



Symposium sur les bovins laitiers *Choix d'aujourd'hui pour les défis de demain*

Le mercredi 5 novembre 2014
Centre BMO, Saint-Hyacinthe

Un plan quinquennal d'investissements, pourquoi faire?

Benoît Turgeon, B.Sc. Agroéconomie, agronome, conseiller en gestion depuis 1982 au Groupe conseil Agricole de Beaurivage et agroéconomiste au CDPQ, Québec



CULTIVER L'EXPERTISE
DIFFUSER LE SAVOIR

Comité bovins laitiers

Un plan quinquennal d'investissements, pourquoi faire?

Introduction et mise en situation

La planification à long terme des investissements n'est sûrement pas l'activité préférée de la majorité des producteurs agricoles y compris des producteurs laitiers. Cela semble un exercice fastidieux et on en voit difficilement le bien fondé. Pourtant il est reconnu par tous les spécialistes du secteur, que pour **arriver à ses objectifs**, il faut d'abord **les planifier** de façon concrète. Il n'est pas rare dans notre travail lors d'une planification budgétaire en début d'année financière de demander à un producteur quels sont ses besoins ou intentions d'investissements pour l'année en cours. Pour un certain d'entre eux, la réponse est : « pas grand-chose cette année pour ne pas dire rien ». Quelques mois plus tard, le téléphone sonne : « J'aurais besoin d'un budget pour mon dernier achat », soit une ration totale mélangée, ou la terre du 3^e voisin, ou un nouveau tracteur ou une nouvelle machinerie de travail du sol, quand ce n'est pas une rénovation importante, ou le changement global du système de récolte de fourrage . Que s'est-il passé pendant ces 2 ou 3 mois? Bien souvent peu de choses, seulement une offre, une opportunité, une difficulté, un évènement comme le départ d'une main-d'œuvre ou un mauvais mois (beaucoup de pluie en juin)! Le manque de planification des investissements et l'arrivée imprévue d'opportunités n'est pas l'exclusivité de la classe agricole, on peut facilement l'étendre à notre société et particulièrement dans cette ère de consommation où tout est nécessaire et tout de suite.

Il ne faut pas non plus confondre. On ne parle pas ici de planification stratégique, qui vise à se définir, à se projeter dans l'avenir, on est plutôt dans la mise en place des moyens en vue de l'atteinte des objectifs. Idéalement, une planification stratégique, ou à tout le moins une période de réflexion devrait précéder son plan d'investissement.

Situation financière des entreprises laitières en 2013

Les résultats financiers et techniques des entreprises laitières parlent d'eux-mêmes. Regardons pour ce faire les résultats **2013** d'un groupe de 194 fermes laitières de Chaudière-Appalaches, que nous avons séparé en 3 sous-groupes : le groupe de fin, le groupe médian et le groupe de tête.

Les critères de classement utilisés sont : Le Revenu standard du travail par unité travail personne, le % de charges, le rendement de l'actif, le RST / kg de gras, les charges variables par kg de gras, la marge de lait standard par vache, le ratio lait par kg de concentrés et finalement l'efficacité alimentaire.

Tableau 1 : Résultats financiers des groupes de fermes laitières Chaudière-Appalaches 2013

Identification	Groupe Fin		Groupe Médian		Groupe Tête	
Année	2013		2013		2013	
Nombre de fermes	37		118		39	
	\$	%	\$	%	\$	%
Produits bruts totaux	388 000	100	552 000	100	592 000	100
- Charges (avant salaires, int. MLT, amort., taxe capital)	262 000	67	335 000	61	301 000	51
MARGE (avant sal. , int., etc.)	126 000	33	217 000	39	291 000	49
= Total salaires, retraits, impôts	62 000	16	85 000	15	109 000	18
CDR MAXIMUM	64 000	17	132 000	24	182 000	31
- Remboursement capital réel MLT	56 000	14	89 000	16	86 000	15
- Remboursement intérêt MLT	29 000	8	34 000	6	22 000	4
= Total paiements	85 000	22	123 000	22	108 000	18
SOLDE RÉSIDUEL base gestion	(21 000)	-5	9 000	2	74 000	13

Source : Analyse de groupe 2013, GCA Chaudière-Appalaches

CDR = Capacité de remboursement, MLT = Moyen et long terme

Ce qu'on y constate :

- Groupe de fin (20 % des fermes) avec un solde résiduel très déficitaire
- Groupe médian (sans tête et fin) (60 % des fermes) avec un tout petit solde résiduel
- Groupe de tête (20 % des fermes) avec un solde résiduel intéressant
- **81 fermes (42 %) ont un solde résiduel négatif (aucun autofinancement), 40 fermes (20 %) ont un solde résiduel entre 0 et 20 000 \$ annuel, donc sans grande possibilité d'autofinancer quoi que ce soit.**

On voit des différences importantes particulièrement au niveau du pourcentage de dépenses, mais à tous les niveaux. Bien sûr, on peut dire qu'il s'agit des résultats d'une région et une année précise, 2013. Dans les faits, il y a plus de 30 ans que je participe à des analyses de groupes au Québec, que ce soit provincial ou régional et la situation est sensiblement la même. De 35 à 40 % des fermes laitières tirent vraiment leurs marrons du feu au niveau financier, pour les autres la situation est moins intéressante financièrement. Pourtant le secteur présente de belles opportunités de rendement financier. Bien qu'on voit que les fermes du groupe de têtes ont un chiffre d'affaires plus élevé, on peut noter qu'il des petites fermes aussi dans le groupe de tête de même que de grandes entreprises dans le groupe de fin.

