

The header banner features a background of golden wheat stalks on the right and green foliage on the left. A black horizontal bar is overlaid on the wheat, and a green horizontal bar is overlaid on the foliage. The text is positioned over these bars.

Dominik Desrosiers

agronome

consultante en gestion agricole

**En 2016,
la gestion active, c'est incontournable!**

Collaborateurs:

Nadia Déry, agr., Line Girard, agr. et Patrick Prairie, agr.
Centre d'expertise en gestion agricole (CEGA)



Déroulement de la présentation

- ◇ Qui suis-je?
- ◇ La gestion active, c'est quoi ?
- ◇ Comment se portent les fermes laitières?
- ◇ Comment appliquer la gestion active sur votre ferme ?
- ◇ Pourquoi consulter en gestion?



Qui suis-je ?

LES ARPENTS VERTS





Qui suis-je ?

◇ Des gens qui m'inspirent



Pierrette Desrosiers
Psychologue



Danièle Henkel
Entrepreneure



Marcel Groleau
Producteur laitier
Président de l'UPA



Jean-François Lépine
Journaliste reporter



La gestion active: **c'est quoi ?**

- ◇ Ne pas attendre à la fin de l'année pour constater l'état de la situation... ça se passe au quotidien
- ◇ Se questionner et questionner les autres
- ◇ Être conscient que vous êtes toujours le « 1^{er} au bat »



La gestion active: **pourquoi ?**

Pourquoi vous parler **aujourd'hui** de gestion active ?

Même si le secteur laitier évolue dans un **environnement stable (QUOI QUE...)**, le secteur est confronté à des **défis importants** auxquels la gestion apporte des solutions !



Comment se portent les fermes laitières ?

- ◇ Analyse du secteur laitier via **Agritel conseil des** 
- ◇ Échantillon de 498 fermes laitières suivies entre 2009 et 2013

La ferme moyenne de l'échantillon :

75 vaches



66 Kg M.G/jour



Les
Producteurs
de lait
du Québec



138 hectares





Comment se portent les fermes laitières ?

Les fermes valent de plus en plus cher...

Critères	2009	2013	Variation
Actifs	3,07 M\$	3,77 M\$	+ 23 %
Dettes	1,29 M\$	1,52 M\$	+ 18 %
Taux d'endettement	42 %	40%	- 2 %
Avoir propre	1,78 M\$	2,25 M\$	+ 26 %

Source: Agritel 2009-2013: 498 fermes

Et les producteurs s'enrichissent... au bilan !



Comment se portent les fermes laitières ?

Les fermes valent de plus en plus cher...

Critères	2009	2013	Variation
Actifs	3,07 M\$	3,77 M\$	+ 23 %
Dettes	1,29 M\$	1,52 M\$	+ 18 %
Taux d'endettement	42 %	40%	- 2 %
Avoir propre	1,78 M\$	2,25 M\$	+ 26 %

Source: Agritel 2009-2013: 498 fermes

MAIS... des 470 000\$ d'augmentation de l'avoir propre, 40% vient des opérations et 60% de l'inflation.



Comment se portent les fermes laitières ?

Le taux d'endettement qui diminue, ça veut dire...

Que votre bilan s'améliore ? **Oui !**



Que vous dégagez des liquidités ?

