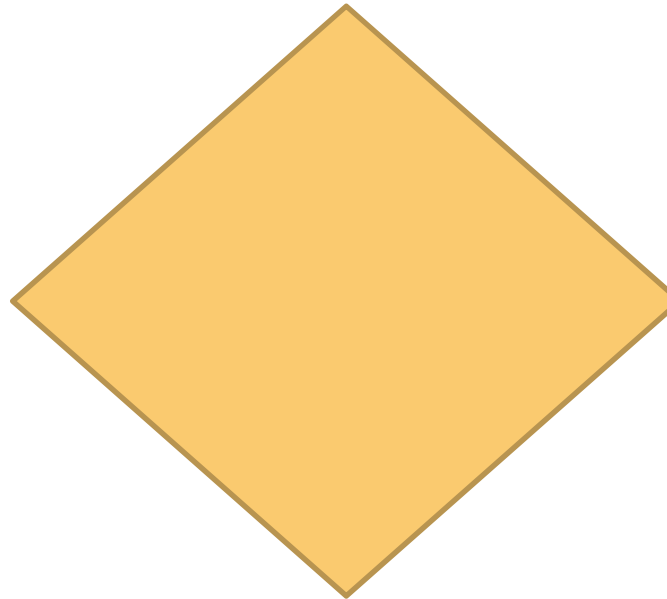


Le « Bon » investissement ?

VIABLE

Produire à un coût de production qui respecte
les équilibres de marchés et les ambitions de
rémunération

REGLEMENTAIRE



TRANSMISSIBLE

Evaluation de
l'entreprise

VIVABLE

Equilibre vie privée/professionnelle



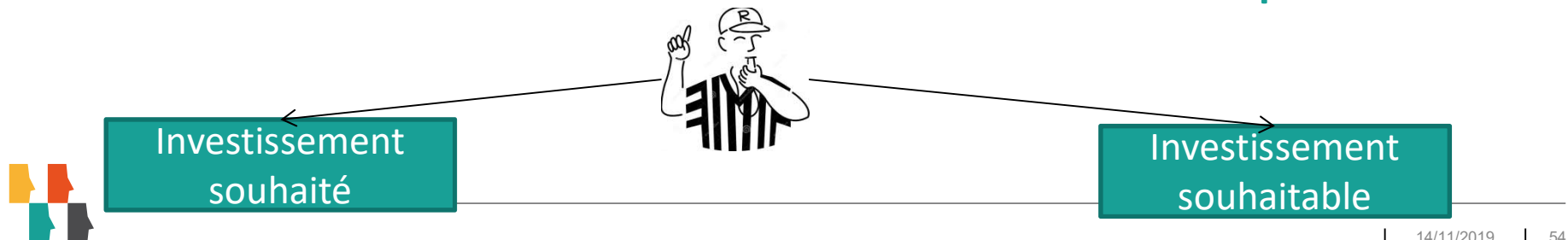
Une approche stratégique de l'investissement

Matrice d'opportunités

Quelles sont toutes les solutions possibles ?	Qu'est ce que cela m'apporte ?	Le coût en €/1000 l ?
Option 1		
Option 2		

Le coût marginal de l'unité produite, du temps gagné (IDELE) ...

Le taux de rentabilité interne de l'investissement < taux d'emprunt





**Externaliser
les capitaux ?**



**Des investissements +
simples, + économes ?**



**Mutualiser
les moyens de
production**

**Privilégier l'usage à la
propriété**

Partager le poids financier de la
gouvernance et des
engagements pour les
fonctions non essentielles à
capitaliser

**BÂTIMENTS ÉCONOMES - AVEC LES
STABULATIONS SIMPLIFIÉES, LES
NICHES À VACHES SONT DE
RETOUR**



Le premier bâtiment Stabeco construit en France, au Gasc Landat-Maressacqier (Dordogne), est composé d'un bi-pente et d'un mono-pente abritant trois rangées de logettes. À noter les volets pour régler l'entrée de l'air.
© DR

Partager les risques, l'astreinte

Réinventer de nouvelles
formes de société :
SCEA collective, SCOP, SCL
économique



Conclusion

- ❖ Capitalisation + rapide et + intense
- ❖ Des trajectoires porteuses d'investissement peuvent réussir, tout comme des entreprises ayant engagé peu d'investissements peuvent échouer

La fin de la capitalisation à 100 % à chaque génération

Des choix à personnaliser et à conscientiser



CONCLUSION



« Il faut que les jeunes aient le sentiment
d'avoir prise sur les choses »

François Purseigle

Repenser la conception des actifs demain, bousculer la
vision culturelle de la transmission

Définir une stratégie permet de mettre les investissements à son
service et garantir une cohérence des choix



MERCI

Cette étude a été financée par le Cniel dans le cadre du groupe « Evolution des structures »

entreprendre, ensemble



Merci aux contributeurs de ce projet :

Jean-Yves MORICE (CERFRANCE 53/62), **Michel DEBERNARD** (CERFRANCE Poitou-Charentes)

Benoit RUBIN (IDELE)

Marc VARCHAVSKY, Noureini SAYOUTI (Conseil National CERFRANCE)

Pierre CHAMBARD (CERFRANCE Mayenne-Sarthe)

Michel FAURIE, Benoit MOUSSERIN (CERFRANCE Synergie Sud-Est)

Le groupe Veille Eco lait du réseau CERFRANCE