



5 CLÉS

RÉUSSIR
SAVIED'AGRICULTEUR
ET LA GESTION
DE SON EXPLOITATION

Raymond Levallois, Roland Levallois

Note aux lectrices et aux lecteurs

À qui s'adresse cet ouvrage

Cet ouvrage s'adresse aux agricultrices et aux agriculteurs et notamment aux jeunes. Il y a très peu de théorie, mais surtout une approche pratique de la vie d'un agriculteur et d'une agricultrice. Cependant cet ouvrage peut aussi intéresser les professionnels et les étudiants en agriculture.

Répétitions volontaires

En lisant ce livre vous observerez quelques répétitions. Ceci est volontaire afin de bien mettre en évidence des aspects qui nous semblent très importants.

Chacune des cinq parties peut être lue indépendamment l'une de l'autre

Cet ouvrage comporte cinq parties mais elles sont relativement indépendantes. Ainsi il est possible de lire une partie sans avoir lu l'une ou l'autre des autres parties. La compréhension d'une partie ne nécessite pas d'avoir assimilé le contenu d'une autre partie.

Cependant l'ensemble des cinq parties couvre l'ensemble de ce qui fait la vie d'un agriculteur et d'une agricultrice.

Des volets de la gestion d'une exploitation agricole non abordés

La gestion commerciale, c'est-à-dire savoir acheter et vendre, ainsi que la gestion des ressources humaines ne sont pas abordées dans cet ouvrage. Mais l'ensemble des étapes que doit franchir une agricultrice ou un agriculteur durant leur vie professionnelle est couvert.

Pas des conseils mais essentiellement des informations.

Cet ouvrage donne quelques conseils mais surtout donne un éclairage sur les conséquences (bien entendu non exhaustives) à court terme, mais aussi à long terme, liées aux décisions que l'agriculteur est amené à prendre au cours de toutes les étapes de sa vie professionnelle.

À la lecture de cet ouvrage certains pourront se dire : « Quel pessimisme, si on les écoute il ne faut rien faire ! »

Il n'est pas question de ne rien faire, il est seulement question d'être conscient de certaines conséquences, de certains risques liés

à nos décisions (sachant qu'on ne les imagine jamais toutes et que toutes ne vont pas non plus se réaliser).

Certains se diront : « Ah ! ce type de risque je ne l'avais pas imaginé mais tant pis, je suis prêt à le prendre. » D'autres diront : « Ah ! si cela arrive, je crois que je ne supporterai pas. »

L'important c'est que, l'agriculteur, en fonction de sa propre personnalité, prenne ses décisions en connaissance de cause.

Bien que figurant dans la collection « 10 clés pour réussir » cet ouvrage n'a pas la prétention de présenter des clés qui garantissent la réussite ou des recettes qui vont vous mener à la réussite. Comme indiqué ci-dessus ce livre présente surtout des informations et des éclairages.

Préface

Le titre de cet ouvrage « Réussir sa vie d'agriculteur et la gestion de son exploitation » résume un contenu très riche d'enseignements. Raymond et Roland Levallois nous proposent un guide pratique et accessible pour un large public. Les cinq clés nous permettent d'être sensibilisés, informés, formés et rassurés sur le mode de conduite d'une exploitation agricole. Les problèmes rencontrés par les agriculteurs sont clairement identifiés et classés, des solutions sont proposées pour chaque situation. Les enseignants des établissements agricoles, les conseillers des agriculteurs, de l'amont et de l'aval de l'exploitation vont y trouver un grand intérêt, les divers concepts y sont clairement expliqués et illustrés par des exemples.

Ainsi ces deux auteurs nous font bénéficier de leur expérience et de leurs compétences. Raymond Levallois, professeur à l'Université Laval au Québec, a toujours eu le souci de pratiquer sur le terrain ce qu'il enseignait à ses étudiants. Intervenant aussi à l'École d'Ingénieurs de Purpan, il nous a ainsi fait bénéficier de sa recherche appliquée. Son premier ouvrage *Guide de gestion de l'entreprise agricole*, rédigé en 2010 à l'intention des agriculteurs et conseillers du Québec, a fait l'objet en 2014 d'une version adaptée au contexte français. Son frère, Roland Levallois, expert-comptable auprès d'agriculteurs dans l'ouest de la France, avait participé à cette version. Dans ce nouvel ouvrage, nous retrouvons leur passion pour la gestion de nos exploitations agricoles à taille humaine. Ils savent nous communiquer, avec une pédagogie remarquable, cette flamme et ce sens de l'écoute. Ils rassurent les agriculteurs en leur préconisant un comportement adapté à chaque étape de leur vie ; ils n'hésitent pas à aborder des concepts comptables complexes tels que la gestion des comptes courants d'associé, la valeur ajoutée, la holding...

