

L'établissement en agriculture : moins facile? Pourquoi et comment faire?

Colloque sur l'établissement et le retrait en agriculture CRAAQ

5 avril 2011

**Jean Philippe Perrier
Traget Laval
Université Laval**

Avec la collaboration de :

**Fanny Lepage
Doctorante
SupAgro-INRA**

**Jean Pierre Couderc
Supagro-INRA**



TRAGET LAVAL

Plan de la présentation

- La problématique des entreprises agricoles
- Une problématique ou un problème?
- Avenir : que va-t-il se passer?
- La solution!
- Conclusion



TRAGET LAVAL

La problématique

Ca prend des chiffres!

- 346 fermes laitières
- 1998-2007
- Agritel de la FGCAQ

= la ferme laitière moyenne
et son évolution sur 10 ans

Permet de dégager la tendance et de comprendre la problématique des fermes laitières et celle du transfert



TRAGET LAVAL

La ferme moyenne sur 10 ans

La ferme laitière moyenne : caractéristiques techniques

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2007/1998
Nombre de vaches	51	51	53	55	55	58	60	61	61	63	23%
Lait/vache (litre)	7521	7805	7877	7988	8034	8089	8048	8018	8156	8278	10%
Quota détenu (kmg/j)	39	42	44	46	47	48	50	51	52	54	37%
Surface cultivée (ha)	106	109	112	114	117	119	121	123	125	126	19%
Nombre d'UTP	2.11	2.14	2.19	2.24	2.24	2.28	2.33	2.37	2.40	2.42	15%

- Croissance modérée de la structure : 2 % par an

- Légère amélioration de l'efficacité du travail



TRAGET LAVAL

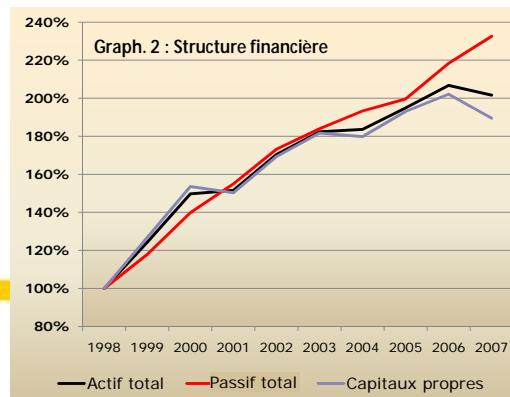
Problématique : Inflation/actif

Pour une croissance de la structure de 20 %

- L'actif double : 102 % (1,3 à 2,7 M\$)
- Le passif fait plus que doubler : 133 %
- Les capitaux propres : 89 %

**Il y a de l'inflation!
Beaucoup d'inflation!**

**Actif : 6 à 8 %/an
IPC : 2,02 %/an**



Problématique : Inflation / produits

	2007	2007/1998	/ an
Lait et subsides	391 920	83 %	6,22 %
Vente d'animaux	15 069	- 5 %	- 0,54 %
Autres revenus directs animaux	915	55 %	4,46 %
Ventes de récoltes ASRA, ass. réc.	27 569	71 %	5,50 %
Divers	12 785	59 %	4,71 %
Total des produits	460 726	79 %	5,97 %

- **Produits (79 %) croissent moins vite que les actifs (102 %)**
=> baisse de productivité du capital
- **Produits/vache augmentent de 4,18 %/an**
- **IPC = 2,02 %**



TRAGET LAVAL

Problématique : Inflation sur les charges

- Charges variables (6,13 %) croissent plus vite que les produits (5,97 %)
=> % de charges augmente, efficacité diminue

Malgré l'amélioration de la production/vache des fourrages (ha fourrager/vache)

Plus d'actifs!
Productivité du capital diminue!
Efficacité technico-économique diminue!
=> Où va-t-on????

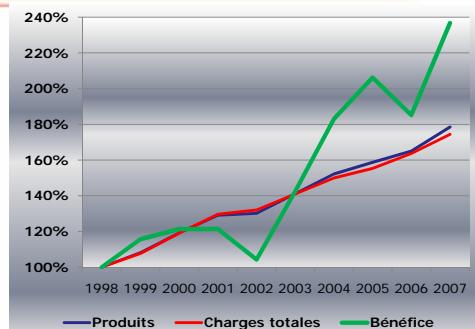


TRAGET LAVAL

Heureusement : les charges fixes!

