



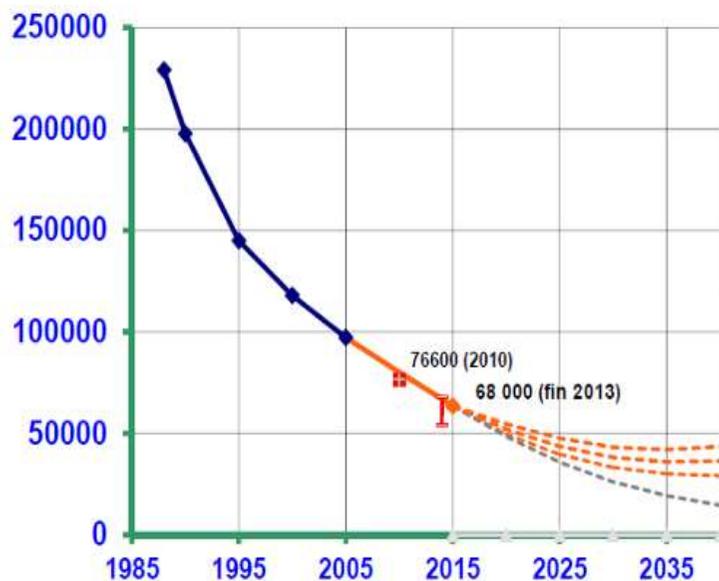
entreprendre, ensemble

# 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** ?

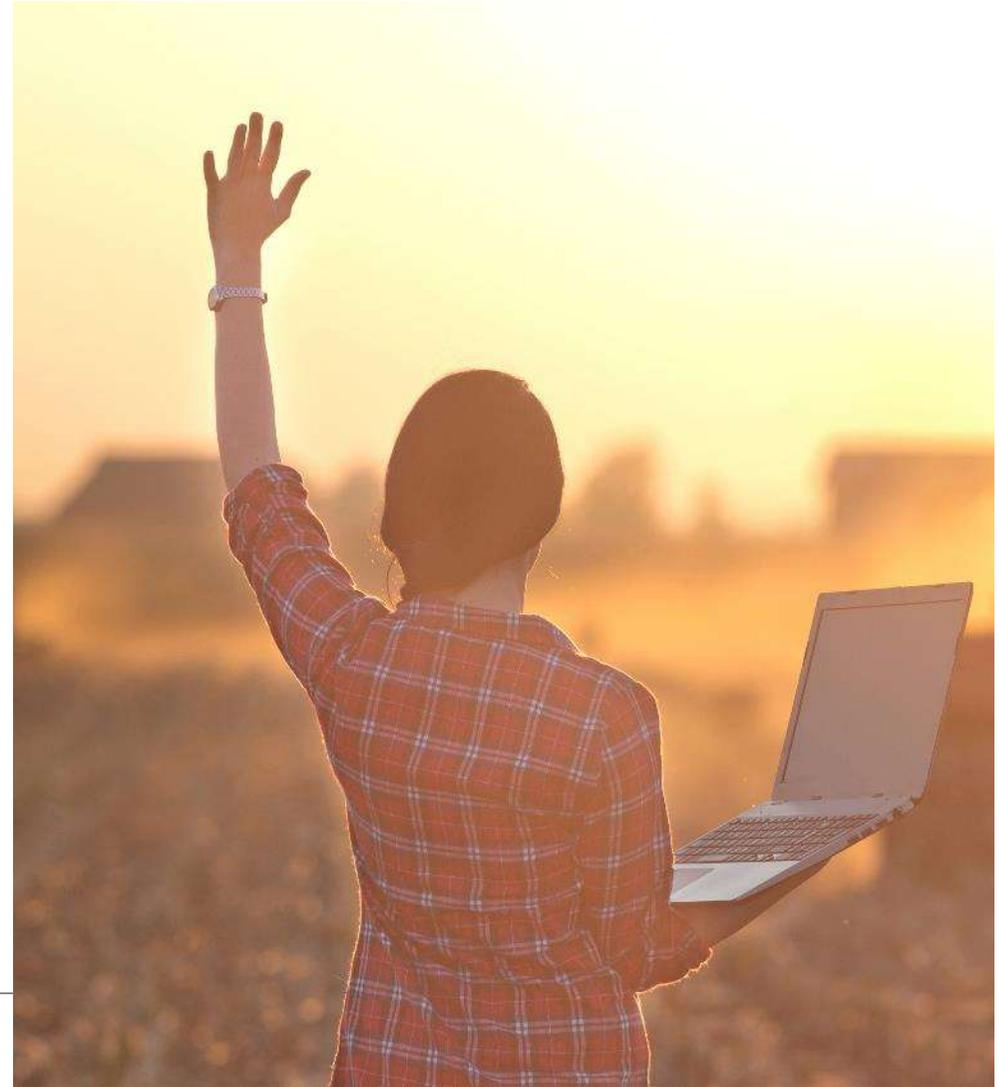
## Analyser les risques d'un projet

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

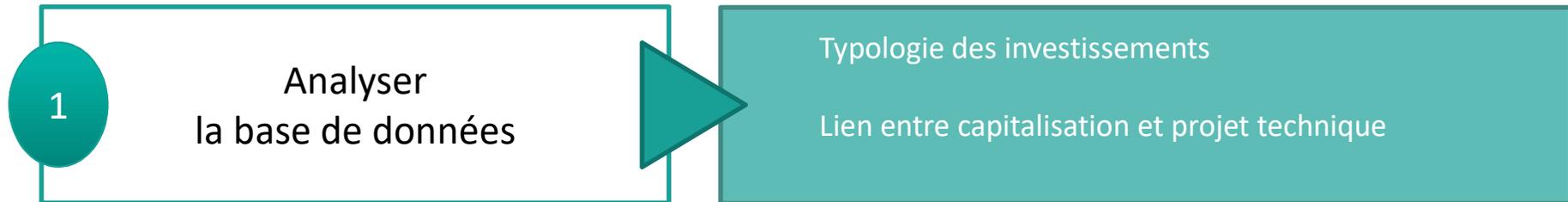
Peut-on identifier de nouveaux référentiels pour appréhender l'investissement au moment de l'installation ?



# 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  
Retenus dans l'étude

- **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

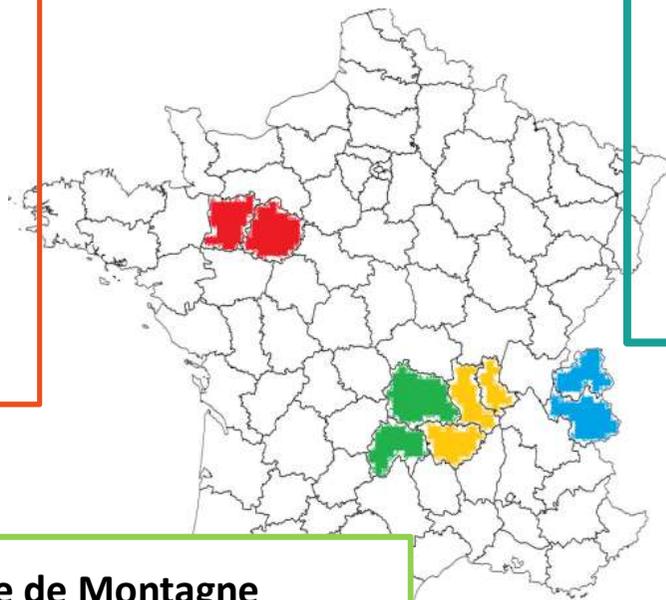
Contextes  
conjoncturels  
différents

Au sein de 3 bassins ...

# 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



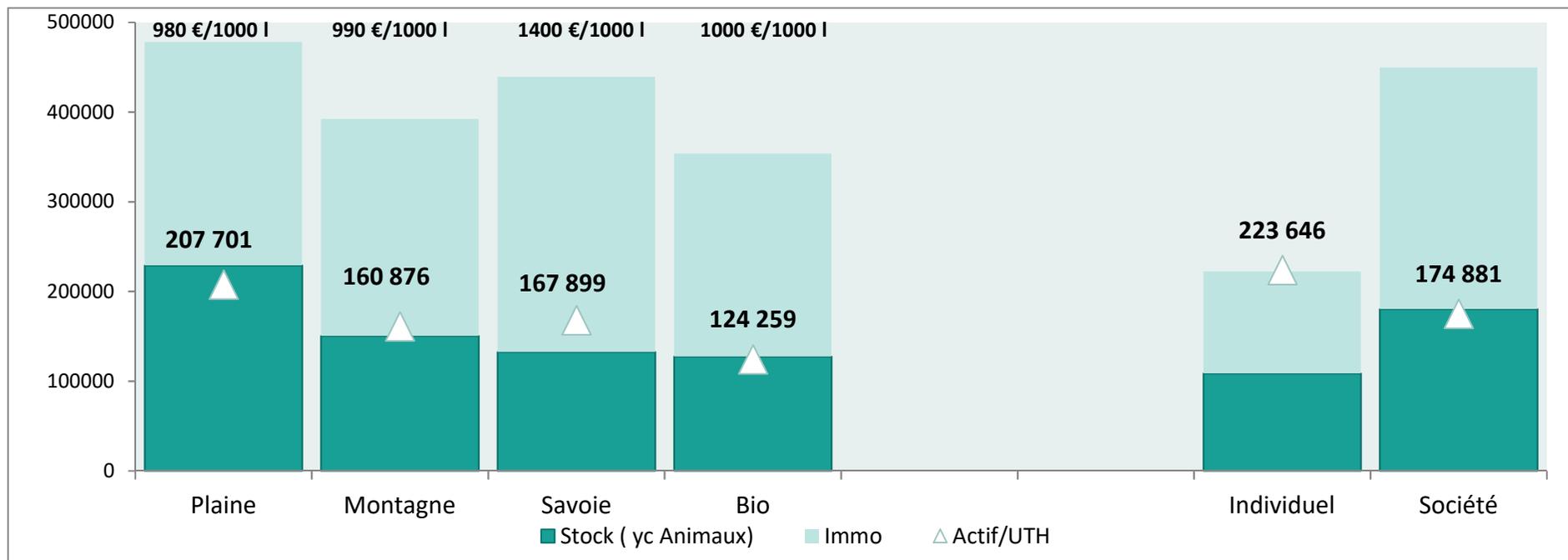
3 ans plus tard



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

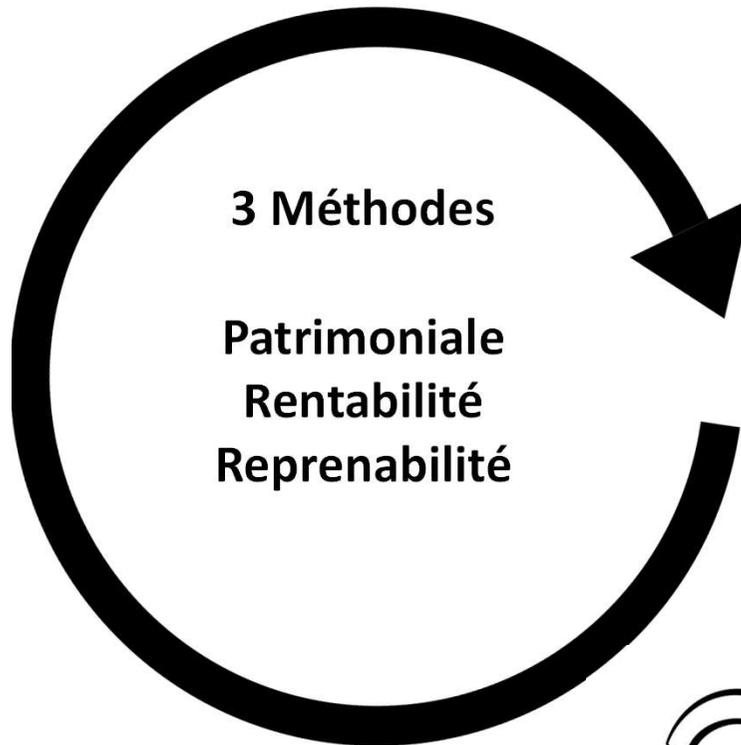
Autres facteurs ....