Le développement sur la gestion du risque est particulièrement pertinent en cette année 2016 au cours de laquelle tant de productions végétales et animales ont souffert du climat et des marchés.

L'École d'Ingénieurs de Purpan retrouve dans cet ouvrage les valeurs inscrites dans son projet éducatif, le souci de la dimension humaine, le souci de la réussite d'une vie d'homme ou de femme dans une culture d'entreprise.

Merci à Raymond et à Roland Levallois de servir ainsi la cause de nos agriculteurs, de leurs conseillers et de leurs formateurs.

Raymond Belloc

Président du Conseil d'Administration
de l'École d'Ingénieurs de Purpan (EIP)

Ancien professeur de comptabilité et de
gestion des entreprises agricoles à l'EIP

Diplômé d'expertise comptable

Ingénieur de Purpan

Introduction

Le thème de cet ouvrage est centré sur la vie de l'agriculteur et de l'agricultrice, donc sur la personne responsable de la gestion de l'exploitation agricole. **Ainsi il s'agit d'abord et avant tout d'une approche humaine, c'est-à-dire de la façon de satisfaire au mieux les besoins de la personne par la gestion de son exploitation.** Sachant que chaque personne est unique, avec son propre tempérament et ses propres aspirations, nous évitons les conseils ou recommandations générales qui devraient s'appliquer à tout le monde.

Nous proposons simplement des réflexions et des procédures d'analyses qui pourront alimenter le travail de chaque agriculteur en vue de ses propres décisions. L'objectif est d'aider l'agriculteur à prendre la bonne décision pour lui en connaissance de cause sur toutes les implications de cette même décision. Nous, les intervenants, devrions contribuer à une plus grande autonomie de l'agriculteur dans ses prises de décisions. Ceci implique que l'agriculteur doit exiger de son conseiller toutes les explications sur les propositions qu'il lui fait afin de bien les comprendre. En tant qu'agriculteur, si mon conseiller me donne un conseil (créer une société par exemple) tout simplement « parce que c'est mieux » ou « parce que j'économise de l'argent » sans plus d'explications par rapport aux conséquences sur mon exploitation ou sur ma vie, je n'applique pas ces conseils tant que je n'ai pas plus de détails et tant que je ne comprends pas clairement de quoi il s'agit. Cette façon de concevoir le conseil est particulièrement importante pour ce qui concerne les choix juridiques et les décisions d'orientation de l'exploitation.

Une autre dimension de cet ouvrage est l'importance accordée à la gestion financière de l'exploitation agricole¹. **En effet il est difficile d'être heureux en tant qu'agriculteur si son exploitation est en difficulté financière.** Nous proposons les éléments essentiels qui permettent à l'agriculteur de prendre les meilleures décisions en tenant compte de ce qu'il veut vraiment faire avec son exploitation en dehors des « modes » ou des « tendances » observées ou « édictées » par des « spécialistes ». **Pour être vraiment autonome, il faut être en bonne situation financière.** Mais ce que nous proposons n'est pas axé sur le profit maximum mais sur une bonne santé financière. Rechercher le profit maximum est un choix personnel mais garder la santé financière de son exploitation saine est une « obligation » en vue d'une vie équilibrée et stable à long terme, qui permet de réaliser des projets sans trop de risques et de stress.

¹ Pour une information plus approfondie sur ce thème un livre a été publié en 2014: *Guide pratique de gestion de l'entreprise agricole*, Raymond Levallois et Roland Levallois, Éditions France Agricole.

Enfin nous parlons de « réussir ». Il s'agit d'un terme qui peut être interprété de différentes façons. On entend dire que tel GAEC est un exemple de réussite car il vient d'installer trois robots de traite. Ou encore, en discutant avec un agriculteur qui n'a rien investi depuis trois ou quatre ans, il nous dit qu'il est content d'avoir « réussi » à rembourser ses dettes et ses emprunts et qu'il ne s'est pas senti aussi bien dans sa vie d'agriculteur depuis longtemps. Ces deux exemples démontrent que la réussite est propre à chaque personne. Chacun a ses critères, chacun a ses aspirations. **C'est à chacun de définir ce qu'il veut faire avec son exploitation, avec sa vie d'agriculteur et, à partir de là, il prendra les bonnes décisions pour lui, ce qui lui permettra de s'acheminer vers « sa réussite ».** C'est en ce sens que nous avons rédigé cet ouvrage.