- Les charges fixes croissent moins vite que les produits (5,38 %)
- => les charges totales moins que les produits (5,72 %)
- => Bénéfice net augmente (9 %)

Linéarité des produits et charges, pas du bénéfice!



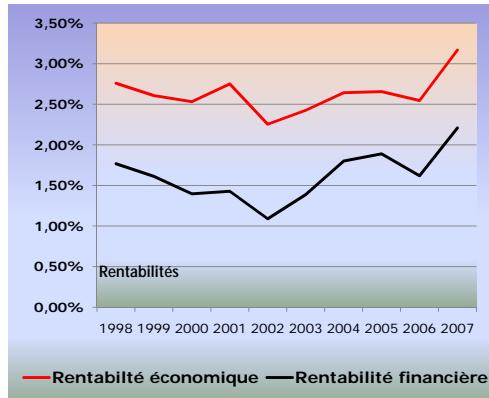
Intérêt ↑ 127 % (dettes de 133 %)
Travail ↑ 55 %
Amortissement ↑ 53 %



TRAGET LAVAL

En final (ou presque!)

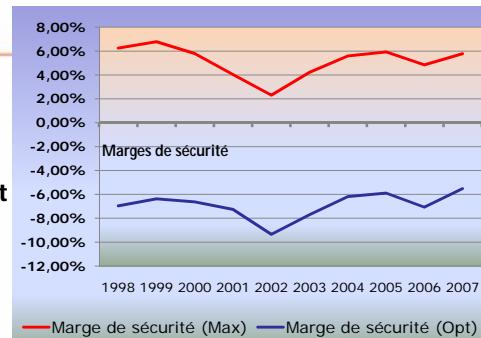
- Actif augmente, passif et intérêt augmentent, bénéfice augmente :
=> rentabilités varient peu
- Rentab. éco. < taux d'intérêt
=> rentab. fin < rentab. éco.
=> levier négatif
=> attention aux emprunts!



TRAGET LAVAL

En final : le cash!

- Marge de sécurité faible!
- Marge de sécurité opti. < 0 !
=> emprunt pour renouvellement
=> pas de nouveaux produits
=> CDR inchangée
=> aug. annuité
=> PB !!!
 - ⇒ Autofinancement faible (8 %)
 - ⇒ Augmentation de la dette (133 %)
 - ⇒ Allongement de la durée des emprunts (de 10 à 12)
 - ⇒ Consolidation (31 %)



TRAGET LAVAL

En résumé

L'inflation augmente les actifs!
L'inflation augmente les charges variables plus que les produits!
⇒ Productivité du capital diminue
⇒ Efficacité diminue
⇒ Rentabilités faibles (levier négatif)
=> Peu d'autofinancement (pb de renouvellement des actifs de plus en plus cher!)
Mais, grâce à l'inflation :
On peut s'endetter plus!
On est plus riche « de vent »....!



TRAGET LAVAL

Problématique ou problème?

La ferme moyenne vaut 2,7 millions (VM)
Mais quelle est sa valeur économique (VE)?
=> Lorsque CDR est totalement utilisée pour le remboursement d'emprunts

	Emprunt 4 % sur	
Valeur économique de l'actif	15	20
CDR Opti	85773	954000
CDR Maxi	137830	1532000

Valeur économique des	Idéal	Maximum
Capitaux propres	1820000	74000
VM	4%	36%



TRAGET LAVAL

Et si les taux d'intérêts montent!

Valeur économique de l'actif	Emprunt 6 % sur	
	15	20
CDR Opti	85773	833000
CDR Maxi	137830	1339000
		984000
		1581000

Valeur économique des Capitaux propres	Idéal	Maximum
	1820000	-47000
VM	-3%	25%

**La valeur économique diminue!
Rapidement!**



TRAGET LAVAL

Bonne ou mauvaise nouvelle?