**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 ...

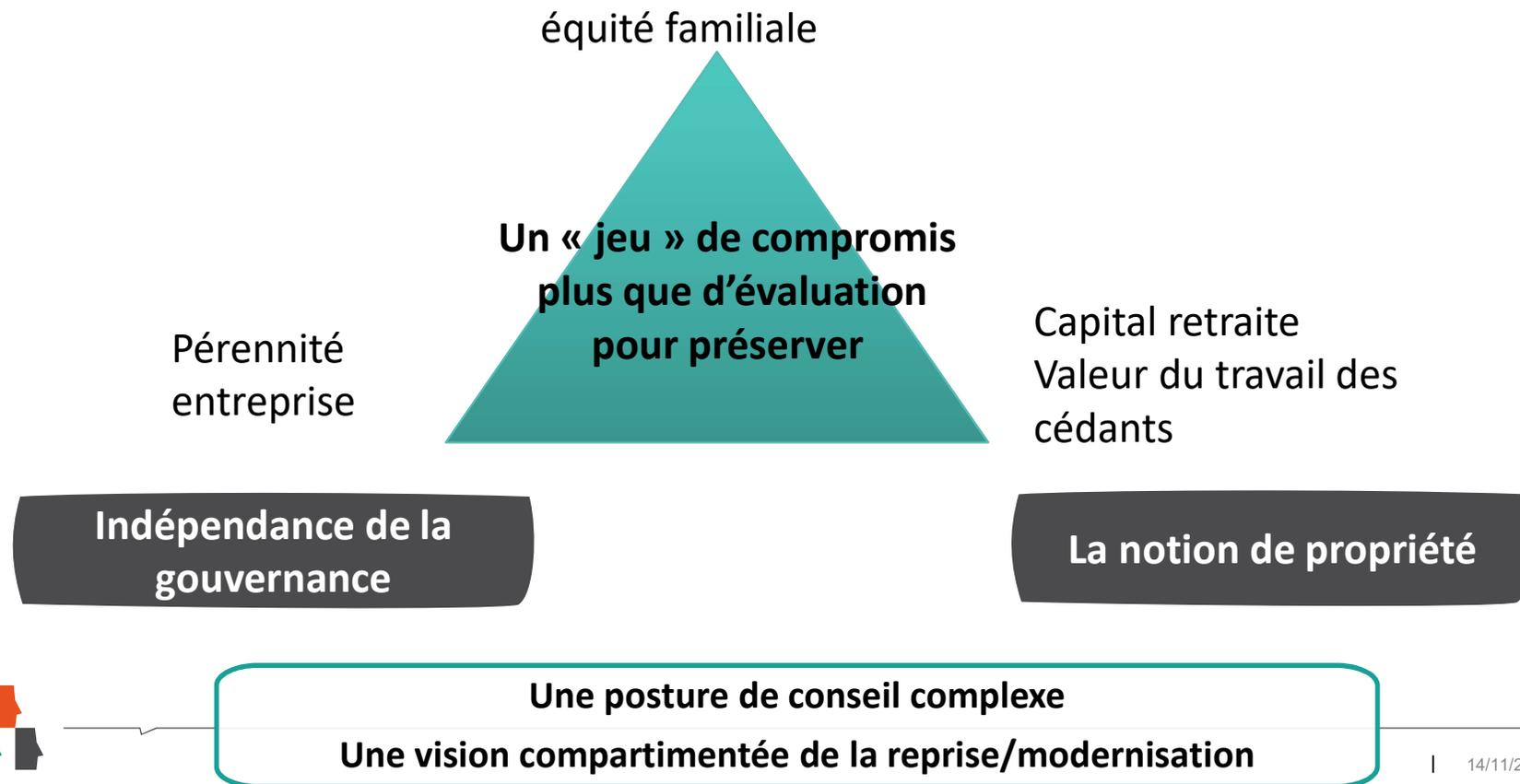
... Rarement retenue



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 €



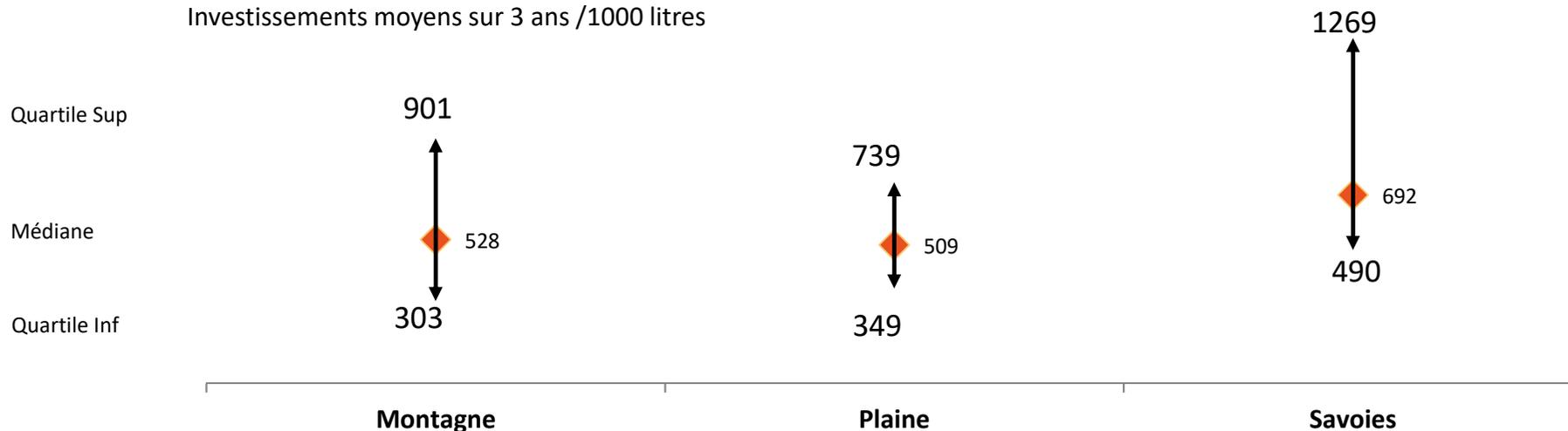
Non JA

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

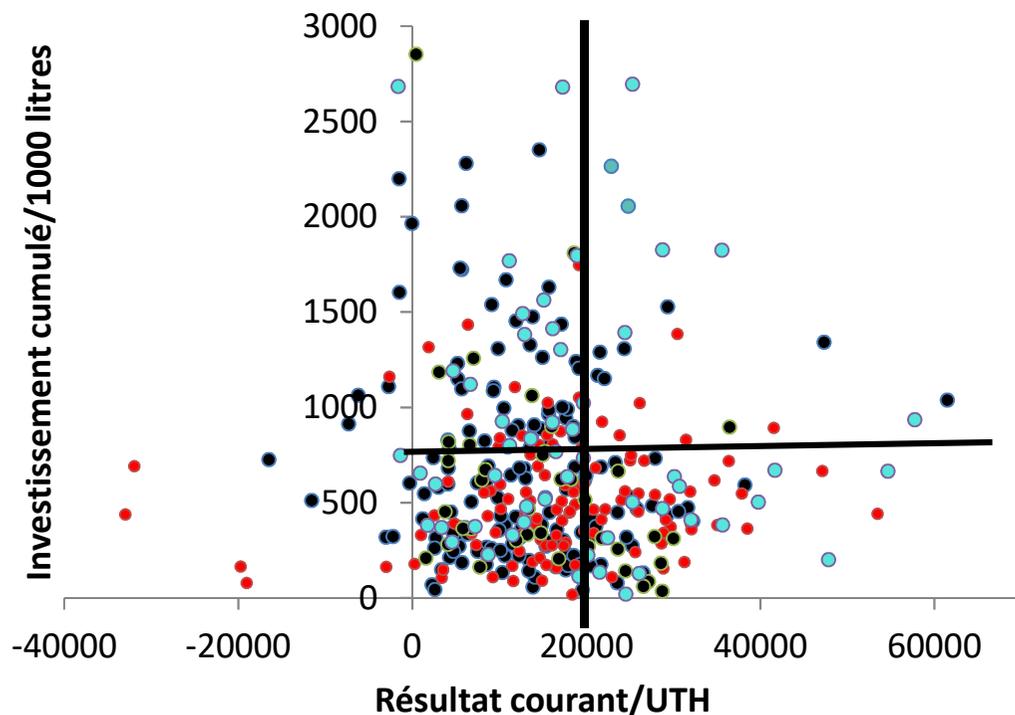
⇒ Image des AOP

⇒ 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



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

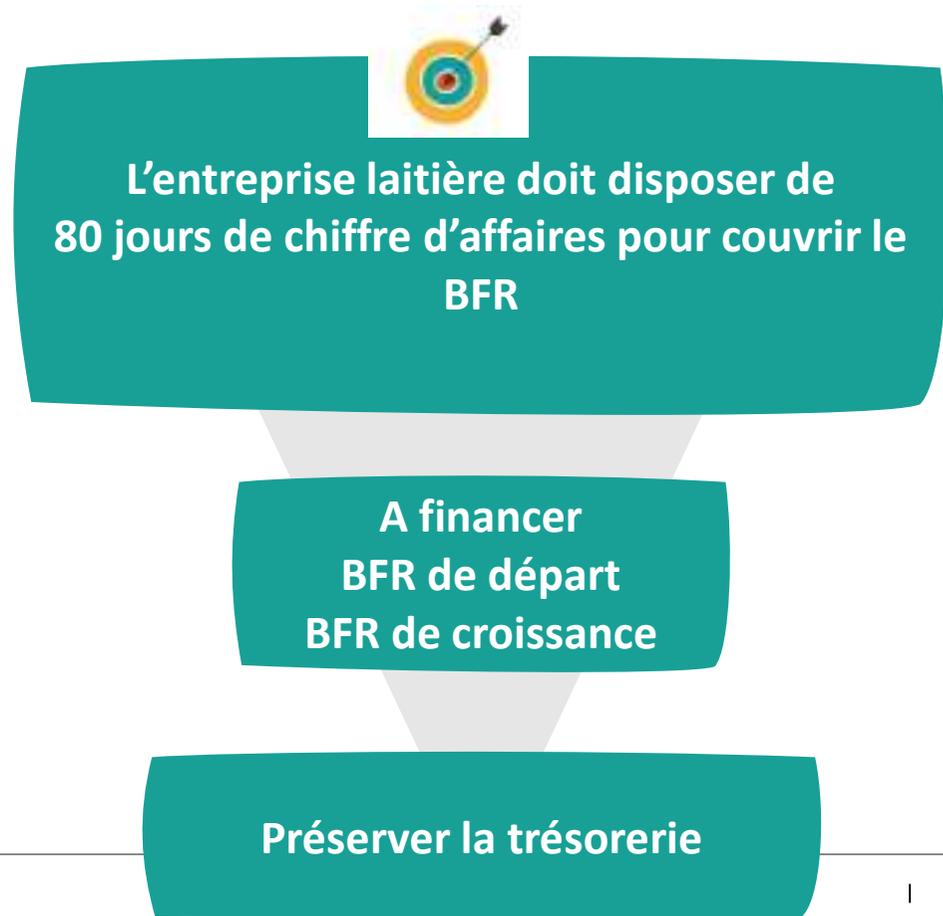
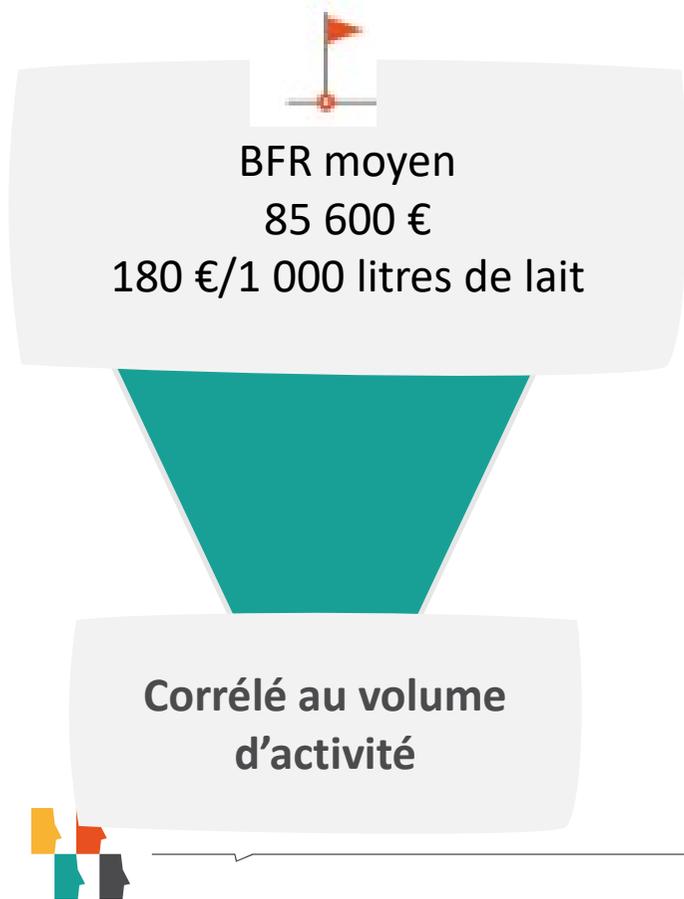