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Remerciements | 5 |
| Deux auteurs à la fois proches et éloignés, mais complémentaires | 7 |
| Note aux lectrices et aux lecteurs | 9 |
| Préface | 11 |
| Introduction | 13 |
| 1 Réussir toutes les étapes de sa vie professionnelle | 21 |
| Chapitre 1: L'installation | 24 |
| Est-ce que j'ai la « passion du métier » ? | 24 |
| Est-ce que je suis prêt à affronter la responsabilité de chef d'entreprise ? | 25 |
| Est-ce que mon projet est financièrement réalisable ? | 26 |
| Un objectif à atteindre: une bonne autonomie financière ... | 27 |
| Une observation sur les relations avec le monde des conseillers, techniciens et administratifs | 27 |
| Conclusion | 29 |
| Chapitre 2: Le régime de croisière ou l'atteinte de l'équilibre | 30 |
| L'équilibre sur le plan financier | 30 |
| L'équilibre sur le plan technique | 31 |
| L'équilibre sur le plan humain | 32 |
| Conclusion | 33 |
| Chapitre 3: La croissance | 35 |
| Est-ce qu'aujourd'hui l'exploitation que je gère fonctionne bien ? | 36 |
| Pour quelles raisons suis-je tenté d'agrandir mon exploitation ? | 38 |
| Conclusion | 42 |
| Chapitre 4: L'association | 43 |
| Pourquoi m'associer ? | 43 |
| Je peux m'associer pour des raisons humaines | 44 |
| Je peux m'associer pour des raisons économiques | 44 |
| Quelques réflexions sur l'association | 44 |
| Risque de mésentente | 45 |

| | |
|--|-----------|
| La sortie du GAEC. | 46 |
| Quelques aspects particuliers de l'association. | 48 |
| Conclusion. | 50 |
| Chapitre 5: Départ à la retraite. | 51 |
| À partir de quand faut-il se préparer à la retraite ? | 52 |
| La préparation de ma situation financière quand je serai à la retraite. | 52 |
| La préparation de la cession de mon exploitation | 53 |
| Quels biens vais-je vendre ? | 54 |
| Combien vaut mon exploitation ? | 55 |
| À qui je cède mon exploitation ? | 56 |
| Est-ce que je m'engage dans une transmission progressive ? | 57 |
| Mise en société avec un jeune qui dans quelques années va reprendre la totalité des parts | 57 |
| Association avec un voisin, quelques années avant la retraite, qui reprendra mes parts et donc mon exploitation à mon départ | 58 |
| Quelle sera ma vie quand je serai à la retraite ? | 59 |
| Quand on part à la retraite, on quitte son métier d'agriculteur. | 59 |
| À notre départ à la retraite on se retrouve avec un certain patrimoine | 60 |
| Conclusion. | 62 |
| Conclusion de la première clé | 62 |
| 2 Réflexions sur divers aspects juridiques, fiscaux et sociaux | 63 |
| Chapitre 6: Montage juridique de mon exploitation pour des raisons fiscales et sociales | 66 |
| Montage juridique pour protéger mon patrimoine privé. | 67 |
| Les dettes envers les banques | 67 |
| Les dettes envers les fournisseurs | 68 |
| Les dettes envers la MSA | 68 |
| Montage juridique pour réduire mes charges fiscales et sociales. | 69 |
| Des exemples de possibles réductions de charges fiscales et sociales. | 69 |
| Une bonne analyse doit être faite avant de créer une société à des fins fiscales et sociales | 70 |
| Si je crée une société, comment pourrai-je en sortir ? | 70 |
| Conclusion. | 71 |