- Pour la relève : la ferme laitière moyenne ne vaut pas si cher!! À la valeur économique!
- Pour le cédant, le dilemme est grand!
 - Je démantèle pour 1 800 000 \$?
 - Je transfère à la valeur économique (< 1/3 de la VM)?
- Et, grâce à l'inflation, la situation va empirer!
À moins que...



TRAGET LAVAL

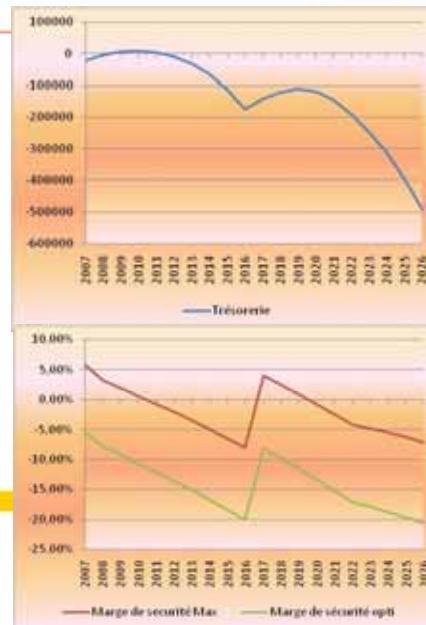
Que va-t-il se passer si rien ne change?

Croissance de l'entreprise Prix des quotas bloqué à 26 000 \$

Hypothèse 1	2007	2026
Nb de vaches	63	93
Lait/vache	8278	9717
Vache/UTP	26	30
Vache/ha fourr.	0,73	1,09
Surface en culture	126	181
Actif total	2 671 559	7 264 912
Passif total	880 201	3 053 157
Capitaux propres	1 791 358	4 211 755
Taux d'endettement	33 %	42 %

VE = 1,5 à 3,5 M\$

VE CP = -1,5 à 0,5 M\$



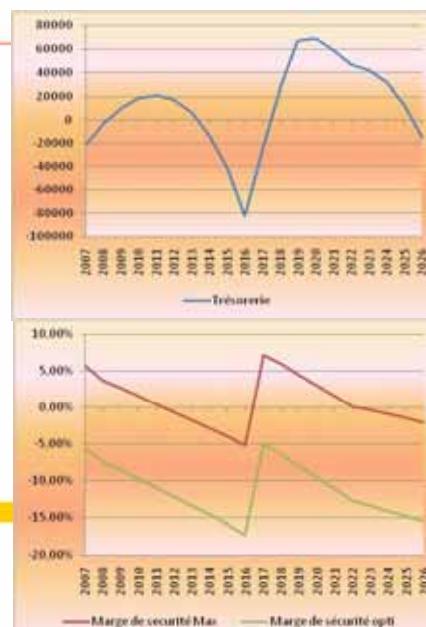
Et si on réduisait le prix des quotas!

Croissance de l'entreprise Prix des quotas bloqué à 16 700 \$

Hypothèse 2	2007	2026
Nb de vaches	63	93
Lait/vache	8278	9717
Vache/UTP	26	30
Vache/ha fourr.	0,73	1,09
Surface en culture	126	181
Actif total	2 671 559	6 867 677
Passif total	880 201	2 342 673
Capitaux propres	1 791 358	4 525 004
Taux d'endettement	33 %	34 %

VE = 1,8 à 3,8 M\$

VE CP = -0,5 à 1,5 M\$



Y a-t-il des solutions?

- Un constat intéressant

	Ferme	/Vache
Variation des produits	5,97 %	4,18 %
Variation des charges	5,72 %	3,91 %
Différence	0,25 %	0,27 %

On se met à la diète?



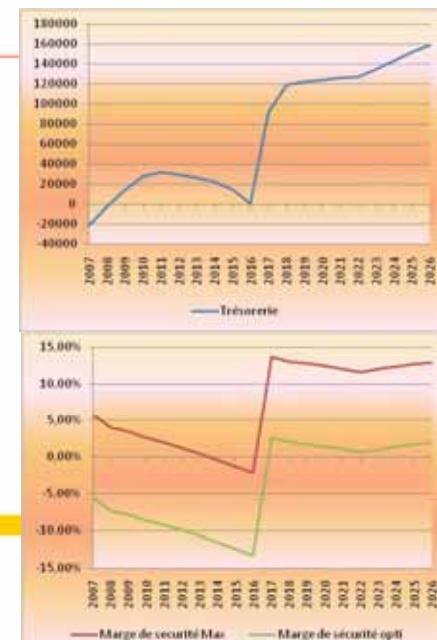
TRAGET LAVAL

Et si on se met à la diète?