Résultat courant /UTH	Reprise faible	Reprise intermédiaire	Reprise élevé
Invest. Faible	18 500 €	14 500 €	7 300 €
Invest. Inter.	17 300 €	15 000 €	12 100 €
Invest. Elevé	11 200 €	13 000 €	7 500 €



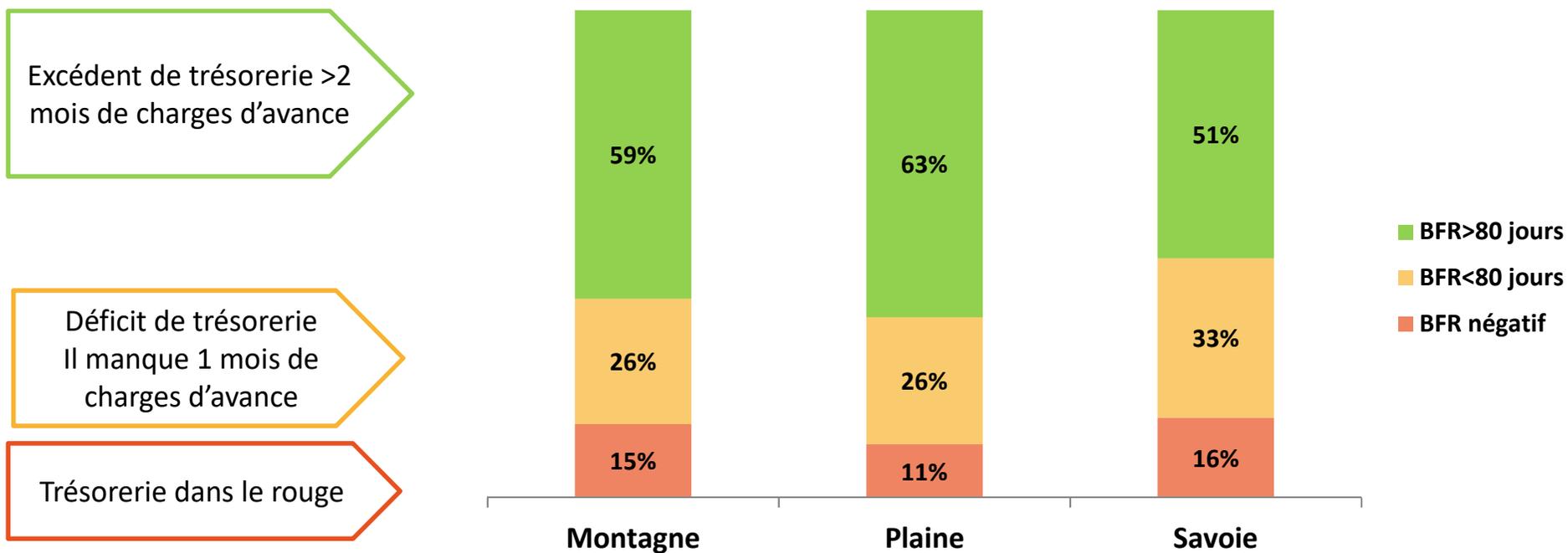
Le besoin en fonds  
de roulement, un  
investissement  
souvent sous-  
estimé



## Evaluer le besoin en fonds de roulement



## BFR mal apprécié, trésorerie pénalisée



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

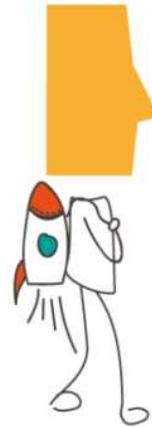
Quelle est l'ampleur  
de la capitalisation  
?