| | |
|---|----|
| Chapitre 7: Entreprise individuelle apportée en société | 72 |
| Bilan de mon exploitation avant la société | 72 |
| Bilan de mon exploitation après apport à une société et conséquences..... | 73 |
| Différences entre exploitation individuelle et société..... | 75 |
| Cession de mon exploitation en société: cession de parts sociales ou cession de biens ? | 75 |
| Conclusion..... | 78 |
| Chapitre 8: Réflexions sur les comptes courants des exploitants dans une société | 79 |
| La logique des comptes courants | 80 |
| Un exemple de comptes courants dans une société avec un couple et un troisième associé..... | 81 |
| Conclusion..... | 83 |
| Chapitre 9: Réflexions sur la mise en place d'une <i>holding</i> pour réduire les prélèvements fiscaux et sociaux | 84 |
| Un cas type | 84 |
| Situation sans création d'une <i>holding</i> | 86 |
| Situation avec la création d'une <i>holding</i> | 86 |
| Mise en contexte et relativisation de l'avantage financier de la <i>holding</i> | 87 |
| Conclusion..... | 91 |
| Conclusion de la deuxième clé | 92 |
| 3 Pratiquer une gestion quotidienne efficace et prendre les bonnes décisions concernant mes investissements | 93 |
| Chapitre 10: Pratiquer une gestion quotidienne efficace: gestion technico-économique générant une bonne valeur ajoutée | 96 |
| Définition comptable de la valeur ajoutée | 96 |
| En agriculture, quelle valeur ajoutée ? | 97 |
| Mesure de l'efficacité économique de ma gestion technique. . . | 97 |
| La valeur ajoutée est le résultat de la façon dont je gère mon exploitation chaque jour. Elle est donc difficile à modifier..... | 98 |

| | |
|--|------------|
| Ce niveau de valeur ajoutée risque de se reproduire année après année | 99 |
| Conclusion | 99 |
| Chapitre 11: Ne pas me tromper lors de mes grandes décisions: gestion stratégique | 100 |
| Décisions rares avec des conséquences lourdes et à long terme | 100 |
| Se poser les bonnes questions pour éviter de me tromper . . . | 101 |
| Conclusion | 104 |
| Chapitre 12: Bien gérer mes investissements | 106 |
| Investir en fonction de l'impact sur la rentabilité de mon exploitation | 106 |
| Différentes catégories d'investissements | 106 |
| Règle de gestion des investissements. | 110 |
| Établir un plan d'investissement pour mon exploitation . . . | 111 |
| Conclusion | 116 |
| Chapitre 13: Bien financer mes investissements. . . | 117 |
| Pratiquer un minimum d'autofinancement | 117 |
| Intérêts de l'autofinancement | 117 |
| L'autofinancement devrait être de combien ? | 118 |
| En pratique dans mon exploitation | 118 |
| Comment établir le montant que mon exploitation peut consacrer à l'autofinancement ? | 118 |
| Respecter la durée maximale de mes emprunts. | 119 |
| La durée d'un emprunt a un impact sur les annuités et sur le coût en intérêts | 119 |
| Il y a peu d'intérêt à emprunter sur plus de 20 ans. | 122 |
| Que faire pour diminuer mes annuités ? | 123 |
| Si les remboursements sont trop élevés | 124 |
| Conclusion | 125 |
| Conclusion de la troisième clé | 126 |
| 4 Rendre mon exploitation cohérente, adaptable et moins sensible aux risques | 127 |
| Chapitre 14: Organiser mon exploitation pour qu'elle soit cohérente | 130 |
| Une exploitation cohérente au niveau de sa structure | 130 |
| Qu'est-ce qu'une exploitation cohérente ? | 130 |

| | |
|--|------------|
| Une exploitation cohérente utilise à 100 % toutes ses ressources . . . | 131 |
| L'impact économique de la cohérence a été démontré | 132 |
| Une exploitation cohérente avec son environnement socio-économique | 133 |
| Une exploitation cohérente avec le profil psychologique de l'agriculteur | 133 |
| Conclusion | 134 |
| Chapitre 15: Assurer une bonne capacité d'adaptation à mon exploitation | 135 |
| Donner la priorité aux investissements adaptables et polyvalents | 136 |
| Faire attention aux investissements irréversibles | 136 |
| Préférer les investissements à durée limitée | 136 |
| Rechercher des solutions à faible capitalisation | 136 |
| Conclusion | 137 |
| Chapitre 16: Rendre mon exploitation moins sensible aux risques | 138 |
| L'essentiel dans la gestion des risques: me garder une bonne marge de sécurité | 139 |
| Quelques réflexions préalables sur la gestion du risque: niveau de risque supportable | 139 |
| Niveau de risque que je peux supporter en tant que personne . . . | 139 |
| Niveau de risque supportable par mon exploitation | 141 |
| Les principaux risques en agriculture | 143 |
| Des moyens pour mieux gérer les risques | 144 |
| Utiliser des pratiques qui diminuent les risques | 144 |
| M'organiser pour être capable de faire face aux risques | 146 |
| Conclusion | 150 |
| Conclusion de la quatrième clé | 150 |
| 5 Bien comprendre les chiffres de mon exploitation en utilisant un tableau de bord centré sur l'essentiel | 151 |
| Chapitre 17: Comprendre la logique et l'interprétation des chiffres de ma comptabilité | 154 |
| Le bilan: la photo de mon exploitation, sa structure financière | 154 |
| Présentation du bilan | 154 |