Mais en supposant qu'une ferme se promène d'un groupe à l'autre en changeant d'année, la situation n'est pas si pire me direz-vous. Malheureusement, ces résultats ne sont pas le fruit du hasard, mais bien plus **des actions et décisions** des gestionnaires. De ce fait, on retrouve souvent, les mêmes fermes d'une année à l'autre dans chacun des sous-groupes. Cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas progresser, mais bien que pour progresser, il faut d'abord, le **vouloir**, le **décider** et **travailler** en ce sens. On entend dire aussi que pour certains « leur père était là avant eux », d'accord, mais comment expliquer

les écarts de 16 % au niveau du pourcentage de charges? Cela n'a rien à voir avec le prix d'acquisition de la ferme.

Le passé est garant de l'avenir?

Qui plus est, le contexte environnemental d'affaires dans la production laitière au Québec a radicalement changé dans les dernières années. Pendant, trois décennies, (1980-2010), il fut relativement facile de prendre de l'expansion en production laitière au Québec, grâce à la disponibilité du quota. De plus l'accès facile au crédit fut sans égal depuis 1995 environ (19 ans). Or la disponibilité du quota a radicalement changé depuis début 2010. Le quota est devenu une denrée rare et l'expansion se fait au compte-gouttes.

Pire encore, un investissement mal planifié, un mauvais investissement ou une situation économique déficitaire, par le passé, pouvait se rattraper par l'ajout de quota qu'on finançait sur une quinzaine d'année et parfois un peu plus.

En raison de la rareté du quota, cette porte de sortie n'existe plus

En parallèle à cela, les producteurs laitiers québécois sont à remodeler leur structure immobilière, afin de se rapprocher de leurs homologues canadiens ou nord-américains, pour des raisons d'amélioration de qualité de vie et de changements de génération, de compétitivité, de pérennité ou de rentabilité de certaines technologies avec la taille de l'entreprise.

Tableau 2 : nombre de vaches par ferme au Canada / province en 2013 :

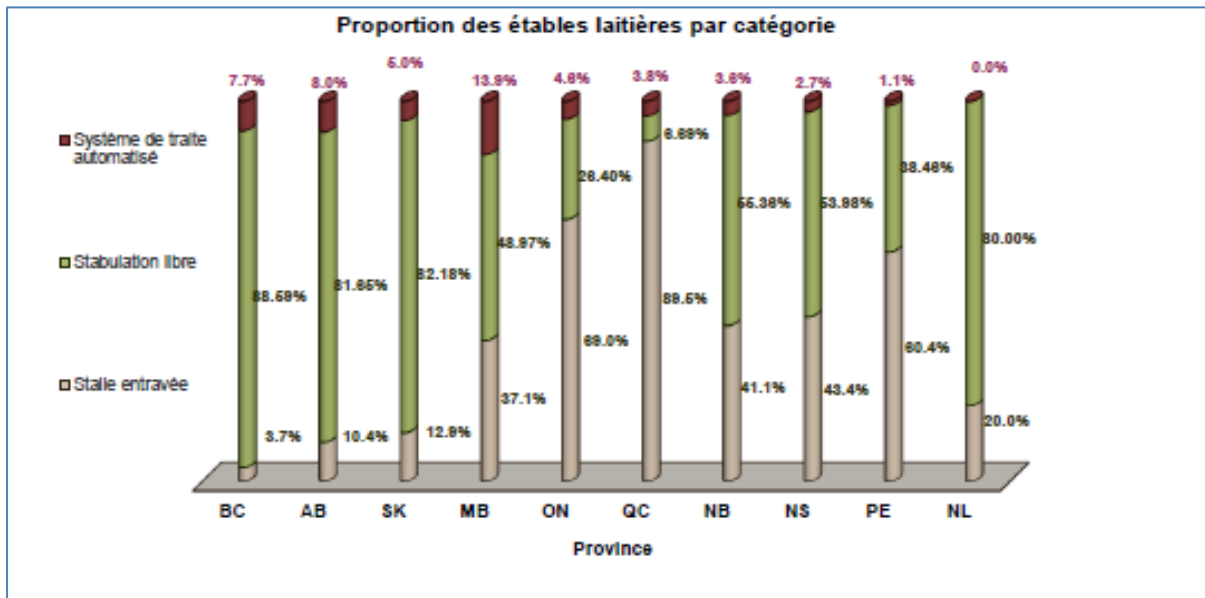
Nombre moyen de vaches par ferme au Canada selon la province

	vaches / ferme
BC	149
AB	133
SK	168
MB	140
ON	77
QC	60
NB	84
NS	82
PE	78
NL	142
CANADA	74

Source : Gouvernement du Canada, Centre canadien d'information laitière, 2013

Le but n'est pas nécessairement de rattraper les autres, mais la tendance à l'augmentation est réelle.

Graphique 1 : Systèmes utilisés dans les fermes laitières canadiennes



Source : Gouvernement du Canada, Centre canadien d'information laitière, 2013

Tableau 3 : Évolution de la taille moyenne des troupeaux aux États-Unis par région, évolution 1992-2011

Table 2. How our industry changed from 1992 to 2011						
	1992			2011		
	Herds	Cows (1,000s)	Cows/herd	Herds	Cows (1,000s)	Cows/herd
Midwest	80,135	4,100	51	28,525	3,226	113
Northeast	29,758	1,824	61	15,175	1,439	95
Southeast	12,057	1,253	104	3,475	589	169
West	9,559	2,515	263	4,306	3,943	916
U.S.	131,509	9,692	74	51,481	9,197	179

Source : March 10, 2012, issue of Hoard's Dairyman.