## Plus de capitaux

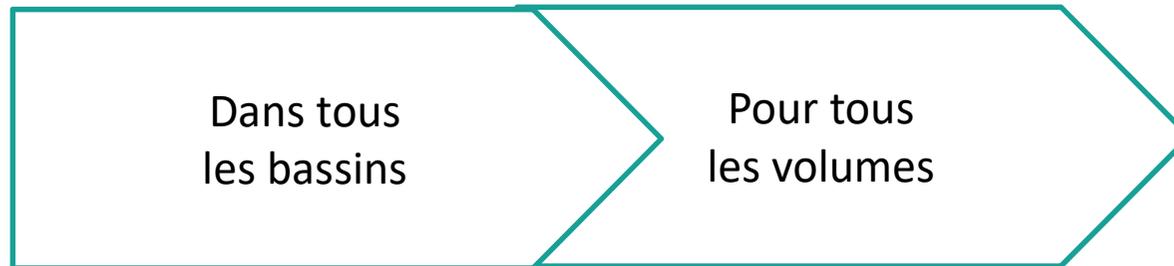
Pour produire  
1 000 litres de lait

+ 200 €/1 000 l  
1 270 € actif/1 000 l

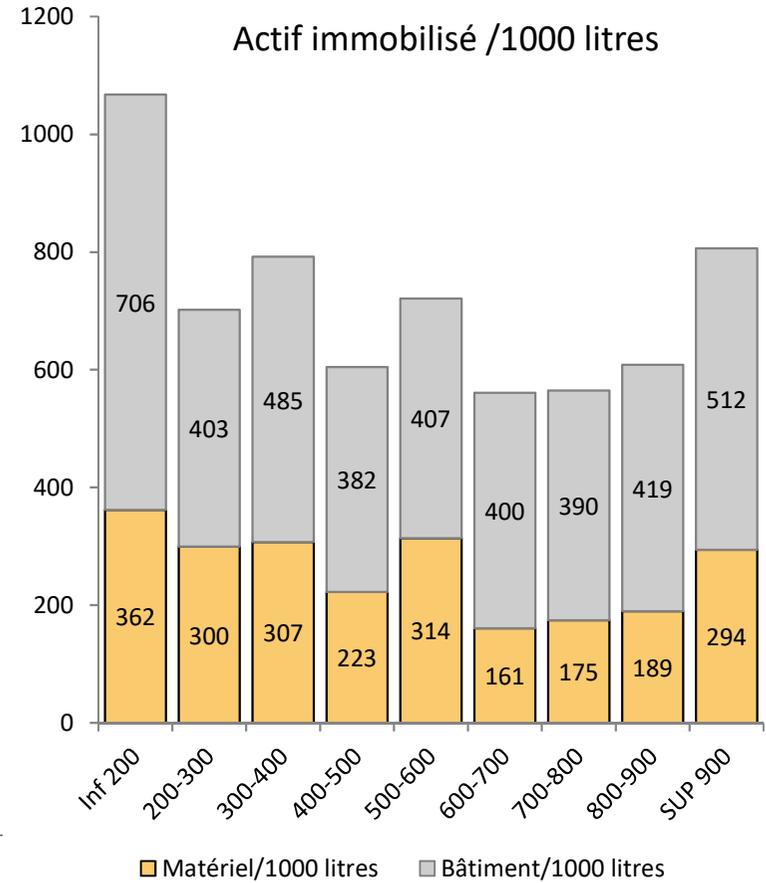
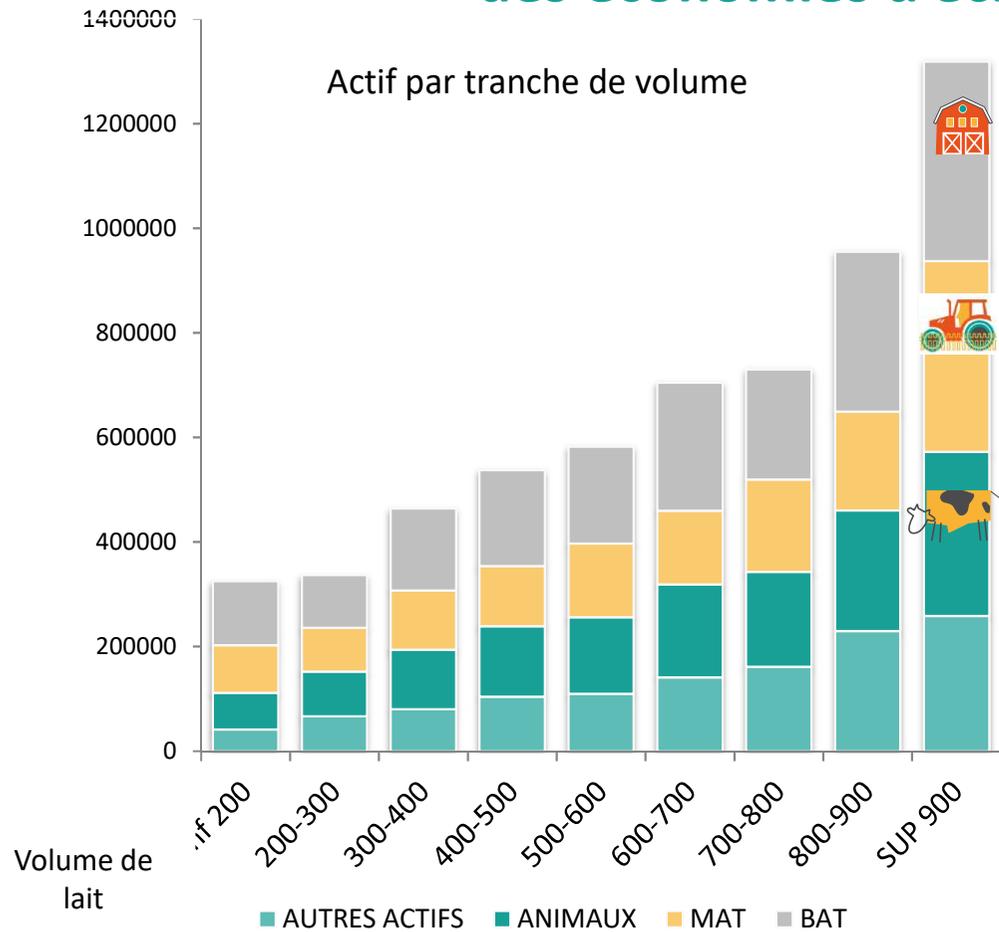


Par unité de main-  
d'œuvre

+30 %  
De 170 à 225 000 €

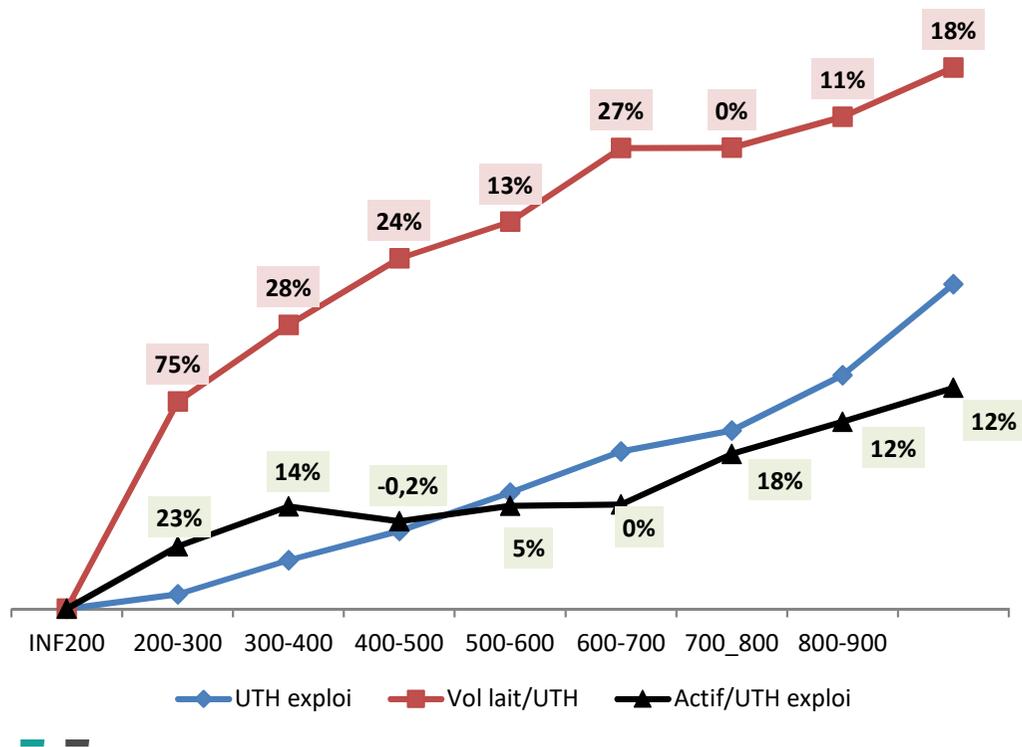


# Une capitalisation par palier, des économies d'échelle partielles

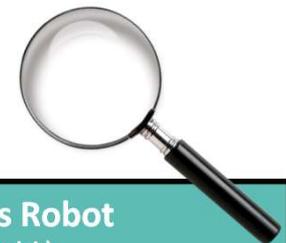


# Le capital n'est qu'une réponse partielle à la substitution des UTH

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 ...



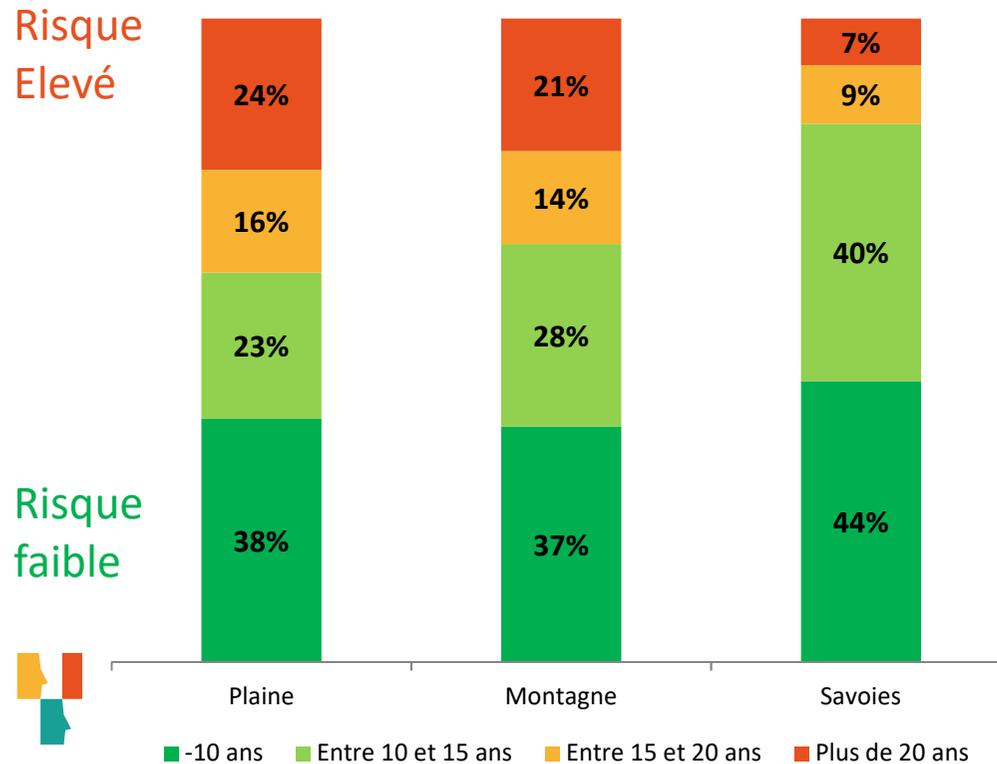
**Poids croissant des contraintes de travail.  
La nouvelle génération a des exigences de congés/remplacement.**

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

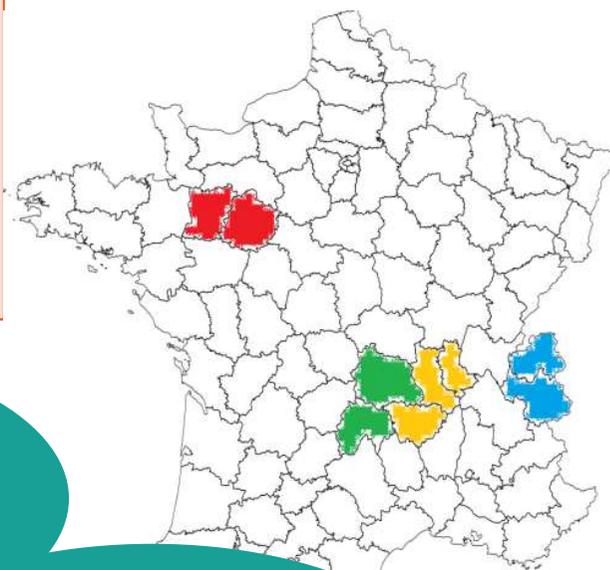
334 €/1000 litres

## 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

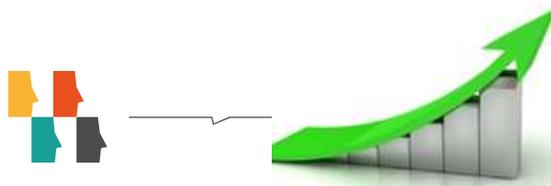


## Des tendances de résultats différentes selon les bassins

	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 of capital on results ?