| | |
|--|------------|
| Interprétation des principaux chiffres du bilan de mon exploitation | 156 |
| Le tableau de financement : l'évolution de la situation financière de mon exploitation pendant l'année | 161 |
| Présentation du tableau de financement | 162 |
| Analyse du tableau de financement | 163 |
| Le compte de résultat : le film de mon exploitation, sa capacité à générer un bénéfice me satisfaisant | 165 |
| Soldes intermédiaires de gestion | 166 |
| Analyse des résultats | 169 |
| Relations dans le temps entre le bilan et le compte de résultat | 180 |
| Chapitre 18 : Savoir ce qui se passe dans mon exploitation avec peu de chiffres : mon tableau de bord | 183 |
| Quelle est ma situation financière ? | |
| Réponse au niveau du bilan | 183 |
| Est-ce que le fonctionnement de mon exploitation génère assez de revenu ? Réponse au niveau du compte de résultat | 184 |
| Proposition d'un tableau de bord centré sur l'essentiel | 186 |
| Dans le cas où les résultats de mon exploitation ne me satisfont pas : proposition d'une grille de recherche de solution(s) | 188 |
| Est-ce que je peux améliorer l'efficacité technico-économique de mon exploitation (valeur ajoutée) ? | 188 |
| Est-ce que l'endettement de mon exploitation est trop élevé ou inadéquat en termes de durée ? | 189 |
| Est-ce que le coût du travail (salaires et/ou prélèvements privés) peut être réduit ? | 189 |
| Conclusion | 191 |
| Conclusion de la cinquième clé | 191 |
| Conclusion générale | 193 |
| Bibliographie | 195 |
| Liste des sigles | 197 |
| Annexes | 199 |
| 1 Schéma d'aide à la réflexion sur un projet important | 199 |
| 2 Fiche d'aide à réflexion avant de réaliser un projet important | 200 |
| 3 Plan d'investissement – Liste initiale de mes projets | 201 |
| 4 Plan d'investissement – mise en ordre de priorité des projets dans le temps | 202 |
| 5 Tableau de bord de mon exploitation | 204 |
| 6 Recherche de solutions à une situation financière insatisfaisante | 205 |
| 7 Tableau de calcul d'annuité | 206 |

Pratiquer une gestion quotidienne efficace : gestion technico-économique générant une bonne valeur ajoutée

Pour l'essentiel

La gestion quotidienne concerne la gestion de la production afin de dégager la meilleure marge possible qui se traduit par la valeur ajoutée (VA).

Cette VA ramenée en pourcentage des produits totaux devient une mesure de l'efficacité économique de ma gestion technique. Cette efficacité technico-économique est le résultat de ma façon de travailler sur mon exploitation chaque jour (ou presque). Cela explique qu'il est difficile de l'améliorer, mais ça reste possible avec une réelle envie de changer mes pratiques.

Heureusement, car l'enjeu financier de cette efficacité technico-économique est énorme sur la carrière d'un agriculteur. En effet, elle se répète année après année. Ainsi par exemple un gain de seulement 5 000 € par an se traduit par un gain de 150 000 € après 30 ans.

Fondamentalement, la gestion quotidienne qui consiste à gérer les aspects techniques de ma production, vise à **créer une bonne valeur ajoutée**, c'est à dire produire le maximum avec le minimum d'intrants.