Le Québec est donc la province canadienne avec le plus petit troupeau moyen, 60 vaches / troupeau, en deçà de la moyenne canadienne à 74. De plus notre mode d'exploitation à l'étable est celui où on a le plus recours au mode de stalle entravée, 89 % en 2013.

On comprend donc qu'il y a là des incitatifs aux investissements, principalement dans les bâtiments et les équipements, et aussi dans le troupeau, dans les terres pour le nourrir et évidemment dans le droit de produire.

On a donc des investissements importants à rencontrer, mais qu'on doit planifier et possiblement étaler sur plusieurs années. Sans un plan bien défini (écrit) on risque facilement de s'écarter de la route.

Plan quinquennal d'investissements

C'est quoi un plan d'investissements?

Le plan quinquennal d'investissements est au cœur du développement raisonné de l'entreprise. En fait, il n'a pas à être spécifiquement sur 5 ans, mais devrait s'étendre sur une certaine période ou encore jusqu'où les perspectives nous le permettent. Donc pour le présent texte nous parlerons maintenant du plan d'investissements. Il nous faut d'abord avoir une vision d'où on veut être dans 10-15 et même 20 ans. Le plan d'investissements, lui, nous dira si on est capable d'y arriver et comment s'y prendre pour y arriver. Il doit tenir compte des objectifs d'entreprise, mais aussi de ceux des propriétaires.

- Quels investissements doit-on retenir?
- Dans quel ordre faut-il les réaliser?
- Améliorent-ils la rentabilité de la ferme ou affaiblissent-ils ses capacités financières?
- Ont-ils tous leur place ou doit-on les modifier, les retarder, les redéfinir?

Par contre, la prévision financière, l'évolution du contexte, sur 15-20 ans sont difficiles, d'où la nécessité d'établir une planification stable et solide sur une période d'environ 5 ans. Cela paraîtra beaucoup moins abstrait et facilitera le travail.

Ce plan d'investissements devra s'accompagner d'un budget prévisionnel afin de voir si le tout tient la route financièrement et nous permettra d'atteindre des objectifs à court et moyen terme, et de bien se positionner pour les années suivantes (5-20 ans). Ce budget pourrait se doubler d'un graphique ou d'un tableau de bord qui donnera l'évolution prévisionnelle de certains critères comme, la dette moyenne, en \$/vache ou \$/hl, le pourcentage de dépenses, le solde résiduel annuel etc.

Il nous faudra donc pour préparer un plan d'investissements:

- 1 - Identifier les projets
- 2 - Estimer les coûts d'investissements
- 3 - Réaliser un phasage dans le temps
- 4 - Estimer les coûts de fonctionnement dans le temps (budget global annuel)
- 5 - Remettre à jour son plan pluriannuel d'investissements de façon régulière en y ajoutant 1 ou 2 ans, et en validant la rentabilité et l'atteinte des objectifs.

Si nécessaire, il ne faut pas hésiter à bien s'entourer pour la réalisation de son plan.

Les avantages reliés au plan d'investissements, ne se limitent pas à vous assurer de la pérennité et de la rentabilité de votre ferme laitière, mais en plus il vous évitera de vous écarter de vos objectifs dans le temps, en vous ramenant à votre référence, et aussi en aidant vos intervenants à bien vous conseiller, en vous rappelant vos grands objectifs. Des opportunités sont toujours susceptibles de surgir au fil du temps dans la vie d'une entreprise. Un bon plan d'investissement devrait permettre de pouvoir saisir ces occasions.

Il ne faut jamais oublier que **choisir un investissement c'est aussi en mettre d'autres de côté**, et voici pourquoi : il y a 4 composantes à vos sorties d'argent sur la ferme en fonction du revenu total :

Tableau 4 : Utilisation potentielle des revenus de la ferme laitière

Composantes	Moyenne fermes laitières en %	Écart en %
Les dépenses courantes	59 % (2013)	38-77%
La masse salariale	16 %	5-30 %
Le service de la dette	21 %	0 à 40 %
	Max : 100 %, idéal <94 %	
Excédent, solde résiduel, capacité d'autofinancement	Objectif : 6 % et plus	-25 à + 30 % et même plus

Source : Moyenne des résultats des analyses de groupe des GCA du Québec au fil des 25 dernières années

Vous comprendrez qu'on ne peut avoir un gros pourcentage de dépenses (64 %), se verser un salaire supérieur à la moyenne (20 %) et avoir un service sur la dette important (30 %) = total de 114 % des revenus. Le tout est une question d'équilibre.