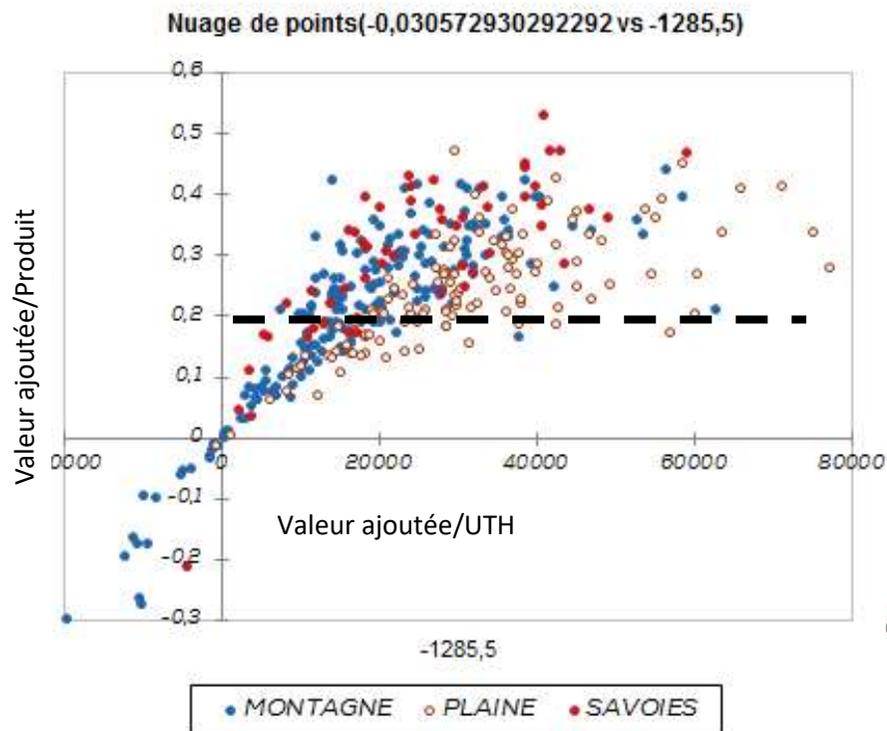
## Résultat courant/UTH

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

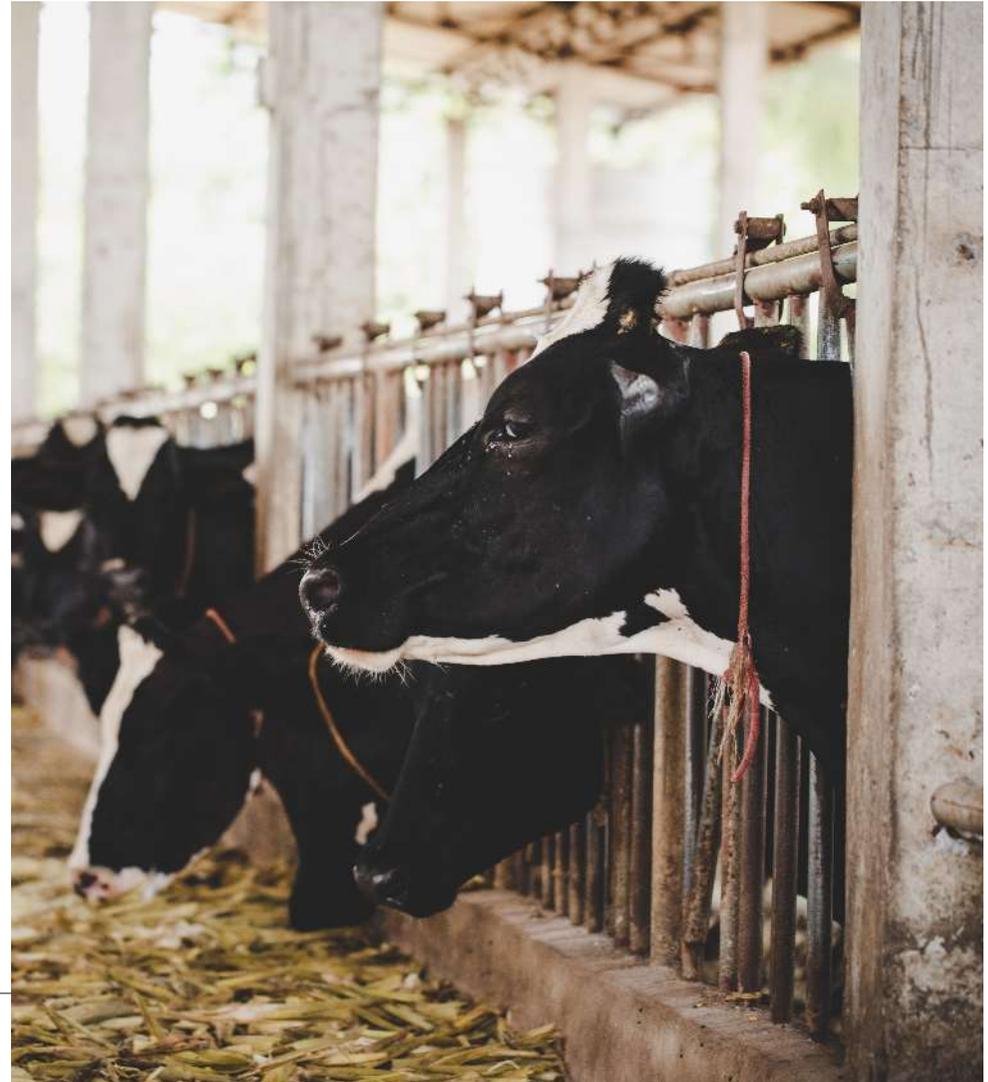


# A retenir

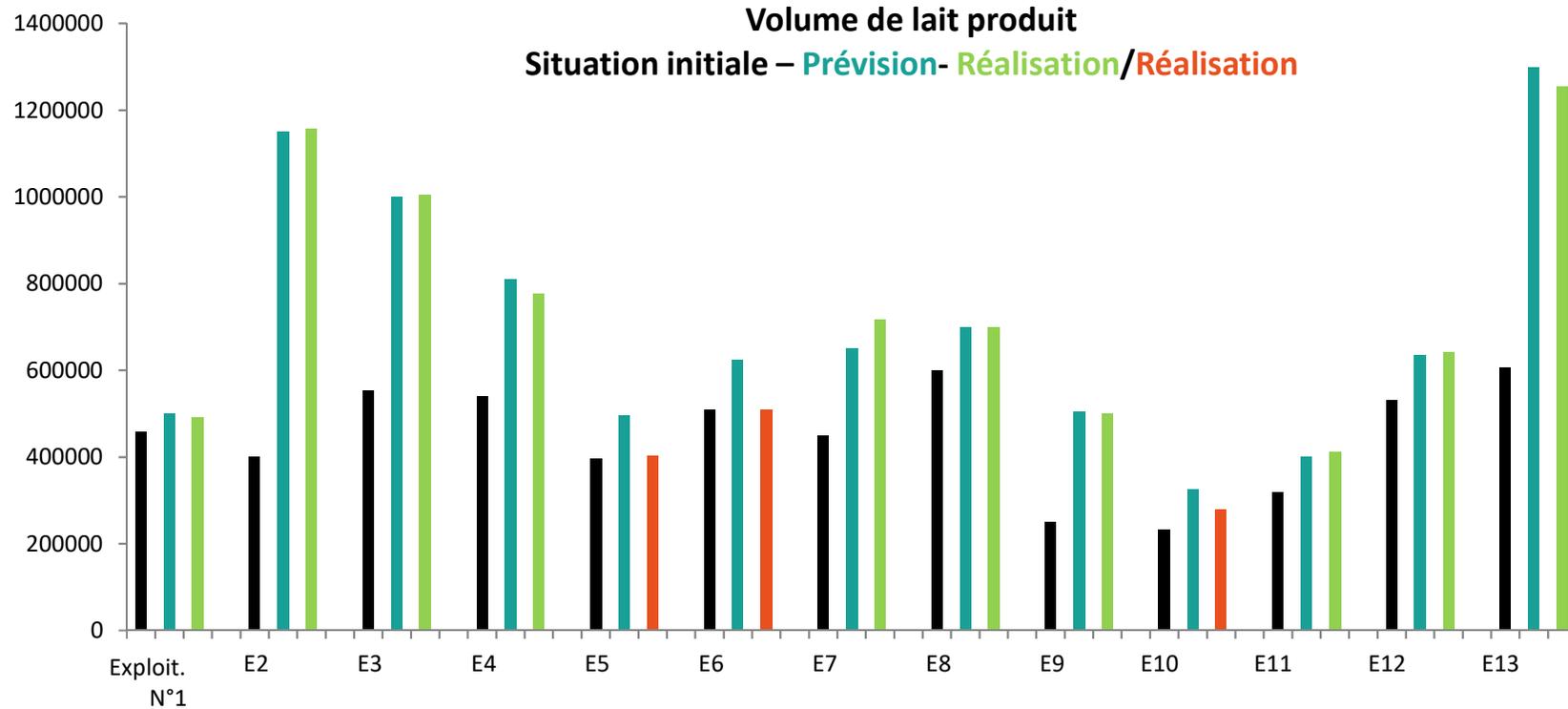
- ❑ Une capitalisation + **rapide** et + **intense**
- ❑ Un retour sur investissement moyen de **17 ans**
- ❑ Le niveau d'actif ne présage pas de la réussite économique
- ❑ **L'efficacité technique** reste un préalable avant tout investissement
- ❑ Des seuils à respecter :
  - ❑ BFR > 80 jours de chiffre 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  
?