⇒ Pas de croissance
Quota bloqué à 26 000 \$

Hypothèse 3	2007	2026
Nb de vaches	63	63
Lait/vache	8278	9717
Vache/UTP	26	30
Vache/ha fourr.	0,73	1,09
Surface en culture	126	126
Actif total	2 671 559	4 818 736
Passif total	880 201	387 081
Capitaux propres	1 791 358	4 431 655
Taux d'endettement	33 %	8 %

VE = 1,1 à 2,2 M\$
VE CP = 0,7 à 1,8 M\$



Quelques conclusions : Faut que ça change!

• Réduire l'inflation?

- Décision et action collectives :
 - Prix des quotas bloqué
 - Mais pour la machinerie, la terre, les intrants?
- Solutions pas faciles

• Modifier les règles de financement

- Annuité < capacité de remboursement optimum
- Ça concerne le prêteur, mais aussi l'emprunteur!



TRAGET LAVAL

Quelques conclusions : Faut que ça change!

• Arrêter de penser que l'expansion est la seule solution!

L'entreprise moyenne n'est pas capable de supporter une croissance de 2 %/an!

Alors, doubler la taille de l'entreprise pour générer un deuxième revenu pour la relève qui sort de l'école???

« Pourquoi une entreprise doit-elle croître?
La vraie réponse est que les entreprises croissent pour satisfaire l'égo de leurs dirigeants »

Jason Fried, auteur du best-seller Rework, Les affaires, 14 au 20 août 2010



TRAGET LAVAL

La solution : gérer!

- Faire mieux avant de faire plus : efficacité technico-économique
- Faire des investissements productifs
- Respecter les règles de financement : annuité < CDR optimum

Et c'est pas de la théorie : il existe des fermes très bien gérées!



TRAGET LAVAL

Gestion : quand théorie rime avec pratique!

- Le même échantillon, 346 fermes, 10 ans
- Des entreprises performent mieux que d'autres!
- Classement
 - Groupe 1 : RF > RE. Ça va bien!
 - Groupe 3 : RF < 0. Ça va mal (bénéfice < 0)!
- Qu'est-ce que le groupe 1 ne fait pas comme le 3?



TRAGET LAVAL

Portrait 1998

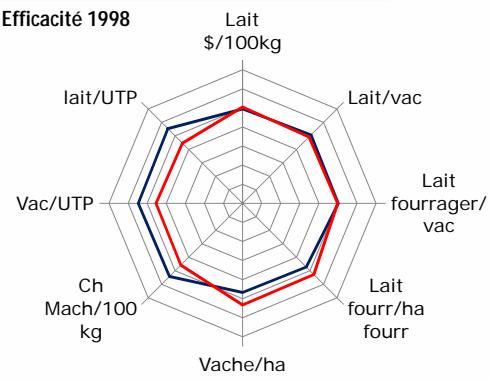
1998	Moyenne	RF>RE	RF<0
		1	3
Actif total/vache	26 478	26 985	25 107
Animaux/vache	2567	2520	2353
Machinerie/vache	2703	2676	2560
Bâtiment/vache	2255	2391	2017
Quota/vache	13 006	13 301	12 263
Tréso. nette	- 147	- 71	- 229
Dettes/hl	99	88	110
Taux d'endettement	28,19 %	25,07 %	31,43 %
Durée emprunt	10,48	9,19	10,83

**Différence en faveur du groupe 1
Qu'ont-ils fait pendant 10 ans?**

1998	Moyenne	RF>RE	RF<0
		1	3
% de charges	51,85 %	47,71 %	55,65 %

 TRAGET LAVAL

Efficacité 1998



On gère au quotidien!

Amélioration sur tous les critères!