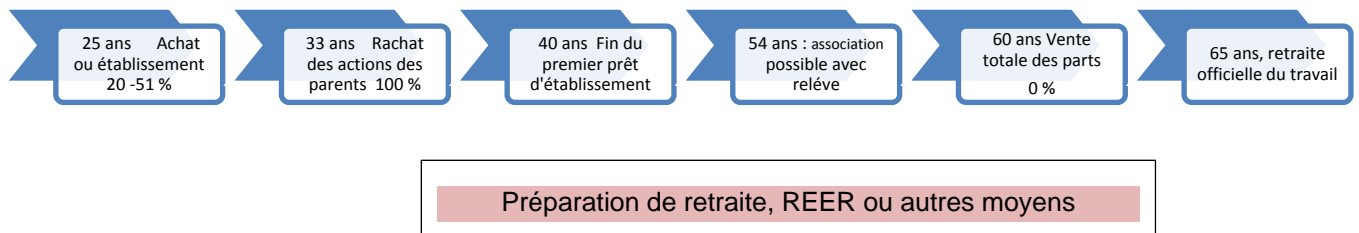
Par ferme, la tendance est à la stabilité, i-e qu'une ferme avec un gros pourcentage de dépenses une année donnée, aura à tendance à le maintenir dans le temps, et il en est de même pour la masse salariale et évidemment pour le service de la dette. L'inverse est aussi vrai, ce qu'on contrôle bien, on le fait de façon continue aussi.

Cycle de vie

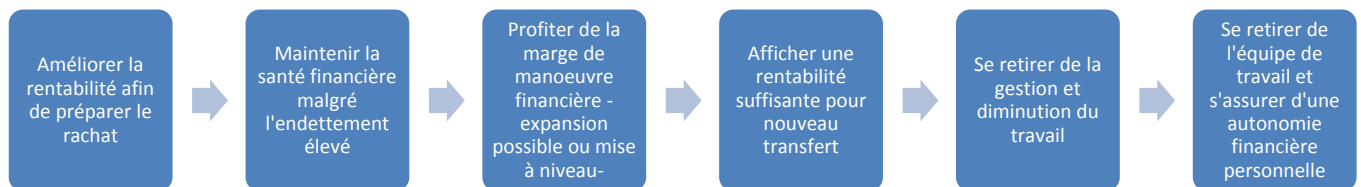
Votre plan d'investissement devrait donc tenir compte du cycle de vie du producteur (entrepreneur) et de celui de la ferme. Ceux-ci sont souvent intimement liés, particulièrement pour les fermes à un seul propriétaire. Plus il y a d'actionnaires, moins le lien sera direct entre le cycle de vie de la ferme et de celui des propriétaires.

Cycle de vie du producteur :

On pourrait l'imager de la façon suivante, avec des âges à titre d'exemple.

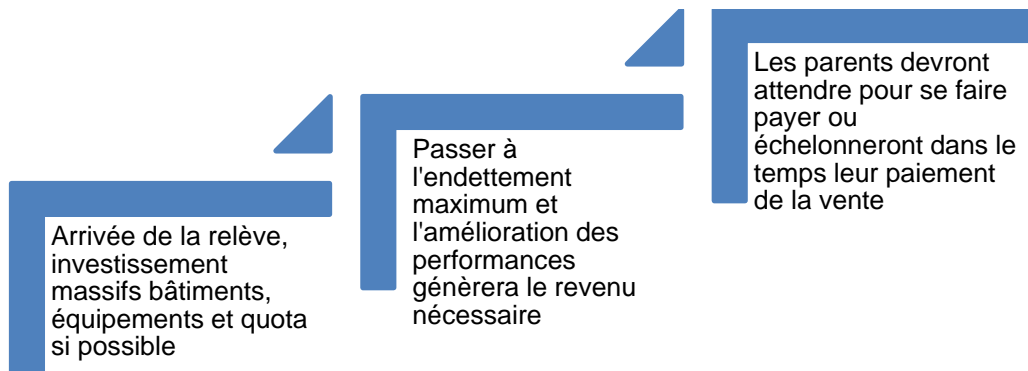


Les préoccupations de l'individu selon les étapes



Cette description s'apparente à ce qu'on pourrait appeler le modèle traditionnel. Bien qu'il soit encore en vigueur, il y a maintenant des variantes importantes, attribuables au contexte, mais aussi à la nouvelle génération, et ce particulièrement au niveau des premières étapes. En ce sens, vous comprendrez qu'il n'est jamais trop tôt pour planifier sa retraite.

Ainsi, le scénario original de l'étape 1 peut devenir ...



On comprendra que peu importe le choix du scénario, la planification des investissements et les budgets qui l'accompagneront seront nécessaires. Parce qu'il ne faut pas croire qu'à la suite d'un gros projet, les besoins d'investissements sont réduits à néant (à 0 \$) pour les années suivantes. D'ailleurs cet investissement massif à l'arrivée d'une nouvelle relève est possiblement le fait d'un manque de planification dans les années antérieures ou d'un flou organisationnel dans l'orientation de l'entreprise.

Le cycle de vie de l'entreprise

Les entreprises sont théoriquement plus pérennes que les individus, ainsi leur cycle pourrait être confronté aux étapes suivantes, mais pas nécessairement toutes.

Étapes possibles dans la vie d'une entreprise

- Situation initiale
- Amélioration continue
- Expansion mineure ou majeure
- Ajout d'une activité
- Retrait d'une activité ou spécialisation
- Changement d'un ou des propriétaires
- Période de crise, ou de ralentissement dans le secteur, régression, incertitude
- Arrêt des opérations et/ou vente

Chaque entreprise aura donc ses propres étapes selon ses propriétaires du moment.

Maintenant, comment pourrait-on écrire un plan d'investissements, à partir des orientations du producteur?