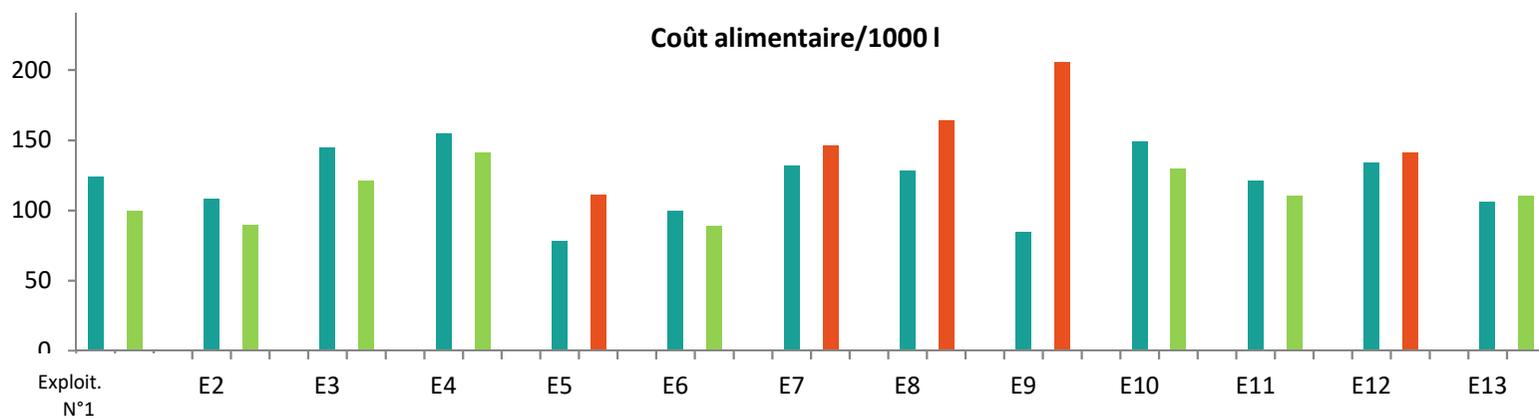
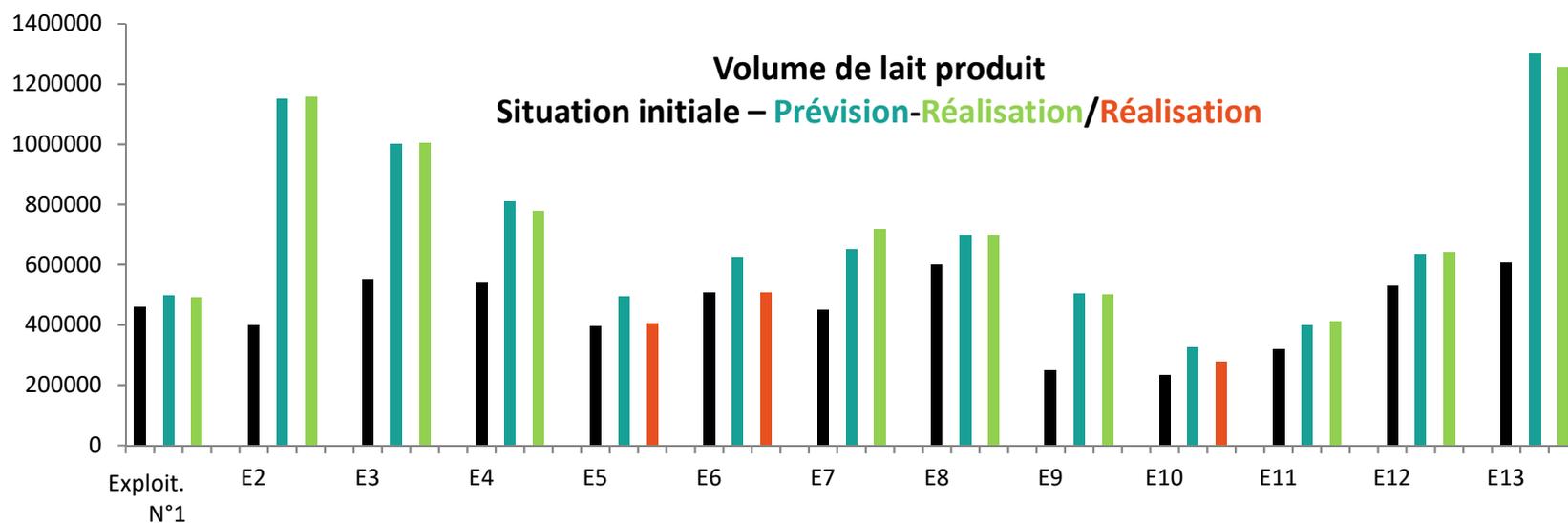


# Sur la base de 13 cas concrets



La production laitière prévue est globalement réalisée

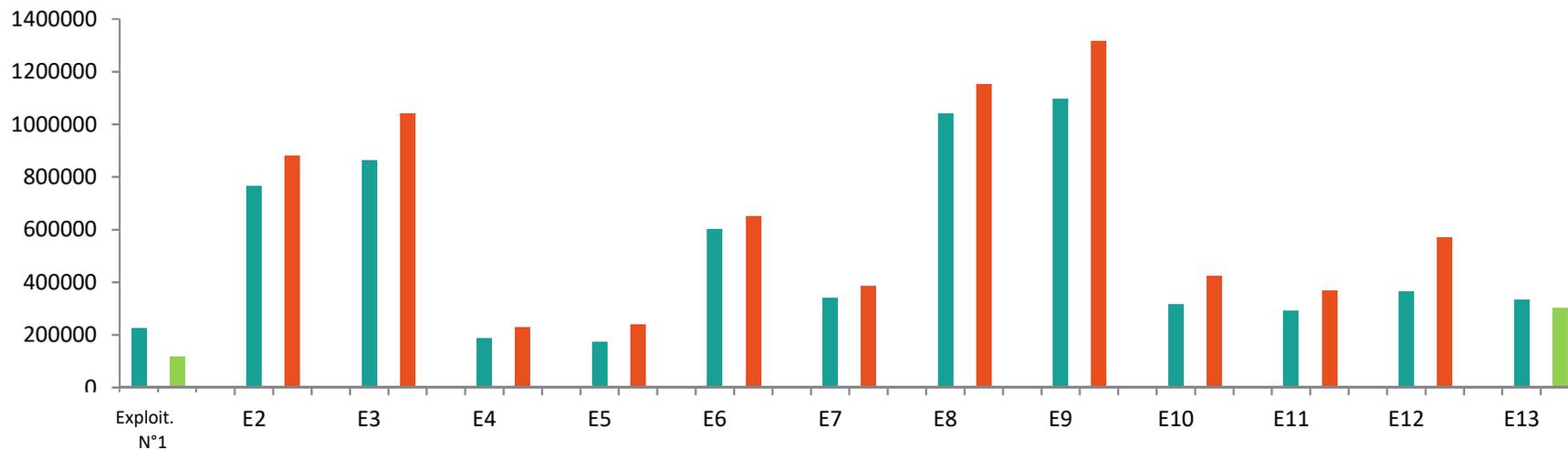
# Le coût alimentaire, révélateur de la maîtrise technique



# 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 »

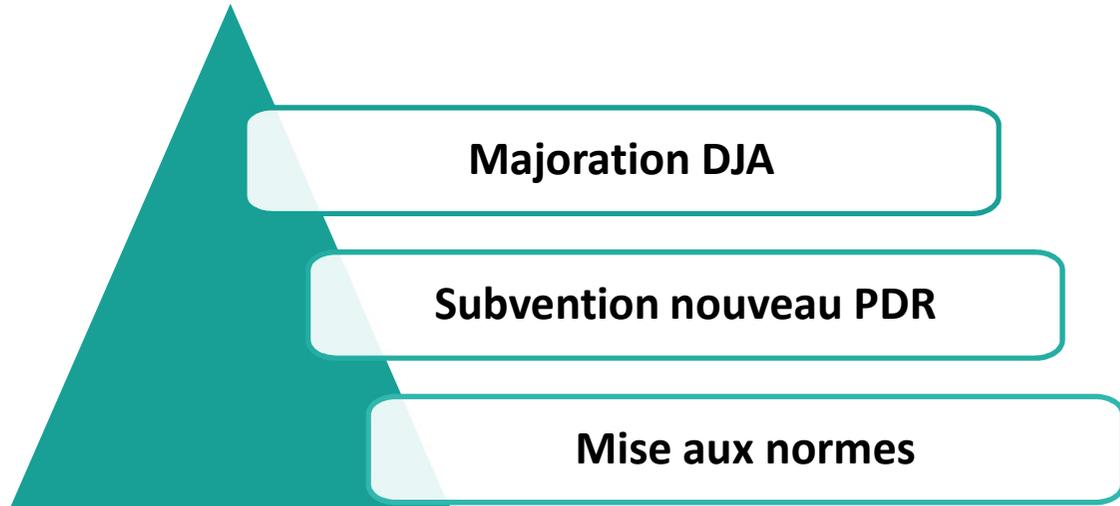
*Conseiller d'entreprise*



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



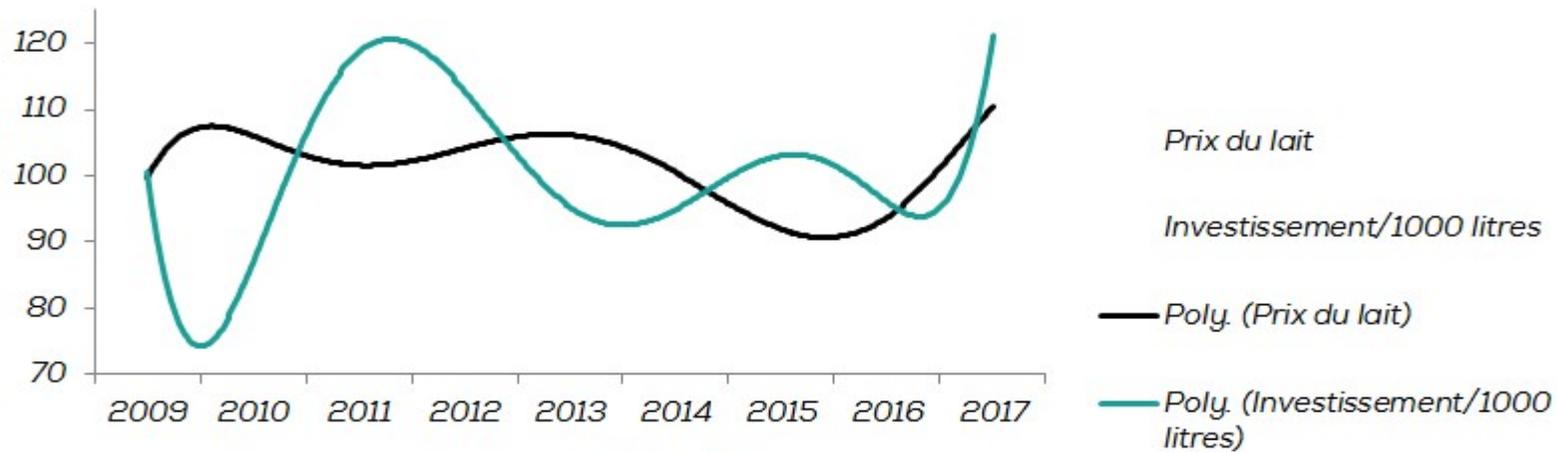
# Un contexte règlementaire plutôt incitatif à l'investissement