Définition comptable de la valeur ajoutée

La façon de calculer cette valeur ajoutée (VA) est la suivante :

VA = produits – approvisionnements – autres achats et charges externes

Il s'agit de la valeur ajoutée à tous les achats et services extérieurs par l'exploitation au cours de son fonctionnement normal. En agriculture, on trouve généralement les postes suivants lors du calcul de la valeur ajoutée :

- **produits**: ventes et variation de stocks sur les productions pour l'essentiel (dans certains cas on a des productions immobilisées et des autoconsommations qui s'ajoutent) ;

- **approvisionnements**: engrais, semences, produits de défense des végétaux, carburant et lubrifiants, autres;
- **autres achats et charges externes**: eau, électricité, fermage, entretien et réparations, assurances, honoraires, déplacements, postes et téléphone, fournitures de bureau, autres.

Cette valeur ajoutée mesure la capacité de l'exploitation à transformer des intrants (engrais, semences, concentrés et différents services nécessaires à son fonctionnement comme l'électricité, les assurances, les frais d'entretien du matériel, etc.) en extrants de façon efficace sur le plan économique. **On peut parler d'efficacité technico-économique.** Dans certains cas, cette valeur ajoutée mesure aussi l'efficacité de la gestion commerciale (capacité à acheter et vendre à un bon prix).

En agriculture, quelle valeur ajoutée ?

Dans la pratique courante en agriculture on ne tient pas compte du fermage s'il y a lieu afin d'obtenir des résultats comparables pour des exploitations avec ou sans fermage. Ainsi, pour l'analyse de l'efficacité technico-économique on prend la valeur ajoutée comptable à laquelle on ajoute, s'il y a lieu, le montant du fermage on parle de **valeur ajoutée hors fermage**.

Valeur ajoutée ajustée = VA + fermage – subventions non liées aux productions

Ainsi, en agriculture on parle le plus souvent de **valeur ajoutée hors fermage et hors subventions non liées aux productions**. Mais il faut vérifier car ce n'est pas toujours le cas !

Mesure de l'efficacité économique de ma gestion technique

Pour le calcul de la VA, on tient compte de toutes les charges sauf les salaires, les charges sociales, les intérêts et les amortissements.

Ainsi ce **résultat n'est ni affecté par l'endettement** (on ne tient pas compte des intérêts), ni par le **niveau d'investissement** (on ne tient pas compte des amortissements).

La **valeur ajoutée représente seulement le résultat de la gestion technique**, relation entre les intrants utilisés et les rendements obtenus (avec, éventuellement, l'impact de la gestion commerciale, prix à l'achat et à la vente). En fait on ne tient compte que des charges de production par rapport aux produits.

Et cette valeur ajoutée devient encore plus intéressante lorsqu'on la ramène en pourcentage des produits car elle devient comparable quelle que soit la dimension de l'exploitation. Dans ce cas ce critère devient comparable d'une exploitation à une autre (dans la même production).

On peut résumer en disant que ce critère mesure vraiment l'efficacité technico-économique (et aussi, d'une certaine façon, un peu l'efficacité commerciale qui peut affecter les prix) et donc la capacité de l'exploitation à transformer des intrants en extrants en dégageant une bonne marge. C'est un critère important qui mesure l'efficacité de la gestion au quotidien (donc essentiellement technique).

La valeur ajoutée est le résultat de la façon dont je gère mon exploitation chaque jour. Elle est donc difficile à modifier.

La valeur ajoutée mesure la façon dont je gère mes productions. Elle mesure donc la façon dont je prends mes décisions au quotidien ou presque (en élevage on peut vraiment dire au quotidien, production laitière et production porcine en maternité en particulier).

Ainsi ce résultat représente ma façon de fonctionner sur mon exploitation, très méticuleux ou non (distribution approximative des quantités de concentrés à mes vaches ou quantité précise à chaque vache, reprogrammation immédiate de mes distributeurs dès qu'il y a un changement de fourrage ou avec un délai plus ou moins long, conduite et entretien de mon matériel avec soin ou non...), soucieux des performances techniques indépendamment des résultats économiques ou priorité aux résultats techniques, etc.

Ceci explique qu'il est difficile d'améliorer l'efficacité technico-économique (valeur ajoutée en % des produits) car il est difficile de changer sa façon de fonctionner au quotidien. C'est possible mais c'est très exigeant ! En fait, on tombe dans ce qu'on appelle couramment la résistance au changement, ce qui est le propre de la plupart des personnes.