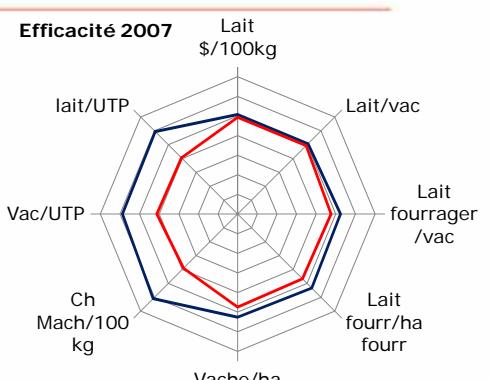
Réduction du % de charges (3 %)
Différence > 17 %

Gestion : pas de la théorie!
C'est réaliste!

1998	Moyenne	RF>RE	RF<0
		1	3
% de charges	52,20 %	43,97 %	61,29 %

 TRAGET LAVAL

Efficacité 2007



Des investissements « rationnels »!

On investit deux fois plus!
Mais dans des actifs productifs!

Investissements sur 10 ans	Moyenne	RF>RE 1	RF<0 3
Machinerie	31 %	27 %	36 %
Bâtiment	21 %	19 %	27 %
Terre	8 %	8 %	8 %
Quota	36 %	44 %	26 %
Autres actifs	4 %	3 %	3 %
Total	1 083 585	1 656 440	849 259
Investissement expansion			
Machinerie/vache	3470	3874	7274
Bat/vache	15 676	10 078	31 688
Terre/ha	4435	4932	3722

Gestion : pas de la théorie!
C'est réaliste!



TRAGET LAVAL

Plus facile à financer!

Financement sur 10 ans	Moyenne	RF>RE 1	RF<0 3
Investissement	1 083 585	1 656 440	849 259
Emprunt pour investissement	1 002 148	1 36 3841	896 290
Autofinancement	8 %	18 %	- 6 %
Dettes/hl	170	161	217
Taux d'endettement	32,52 %	30,94 %	39,67 %
Durée emprunt	12,19	10,32	13,94

Autofinancement (20 %) (PB croissance!)
Montant d'emprunt et durée de remboursement

Gestion : pas de la théorie!
C'est réaliste!



TRAGET LAVAL

Résultats de la gestion!

Quand c'est bien géré :
⇒ Ca va très bien!
⇒ MS > 17 %
⇒ MS opti > 7,5 %
⇒ On fait de l'argent avec l'argent des autres!

Des fermes + grosses (mais croissance trop rapide)

	2007	Moyenne	RF>RE 1	RF<0 3
Rentab. éco.	3,17 %	5,02 %	0,86 %	
Rentab. fin	2,21 %	5,34 %	- 1,93 %	
Bénéfice/vache	645	1625	- 499	
Bénéfice/hl	7,79	19,18	- 6,38	
SR opti/vache	- 406	583	- 1529	
MS opti	- 5,51 %	7,73 %	- 21,58 %	
Nb ha	126	157	126	
Nb vaches	63	83	50	
Nb	346	35	75	
% nb	100 %	10 %	22 %	

Seulement 10 % de très bons gestionnaires!

VM = 3,6 M\$

VE = 2 à 2,75 M\$

VE CP = 0,9 à 1,6 M\$



Mais, pour ces 10 %, la gestion c'est pas de la théorie!

TRAGET LAVAL

Conclusion

- **L'inflation est le pire ennemi**
 - Du secteur agricole
 - De l'établissement de la relève
 - Du fonds de pension des cédants (si transfert)
- **À cause de l'inflation**
 - Productivité du capital diminue
 - Efficacité technico-économique diminue
 - Endettement augmente (il y a de nouvelles garanties!)



TRAGET LAVAL

Conclusion

Que faire?

1. GÉRER!

- Développer ses compétences et capacité de gestion

2. GÉRER!

- Prévoir et planifier (le transfert, par exemple)

3. GÉRER!

- Le quotidien : efficacité technico-économique



TRAGET LAVAL

Conclusion

4. GÉRER!

- Les investissements
- La croissance

5. GÉRER!

- Le financement

En bref, GÉRER!



TRAGET LAVAL