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

# La volatilité du prix du lait impacte les investissements

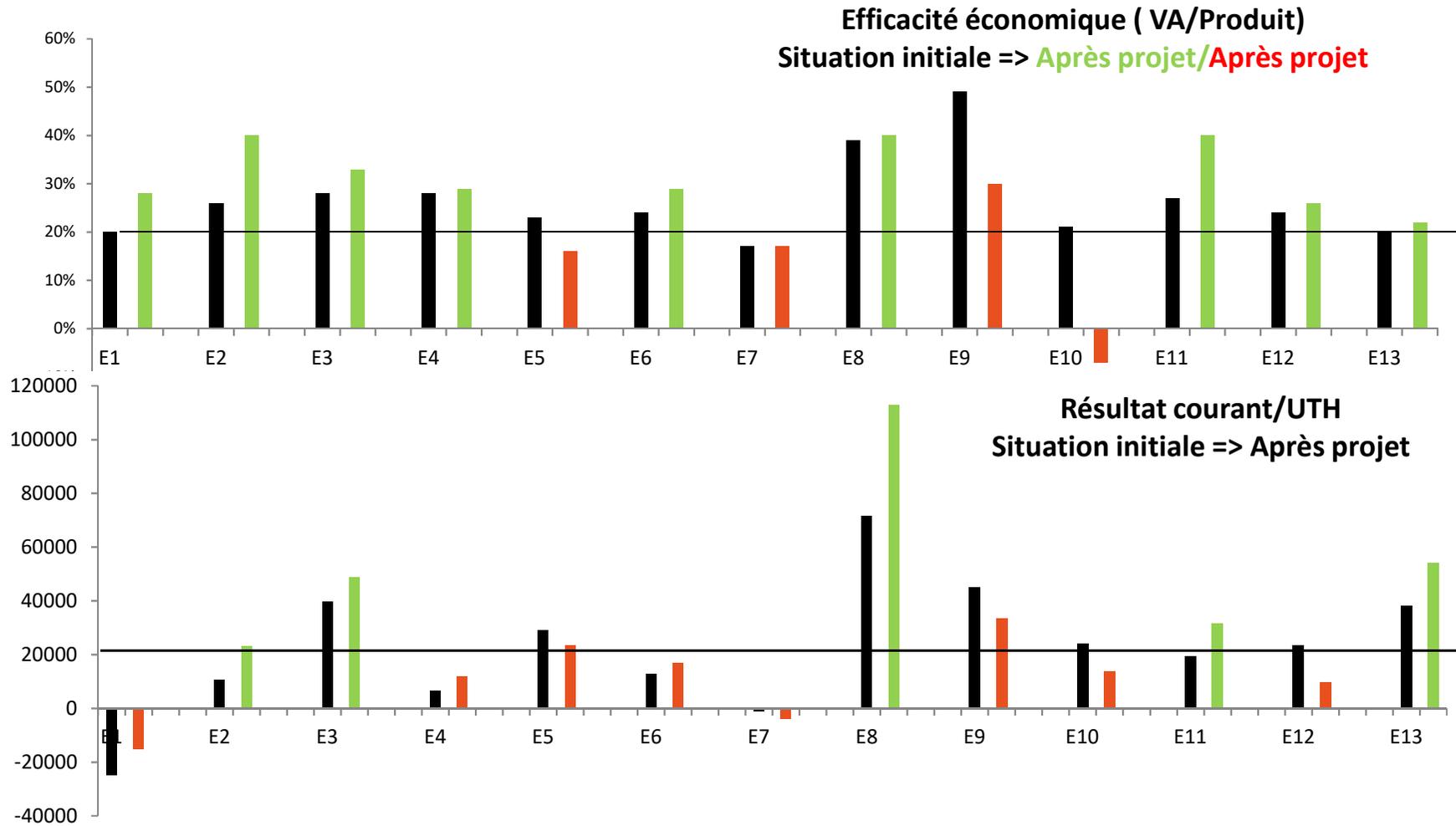
Variation en indice du prix du lait et des investissements/1000 litres



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



# Des écarts qui pénalisent la rentabilité



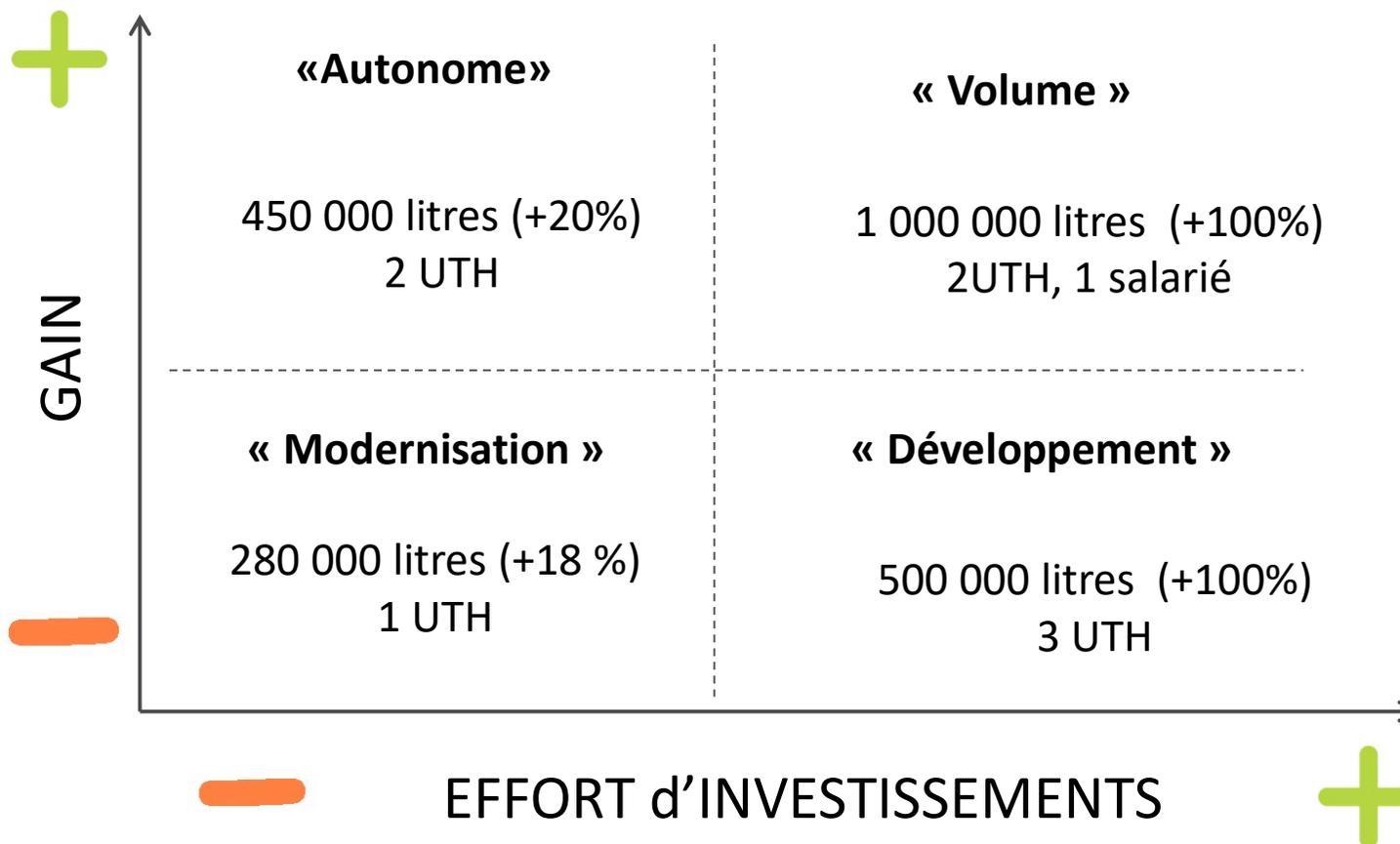
# Respecter la prévision : un écueil difficile à éviter



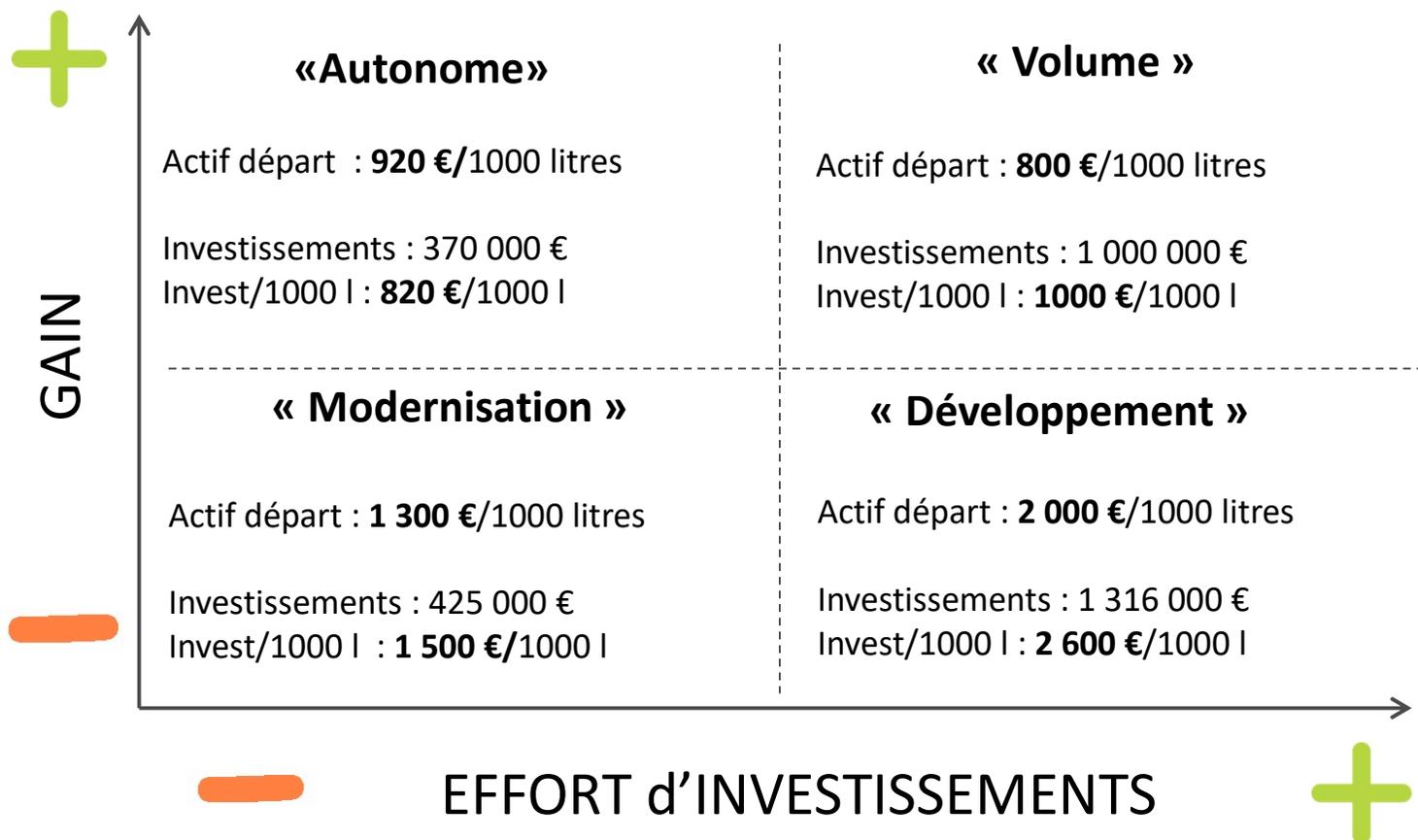
Des trajectoires gagnantes,  
et celles qui nous  
interpellent !