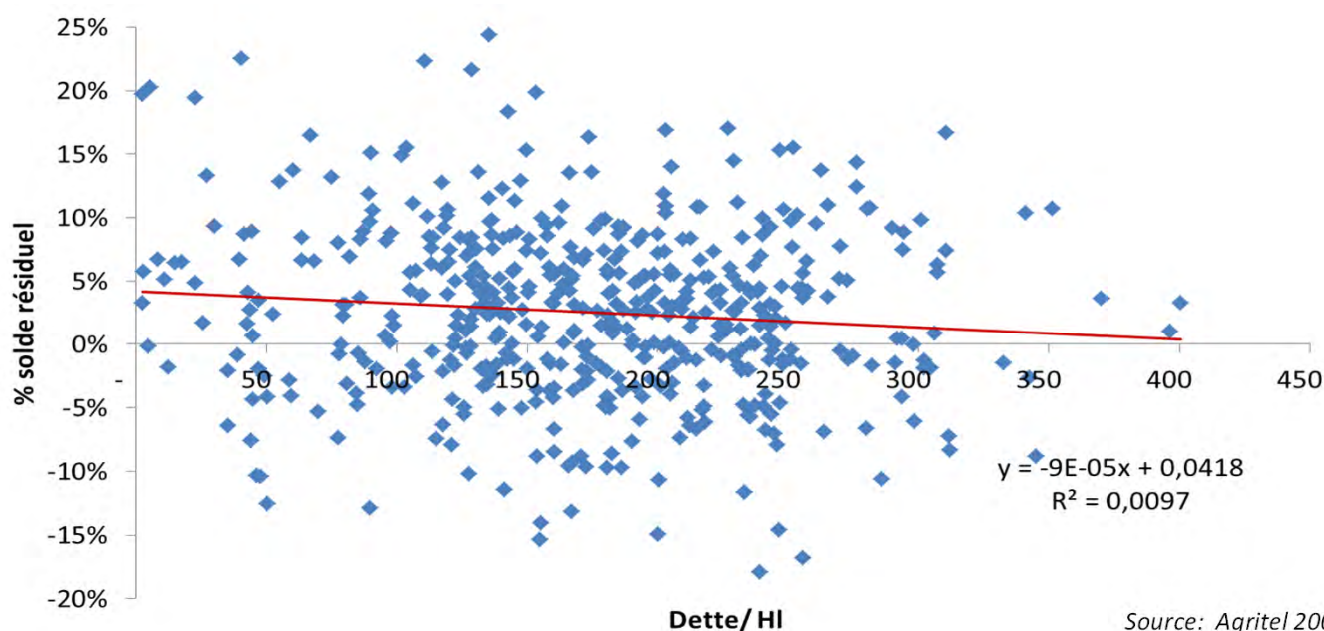
Pas certain...





Comment se portent les fermes laitières ?