Voyons donc une mise en situation :

« Producteur âgé de 43 ans, 3 enfants, 13-11-8 ans, son père 65 ans, travaille encore sur la ferme (12 000 \$ /an) mais veut se retirer, employé saisonnier + fin de semaine (24 000 \$). »

« Ferme relativement prospère qui se rapproche du groupe de tête, quota de 55 kg jour, 63 vaches, a investi dans le système fourrager, silos tours et la fosse dans les dernières années, 113 ha cultures, (73 foin – 14 maïs-ensilage – 26 céréales), 22 ha en location. »

Tableau 5 : Bilan, Capacité de remboursement et caractéristiques de la ferme exemple.

Bilan de la ferme		
Identification	Ferme Avenir	
Année	2 013	
ACTIFS	\$	%
Sous-total CT	152 000 \$	6
Animaux reproducteurs	192 000 \$	7
Machinerie et équipements	270 000 \$	10
Bâtiments (valeur contributive)	152 000 \$	6
Terre	456 000 \$	17
Quotas	1 348 000 \$	51
Autres actifs agricoles	51 000 \$	2
Sous-total MLT	2 469 000 \$	94
ACTIFS TOTAUX	2 621 000 \$	100
PASSIFS		
Découvert bancaire	- \$	
Marge de crédit, plus anticipés	44 000 \$	2
Comptes fournisseurs	6 500 \$	0
Exigibilités sur emprunts	56 100 \$	2
Sous-total CT	106 600 \$	4
Emprunts moyen terme	60 000 \$	2
Emprunts long terme	383 900 \$	15
Sous-total MLT	443 900 \$	17
DETTES TOTALES	550 500 \$	21
AVOIR DES PROPRIÉTAIRES	2 070 500 \$	79
TOTAL PASSIFS & AVOIR PROPRIO.	2 621 000 \$	100

Capacité de remboursement		
Identification	Avenir	
Année	2013	
	\$	%
Produits bruts totaux	501 000	100
- Charges (avant salaires, int. MLT, amort., taxe capital)	290 000	58
MARGE (avant sal. , int., etc.)	211 000	42
- Salaires payés	36 000	7
- Retraits personnel & prélèvements	44 000	9
- Impôts, taxe sur capital	6 500	1
= Total salaires, retraits, impôts	86 500	17
CDR MAXIMUM	124 500	25
- Remboursement capital réel MLT	56 100	11
- Remboursement intérêt MLT	14 300	3
= Total paiements	70 400	14
SOLDE RÉSIDUEL base gestion	54 100	11

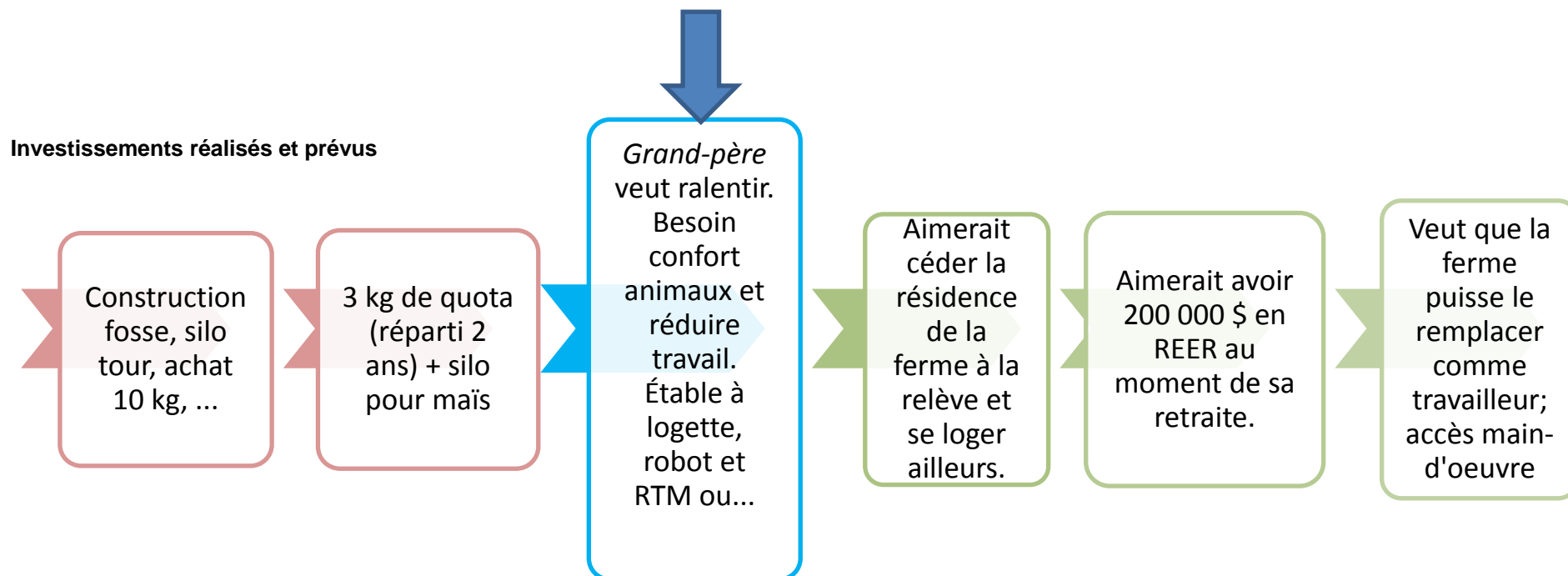
Ct = court terme

Caractéristiques de Ferme Avenir 2013					
Lait / vache	l	8 789	Lait total produit	Li	546 476
Kg mg / vache	kg	363	Rendement du foin	TMS/ha	5.3
Coût std concentrés vache	\$/hl	13.48	Rendement du maïs-ensilage	TMS/ha	9.9
Lait / kg de concentré	l	3.25	Coût des fourrages produits	\$/TMS	230
Taux d'élevage	%	35.8%	Nombre de vaches	Têtes	63.0
Âge au 1er vêlage	mois	25.5	Nombre unités animales	u.a.	87.2
Coût production total / taure	\$\$std	3 480	Quota détenu moy. début & fin	Kg jr	55.00
Intervalle de vêlage	Jrs	420	Dettes totales entrep./ hl quota	\$	90
Charges vétérinaire / vache	\$	241			
Charges reproduction / vache	\$	134	Taux de matière grasse	%	4.13
Âge moyen des vaches	An:mois	3:12	Taux de protéine	%	3.36