Ce niveau de valeur ajoutée risque de se reproduire année après année

L'impact du niveau de valeur ajoutée est énorme car il risque de se reproduire chaque année pendant la vie professionnelle d'un agriculteur. Si je suis en production laitière avec un chiffre d'affaires d'environ 260 000 € (environ 70 vaches) et que j'améliore mon efficacité technico-économique (VA en % des produits) de seulement 5 % en passant de 43 % à 48 % par exemple, cela fait (5 % x 260 000) 13 000 € de bénéfice en plus. Sur 30 ans cela fait 390 000 € ! Bien entendu il faudra enlever des charges sociales et des impôts, mais il restera quand même un montant, pour le moins que l'on puisse dire, non négligeable ! Ça vaut la peine d'y penser et, peut-être, d'essayer de changer ma façon de fonctionner. L'enjeu est très important mais il faut être conscient que modifier sa manière de travailler est très difficile.

Conclusion

La gestion de la production représente le cœur de la vie d'un agriculteur et une préoccupation de chaque jour. Cette gestion technique quotidienne se traduit par une création de valeur ajoutée (différence entre ce que je vends et ce que j'achète pour produire). La façon dont est géré ce quotidien technique (programmes techniques et coûts du matériel par exemple) a un impact énorme sur les résultats obtenus, c'est-à-dire sur la valeur ajoutée. C'est la base de la performance financière de l'exploitation. Mais modifier la valeur ajoutée dans une exploitation est difficile car c'est le résultat des actions de chaque jour et donc d'un certain comportement. Or changer de comportement demande toujours des efforts au quotidien. C'est pourtant possible, surtout lorsqu'on prend conscience de l'impact financier qui est en jeu sur toute une carrière professionnelle.

- des investissements qui entraînent une **réduction quotidienne du travail** surtout dans les élevages (systèmes d'alimentation, de nettoyage, de traite). Même si cette réduction de travail n'entraîne pas une réduction des salaires payés, elle permet souvent une amélioration des résultats dans l'élevage (l'éleveur a plus de temps pour surveiller et gérer son troupeau).

Troisième catégorie: investissements très productifs

Ce sont les investissements les plus intéressants, car même sans calcul on est quasiment sûr **qu'ils vont améliorer la rentabilité de l'exploitation**.

Dans cette catégorie, on trouve les investissements qui sont à la source même des revenus dans l'exploitation (exemple: animaux reproducteurs).

On trouve aussi les investissements qui **augmentent de façon significative le potentiel de production de l'exploitation** (drainage sous-terrain, irrigation...).

Règle de gestion des investissements

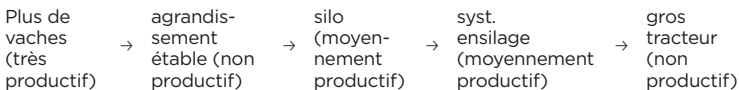
Dans une exploitation, lorsqu'il faut choisir entre différents investissements; il faut retenir d'abord les investissements les plus productifs ou réaliser une combinaison dans laquelle les investissements les plus productifs ne sont jamais exclus.

Prenons comme exemple un projet d'agrandissement du troupeau dans une exploitation laitière. Ce projet comporte les éléments suivants:

- augmentation du nombre de vaches;
- introduction du maïs fourrager afin d'avoir assez de fourrage;
- agrandissement de l'étable;
- construction d'un silo pour le maïs;
- achat d'un équipement d'ensilage;
- et, le tracteur étant trop petit, achat d'un gros tracteur.

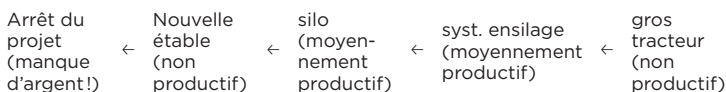
Ce projet comporte beaucoup d'éléments avec des investissements de toutes les catégories comme le montre la *figure 12.1*.

Figure 12.1 Projet d'agrandissement d'une exploitation laitière



Ce projet est cohérent en soi à condition de suivre le sens des flèches. En effet, ce projet peut devenir vraiment problématique s'il est réalisé à l'envers (*figure 12.2*).

Figure 12.2 Investissements réalisés pour l'agrandissement d'une exploitation laitière

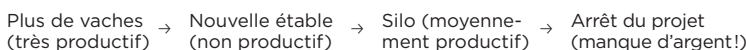


Dans un tel projet le tracteur, le système d'ensilage et le silo sont achetés et l'étable est agrandie, mais l'achat de nouvelles vaches est reporté à plus tard à cause d'un manque d'argent. Dans ce cas, où le sens des flèches a été inversé, il y a des problèmes en vue !