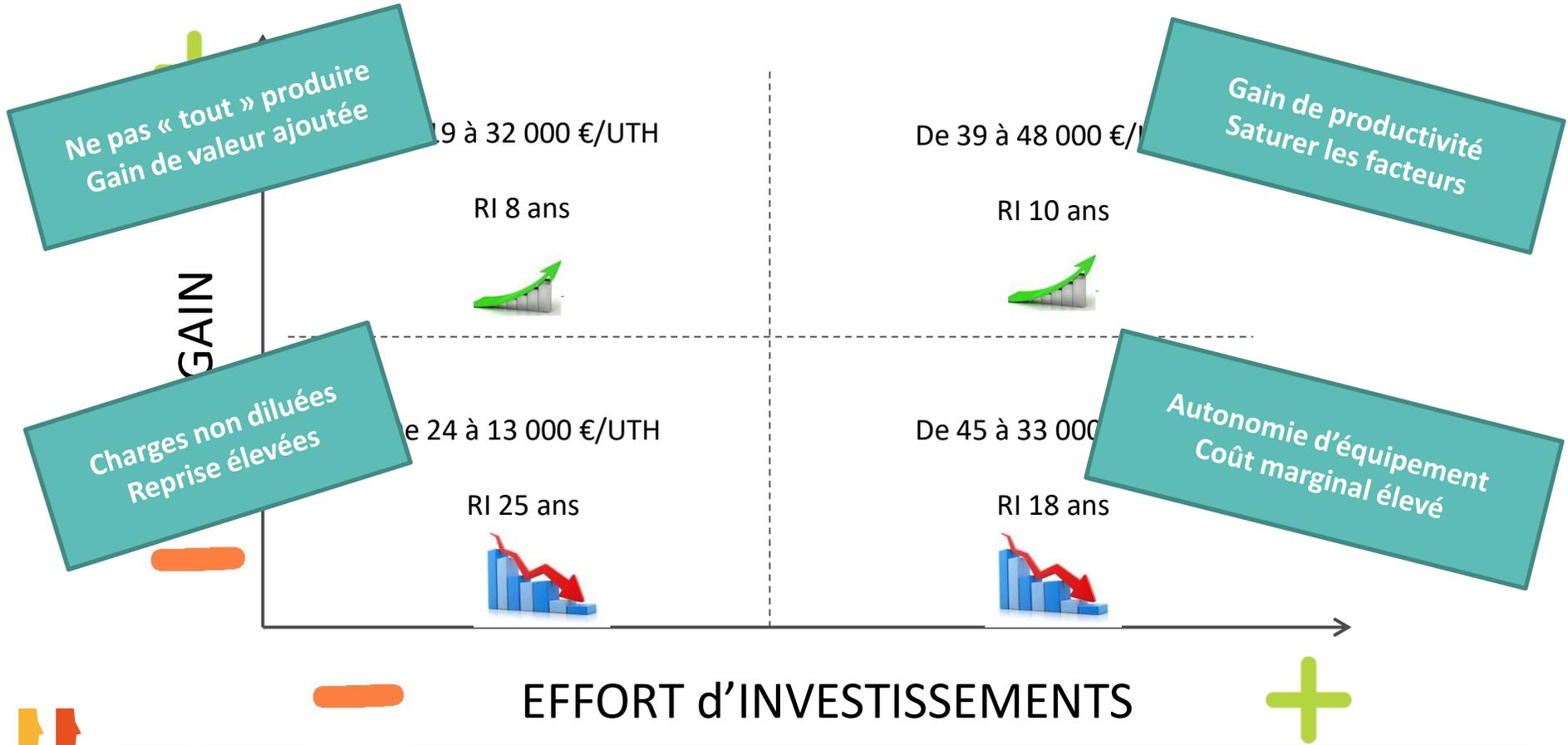
## Les trajectoires à travers 4 situations emblématiques



## Les investissements



# Les facteurs de réussite



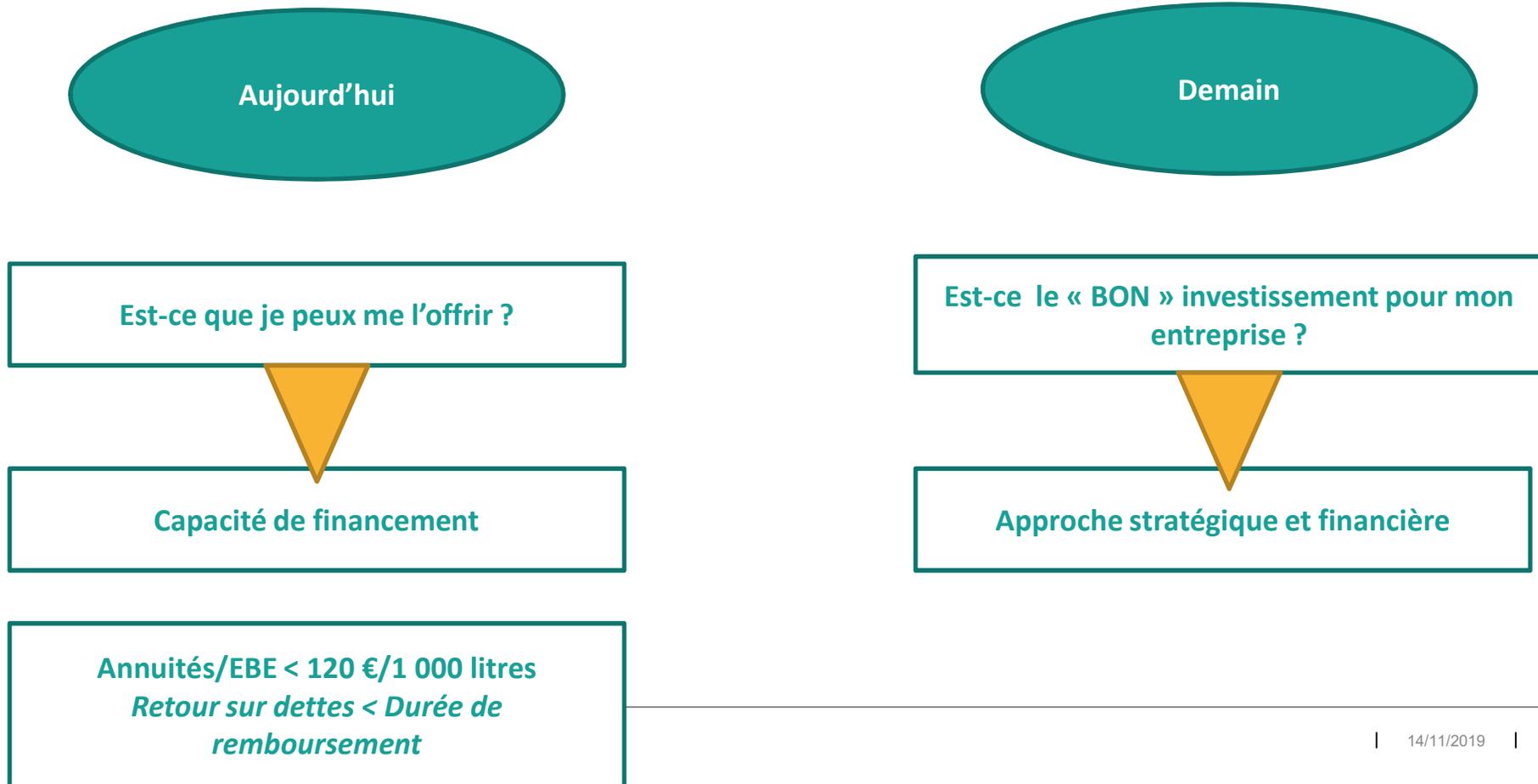
## Ce qui nous interpelle ...



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



# Raisonner l'investissement ?

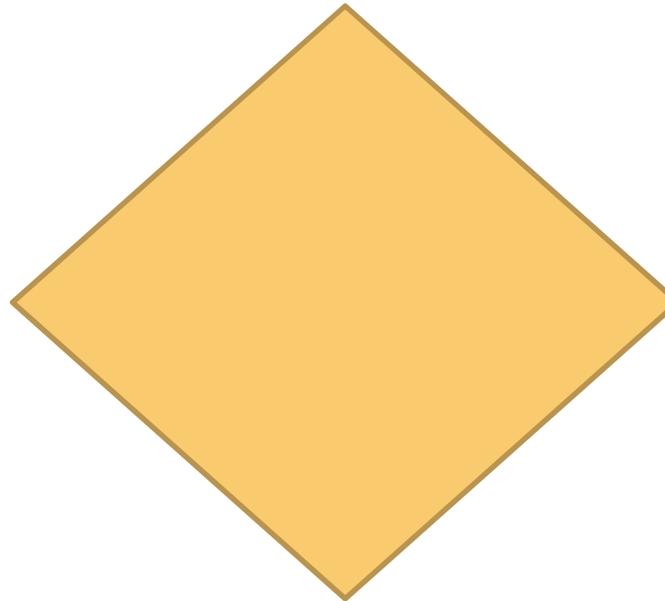


# Le « Bon » investissement ?

## 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



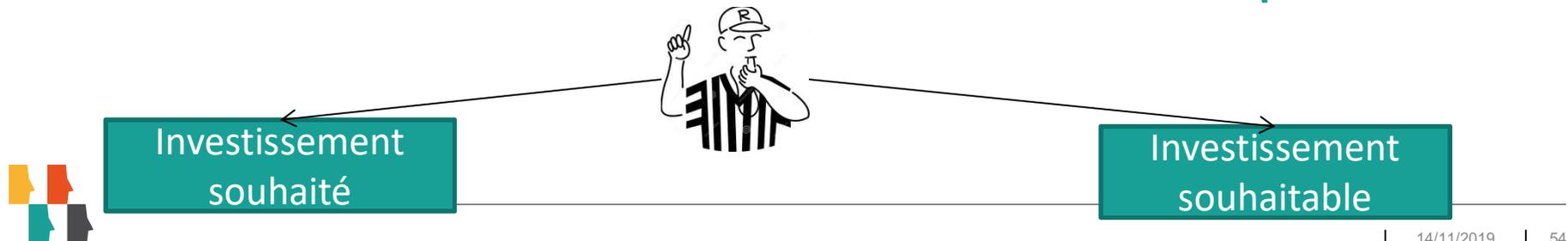
# Une approche stratégique de l'investissement

## 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 Staléco construit en France, au Gaec Landat-Marescaisier (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

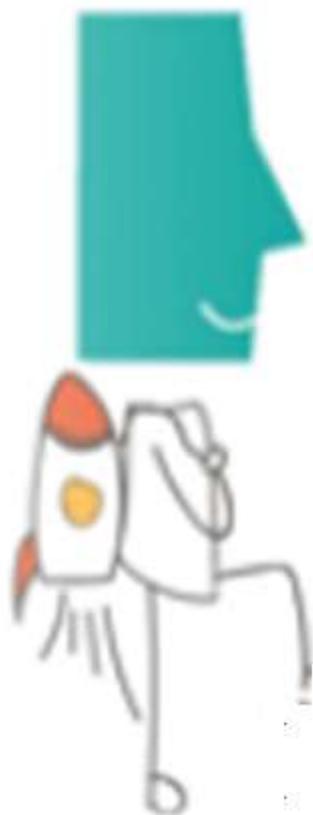
- ❖ Capitalisation + rapide et + intense
- ❖ Des trajectoires porteuses d'investissement peuvent réussir, tout comme des entreprises ayant engagé peu d'investissements peuvent échouer

**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, Nouredine 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**