Le producteur veut aujourd'hui prendre les meilleures décisions pour :

- assurer un meilleur logement à son troupeau (confort, bien-être animal (normes?)), afin de diminuer le % de réforme et augmenter le lait de 300 l / vache.
- se faciliter la vie – efficacité du travail – souplesse de l'horaire (se retrouvera le seul à temps plein au départ de son père), veut une permanence d'employé
- continuer à aimer son travail et avoir du plaisir jusqu'à sa retraite
- éviter de se retrouver en situation financière risquée pour une longue période
- se garder des portes ouvertes pour la relève (actuellement trop jeune 8, 11 et 13 ans) :
 - présenter un environnement de travail intéressant
 - avoir un niveau d'endettement raisonnable au moment du transfert, - de 120 \$ /hl
 - avoir la capacité financière de ne pas dépendre entièrement de la vente de la ferme pour la retraite
 - que la relève puisse maintenir un solde résiduel positif intéressant après le transfert (autofinancer l'achat de 1 kg/an)
- ne pas être pris avec un éléphant blanc si les enfants ne sont pas intéressés et qu'il n'y a pas de projet viable avec un non apparenté.
- utiliser les avantages fiscaux disponibles pour l'aider à supporter ses coûts d'investissement plutôt que de donner à l'impôt.

Il est donc rendu ici dans son cheminement de développement de sa ferme



Le projet de base : construire aujourd'hui une étable neuve à logette de 108 x 120 pieds avec laiterie neuve, robot de traite et RTM automatique (utilisant des convoyeurs). Coût : 500 000 \$ bâtisse, 450 000 \$ équipement. On réaménage la vacherie actuelle pour les taures : 60 000 \$. N'aura plus besoin de son père à court terme et pourra éliminer l'employé à l'arrivée de la relève.

Ici avec l'intervention d'un conseiller ou de son propre chef, devrait intervenir la mise à jour de son plan d'investissement s'il en avait déjà un ou sinon la réalisation de son premier plan. Quelles sont les questions à se poser? Le tout en relation avec les objectifs déjà écrits plus haut.

On comprend que pour les bâtiments ceux-ci seront tous remis à neuf donc c'est Ok de ce côté.

- Une partie du projet peut-elle être retardée dans le temps (1 à 2 ans)?
 - *La remise à niveau pour l'étable à génisses pourrait se faire à l'année 2.*
- Y a-t-il dans le parc à machinerie, certains items à remplacer d'ici 5 ans?
 - *Il faudra une nouvelle faucheuse dans 3 ans, coût estimé 38000 \$ en échange*
- Y a-t-il d'autres machineries à ajouter au parc?
- Les terres en location, sont-elles indispensables à la ferme? Peuvent-elles être mises en vente dans un horizon de 7-10 ans par le propriétaire actuel?
 - *C'est possible, mais je ne veux pas les acheter. J'en louerai d'autres à la place, ou je réduirai les superficies en céréales.*
- Avez-vous comme projet d'ajouter une autre activité à la ferme (diversification)?
 - *Non, on est bon dans ce qu'on fait, on reste là.*
- Les autres bâtiments sont-ils adéquats?
 - *Le toit de la maison et les fenêtres sont à changer, année prochaine ou suivante. 28 000 \$ La maison fait partie de la ferme.*
- Avez-vous des retraits à faire sur la ferme pour des investissements hors ferme (REER ou autres placements) ou des besoins personnels (changement auto, long voyage etc.)?
 - *Changement d'auto pour la famille, 35 000 \$ dans 4 ans, le jeune va garder la vieille pour aller aux études*
 - *J'aimerais bien mettre 7000-8000 \$ de coté en REER annuellement.*
- Les terres ont elles besoin de correctifs (aménagements, aplanissement ou drainage)?
 - *J'ai une partie de la ferme où il y a encore des « tas de roches » et dont le drainage n'est pas fait correctement, 12 ha, coût estimé à 22 000 \$, lorsque possible.*
- Et plusieurs autres selon l'entreprise et les propriétaires...
 - *Quel est le solde résiduel minimum à obtenir?*
 - *Avez-vous un seuil de tolérance maximum au taux d'endettement?*
 - *Comment va la gestion de votre main-d'œuvre?*

Dans un deuxième temps, on devrait les catégoriser selon leur nature : urgent, obligatoire, nécessaire, accessoire, le plaisir.