On a effectué tous les investissements non productifs et moyennement productifs, mais on a reporté l'investissement très productif (vaches). On n'a pas respecté la règle. On a mis en place toute une structure pour 70 vaches, par exemple, avec les charges pour 70 vaches, mais il n'y a des revenus qu'avec 40 vaches. Si l'exploitation est fragile sur le plan financier, cette erreur peut être fatale.

Que fallait-il faire (*figure 12.3*) ?

Figure 12.3 Projet d'agrandissement d'une exploitation laitière, ce qu'il aurait fallu faire



Il fallait acheter les vaches, agrandir l'étable, construire le silo et, en attendant d'avoir plus d'argent pour le système d'ensilage et le gros tracteur, sous-traiter l'ensilage à une entreprise, par exemple. Dans ce cas, les investissements très productifs du projet ne sont pas reportés. On respecte la règle. Et dès la mise en place du projet, les revenus sont immédiatement augmentés et permettront, si cela intéresse toujours l'agriculteur, d'acheter plus tard un équipement d'ensilage et un gros tracteur.

Il peut être pertinent de me référer à une telle logique à chaque fois que j'ai des projets d'investissements afin de mieux prendre conscience des impacts de ces projets sur la situation financière de mon exploitation. **Surtout éviter d'exclure ou de retarder les investissements les plus productifs de mes projets !**

Établir un plan d'investissement pour mon exploitation

Il s'agit de planifier mes projets d'investissement sur plusieurs années. Même si cela paraît naturel de planifier longtemps à l'avance les investissements dans une exploitation agricole, en raison des montants élevés et de la durée de vie utile très longue de ces investissements (avec des emprunts de même durée!), cela ne représente

pas une pratique très courante. Or, les erreurs sont beaucoup plus faciles à commettre lorsqu'on ne planifie pas. Et beaucoup d'exploitations sont en difficulté financière à cause d'erreurs concernant les investissements. La conclusion est simple et claire: la mise en place d'un plan d'investissement devrait devenir une pratique beaucoup plus courante!

Comment établir mon plan d'investissement? Nous proposons une méthode en cinq étapes.

- **Étape 1: faire le point sur mes objectifs à atteindre pour les 5 à 10 ans à venir.**

La référence pour cette première étape est: **ce que je veux vraiment faire avec mon exploitation à moyen et long terme**, c'est-à-dire la définition claire de mes objectifs (voir chapitre 11).

- **Étape 2: faire la liste du matériel et des équipements à remplacer dans les 3 à 5 années qui viennent.**

Cette étape est importante, car on a tendance à oublier cet aspect pourtant bien réel et auquel il faudra faire face, même s'il n'y a plus d'argent ou de capacité d'emprunt nouveau.

- **Étape 3: faire la liste des investissements d'agrandissement que je prévois, s'il y a lieu.**

En général cette étape ne pose pas de problème. La tendance est à l'existence de ce type d'investissement, mais ce n'est pas obligatoire. La seule référence est ce que je veux faire de mon exploitation et de ma vie (étape 1).

- **Étape 4: établir un ordre de priorité parmi tous mes projets d'investissements.**

Il est très souhaitable que je me rappelle que je dois faire en premier les investissements productifs. Si j'ai un projet comportant plusieurs types d'investissements, comme c'est souvent le cas, ne jamais reporter à plus tard les investissements les plus productifs. S'il faut reporter quelques investissements à cause des limites financières de mon exploitation, ce sont les investissements les moins productifs qui doivent l'être.

- **Étape 5: établir un calendrier des investissements avec leurs conséquences financières majeures.**

Cette étape peut amener à remettre en cause certains investissements à cause de leurs aspects financiers.

Pour établir un plan d'investissement une simple feuille (ou deux) de papier peut suffire (*tableaux 12.2 et 12.3*).

Tableau 12.2 Plan d'investissement : liste initiale de mes projets

| Rappel de ce que je veux faire de mon exploitation à MLT=> mes objectifs : | | | | |
|--|---------------------------|---------|--------------------|---|
| | | | | |
| Type d'investissement | Date prévue approximative | Montant | Annuités nouvelles | Catégorie : productif, non productif ou moyennement productif |
| Remplacement ou maintien en bon état (1) | | | | productif, non productif ou moyennement productif |
| Bâtiments | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Matériel | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Équipements bâtiments | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Nouveaux projets | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

(1) Exemple : couverture de bâtiment à refaire.