Appliquer le projet à la lettre sans questionnement, nous conduirait à la situation suivante

Tableau 6 : Résultat de l'application du projet initial sur la CDR et la dette

	\$	%		
Produits bruts totaux	501 000	100	0	501 000
- Charges (avant salaires, int. MLT, amort., taxe capital)	290 000	58	+1.6 % = 59.6 %	298 600
MARGE (avant sal. , int., etc.)	211 000	42		202 400
- Salaires payés	36 000	7	-12000	24 000
- Retraits personnel & prélèvements	44 000	9		44 000
- Impôts, taxe sur capital	6 500	1	-6500	0
= Total salaires, retraits, impôts	86 500	17		68 000
CDR MAXIMUM	124 500	25		134 400
- Remboursement capital réel MLT	56 100	11		74 987
- Remboursement intérêt MLT	14 300	3		59 026
= Total paiements	70 400	14		134 013
SOLDE RÉSIDUEL base gestion	54 100	11		388
Dettes ML Terme/ hl quota	90 \$		→	255 \$
Dettes totales fin \$ ML Terme	500 000			1 435 013 \$
Investissements sur projet				
			Étable + laiterie 108 x 120	500 000
			Robot, RTM= convoyeurs	450 000
			Aménagement étab. Taures	60 000
			ss-total	1 010 000
			Prêt, 15 ans, 4 % consolidé	
			Pas de quota en plus	

En appliquant les effets de l'investissement envisagé et en retenant les hypothèses suivantes :

- Augmentation des dépenses de 1,6 %, peu par rapport à la réalité (étude 2014, G. Tetu)
- Diminution de la masse salariale du retrait du père
- Consolidation totale des prêts de la ferme sur 15 ans
- Pas d'ajout de quota

Les effets seront loin des bénéfices escomptés. On obtiendra :

- Une ferme sans solde résiduel (situation inconnue du propriétaire)
- Impossibilité de mettre des sommes de côté pour la retraite hors ferme (REER ou autre)
- Niveau de risque et d'endettement élevé
- Diminution de la masse salariale
- Risque si la relève n'est pas intéressée

Sans planification des investissements, on pourra se dire, « Ça va être difficile, mais ça peut aller ».

Avec un plan d'investissement, on voit que c'est carrément irréaliste, puisque aucun des autres projets ne pourra se faire et pourtant certains seront obligatoires. Sans faire trop attention, on investira dans un projet qui ne permettra pas de répondre à nos objectifs pour bien des années.

En supposant un investissement moyen net de 35 000 \$ / année suivante (autres projets) le niveau d'endettement de la ferme et le solde de la dette évolueront de la façon suivante.

Tableau 7 : Évolution de la dette et de la dette / hl (quota) au fil des ans

Année	Initial	nouveau	remb.cap	fin	dettes /hl
1	500 000	1 010 000	74 987	1 435 013	255 \$
2	1 435 013	35 000	74 987	1 395 026	248 \$
10	1 115 117	35 000	74 987	1 075 130	191 \$
15	915 182	35 000	74 987	875 195	156 \$

Le niveau de dette par hl passerait d'environ 90 \$/hl au départ, augmenterait jusqu'à 255 \$/hl et au bout de 10 ans, se situerait à 191 \$/hl et à 15 ans à 156 \$/hl.

Cela ne correspond pas aux attentes émises par le propriétaire. C'est là qu'on voit la nécessité d'un plan d'investissements en relation avec les objectifs énoncés.

Note : Il ne faut pas comprendre ici que c'est le robot ou la nouvelle vacherie qui n'est pas rentable, mais bien l'ensemble dans le contexte précis de cette entreprise.

Mais à partir de là, que faire? Y a-t-il des alternatives? Il est clair que le producteur doit alors trouver **d'autres moyens** pour arriver à **ses objectifs**. Ainsi par exemple, il pourrait :

Alternative no 2 :

- Réaménager la vacherie en élargissant stalles + matelas (40 000 \$), modifier le lactoduc : 10-12 unités avec retraits et porteurs doubles sur rail (60 000 \$). Financer ces investissements sur 10 ans et continuer à diminuer la dette entre temps.
- Réduire l'élevage à 40 génisses en inventaire. Envisager rester comme ça jusqu'à l'arrivée de la relève...ou plus loin encore.

Cette solution donnerait un résultat tout à fait différent. En voici une extrapolation.

- Légère réduction du 1 % de charges, diminution de l'élevage
- Fin du salaire au père, mais augmentation du travail employé
- Gain sur le temps de travail, traite à 10-12 unités
- Gain sur la qualité de vie
- Possibilité de 1 fin de semaine sur 2 plus facile
- Maintien du solde résiduel habituel, environ 50 000 \$
- Maintien du niveau de dette à 95 \$ / hl
- Investissement annuel net de 35000 \$ fait à même les profits (autofinancement)
- Solde de 15 000 \$ annuellement pour placer en REER ou autre hors ferme, à 3 % de rendement, soit environ 177 000 \$ après 10 ans, sans calculer le gain fiscal. (Près de l'objectif)
- Élimination de la dette d'ici 10 ans
- Excellente position pour le transfert et le maintien d'une main-d'œuvre dans 10 ans, si la relève est intéressée

Tableau 8 : Résultat du projet alternatif sur la CDR et le niveau de dette

Capacité de remboursement					
Identification	Avenir				Année 2
Année	2013			projet	
	\$	%			\$
Produits bruts totaux	501 000	100		0	501 000
- Charges (avant salaires, int. MLT, amort., taxe capital)	290 000	58		-5100, 1%	284 900
MARGE (avant sal. , int., etc.)	211 000	42			216 100
- Salaires payés	36 000	7		-3000	33 000
- Retraits personnel & prélèvements	44 000	9			44 000
- Impôts, taxe sur capital	6 500	1		0	6 500
= Total salaires, retraits, impôts	86 500	17			83 500
CDR MAXIMUM	124 500	25			132 600
- Remboursement capital réel MLT	56 100	11		10000	66 100
- Remboursement intérêt MLT	14 300	3		2100	16 400
= Total paiements	70 400	14			82 500
SOLDE RÉSIDUEL base gestion	54 100	11			50 100
Dettes ML Terme / hl quota	89 \$				95 \$
Dettes totales fin \$ ML Terme	500 000 \$				533 900 \$
Investissements sur projet				Élargir stalles + matelas	40 000 \$
				12 un. Traités + rail doubles	60 000 \$
				diminuer élevage à 25 %	- \$
				ss-total	100 000 \$
				Prêt, 10 ans, 4 %, sans consolidation	
				Arrêt travail père, mais augmentation salarié	
				Diminuer dépenses 1%	
				Pas de quota en plus	

Voilà donc l'utilisation possible d'un plan d'investissement à la ferme. Couplé à un budget annuel ou par changement important, celui nous permet de voir si les moyens choisis nous permettront d'obtenir les objectifs souhaités.

Voilà pourquoi, la définition des objectifs au départ est aussi primordiale. Il y a plusieurs chemins (moyens) pour arriver à ses objectifs. Un bon plan jumelé à un budget, nous permettra donc de voir si on y arrive, ou si on doit changer nos façons de faire, et le tout avec un pourcentage de probabilité assez certain. Il peut arriver des situations où il nous faudra carrément refaire la réflexion sur les objectifs parce que ceux-ci sont hors d'atteinte, en fonction de notre situation de départ et des possibilités mises à notre disposition.

Toujours dans notre mise en situation initiale, d'autres méthodes auraient pu être envisagées, par exemple, le producteur aurait pu décider :

- d'améliorer le taux de charge de 8%,
- de repousser l'âge à la retraite de 5 ans.

Encore là, un budget nous permettrait de valider la résultante, mais il lui faudra aussi définir comment il va s'y prendre pour diminuer le pourcentage de charges, tout en tenant compte des autres investissements incontournables. Oui, c'est possible, mais quels moyens, quelles actions est-il prêt à mettre en œuvre pour y arriver? Il faudra aussi définir quelle est la probabilité de réussite dans ce cas. Pour l'atteinte des objectifs dans ce cas, l'âge à la retraite lui sera déplacé dans le temps.

Les alternatives à son plan d'investissements.

Comme vous le voyez, le plan d'investissement est une série d'actions mis en branle afin d'atteindre des objectifs déjà établis. Si le premier n'y arrive pas, cela ne veut pas dire qu'il faut changer ses orientations, mais plutôt voir s'il n'y a pas d'autres moyens d'y arriver. Cela illustre bien la prépondérance des objectifs sur les moyens, deux concepts qui sont souvent confondus.

Il ne faut pas non plus avoir peur d'émettre plusieurs idées et de consulter sur les alternatives possibles afin d'atteindre ses objectifs. Vous ne devez pas laisser n'importe qui remettre en doute vos objectifs, ils sont normalement fondamentaux, mais les moyens pour y arriver peuvent diverger passablement.

Le cycle de l'entreprise et le nombre de propriétaires.

Pour une entreprise à propriétaire unique, le changement de propriétaire est un changement marquant. À partir du changement de gestionnaire, vous comprendrez que les objectifs peuvent différer grandement, donc les choix pour y arriver aussi. Et lorsqu'il y a cogestion pendant un intervalle de 5 à 10 ans, il y a là aussi des objectifs qui se remettent sur la table.

Lorsque l'entreprise a plusieurs propriétaires et particulièrement si ceux-ci ne sont pas à la même étape de leur vie d'entrepreneur, les objectifs seront normalement plus stables au niveau de l'entreprise dans le temps, et ce sont les propriétaires qui sont de passage et en renouvellement constant (25-35 ans par individu). Les chocs liés au changement de propriétaires sont normalement plus limités.

Conclusion :

Vous priver d'un plan d'investissement à jour vous :

- Incitera à sauter sur différentes occasions, opportunités ou alternatives qui ne cadrent pas nécessairement avec le développement souhaité de votre entreprise
- Éloignera de vos objectifs fondamentaux (retard ou exclusion)
- Obligera à travailler dans un cadre financier difficile et serré

Et :

- Mettra en péril la pérennité de votre entreprise
- Diminuera votre crédibilité envers vos partenaires d'affaires et vos conseillers
- Augmentera le risque financier associé à votre entreprise
- Retardera votre retraite de quelques années et/ou limitera vos revenus à la retraite.

En revanche, avoir un plan d'investissements constamment à jour vous permettra :

- De garder le focus sur vos objectifs, autant techniques que financiers
- De maintenir une rentabilité continue (ou de prévoir des alternatives), de se garder une marge de manœuvre pour de vrais opportunités

- D'arriver là où vous le désirez
- De maintenir une entreprise en santé financièrement, transférable et avec une pérennité dans le temps.

Le recours à un conseiller extérieur, vous permettra de sortir de vos paradigmes, de voir d'autres alternatives, de vous rappeler vos objectifs, de vous faire profiter de l'expérience d'autres producteurs, vous aidera à ne pas confondre objectifs et moyens et vous sécurisera sur la démarche. Il faut se rappeler que ce qui est bon pour votre voisin ne l'est pas nécessairement pour vous et vice-versa.