La dette et son impact sur la rentabilité des fermes

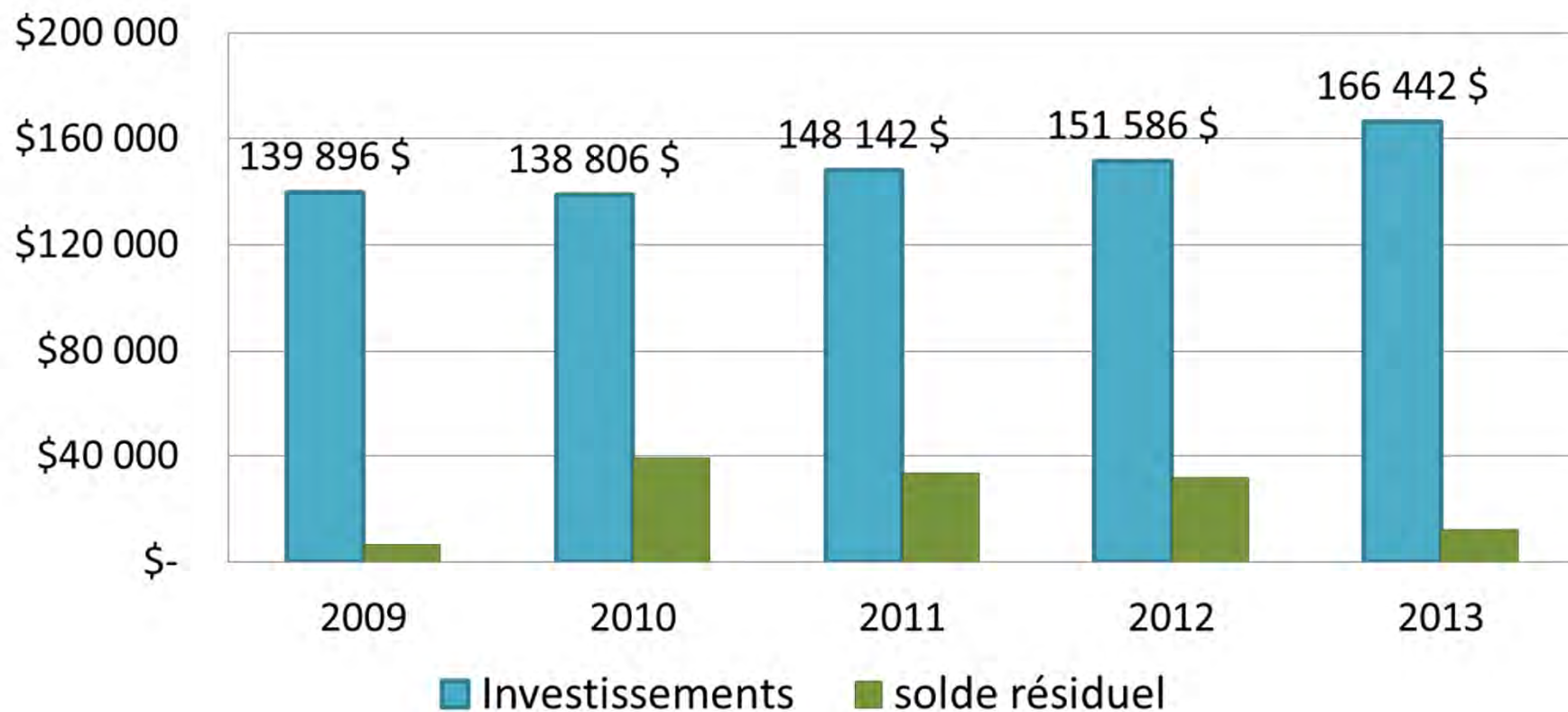


Le lien entre **l'endettement** et la capacité à générer des **liquidités** est relativement **faible** !



Comment se portent les fermes laitières ?

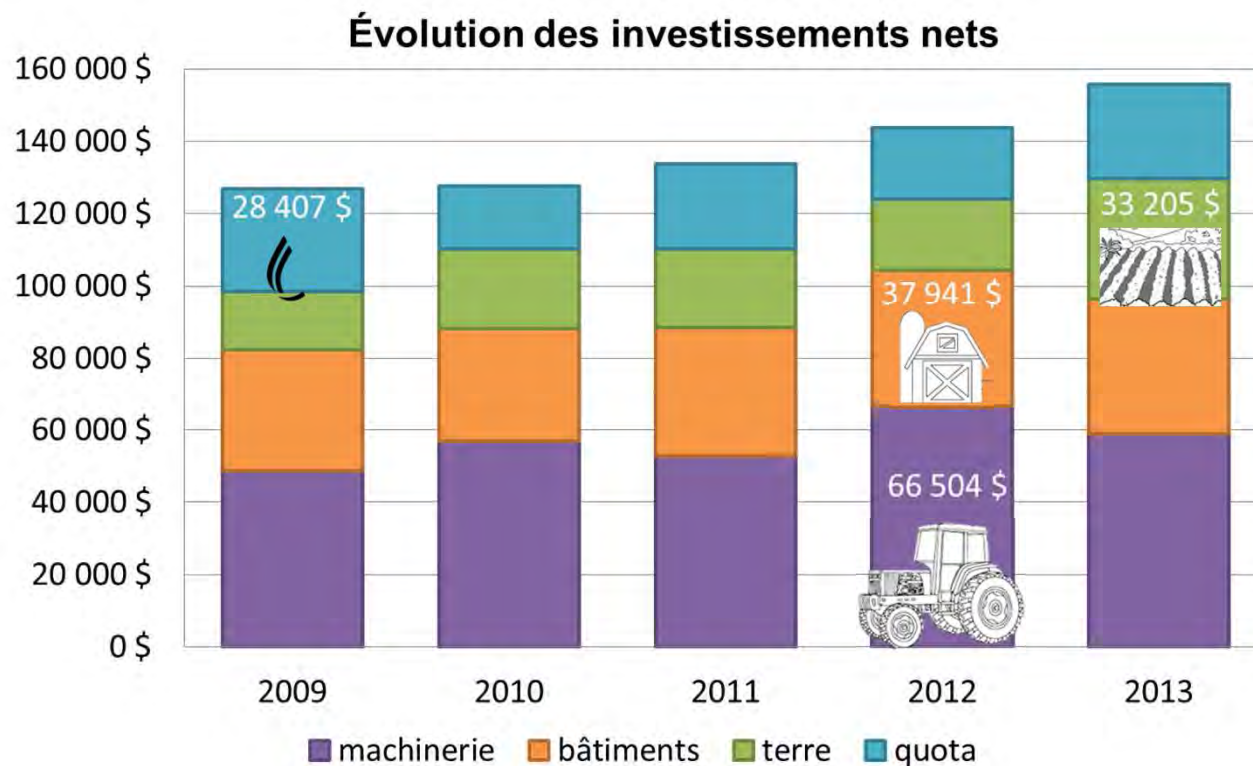
Des investissements rendus possibles grâce aux emprunts





Comment se portent les fermes laitières ?

Des habitudes d'investissements qui changent...



Quota



Bâtiments
Machinerie





Comment se portent les fermes laitières ?

Le but d'un investissement

En temps normal un investissement sert à :

- ⊙ Augmenter les revenus
- ⊙ Diminuer les dépenses
- ⊙ Améliorer l'organisation du travail
- ⊙ Améliorer la qualité de vie

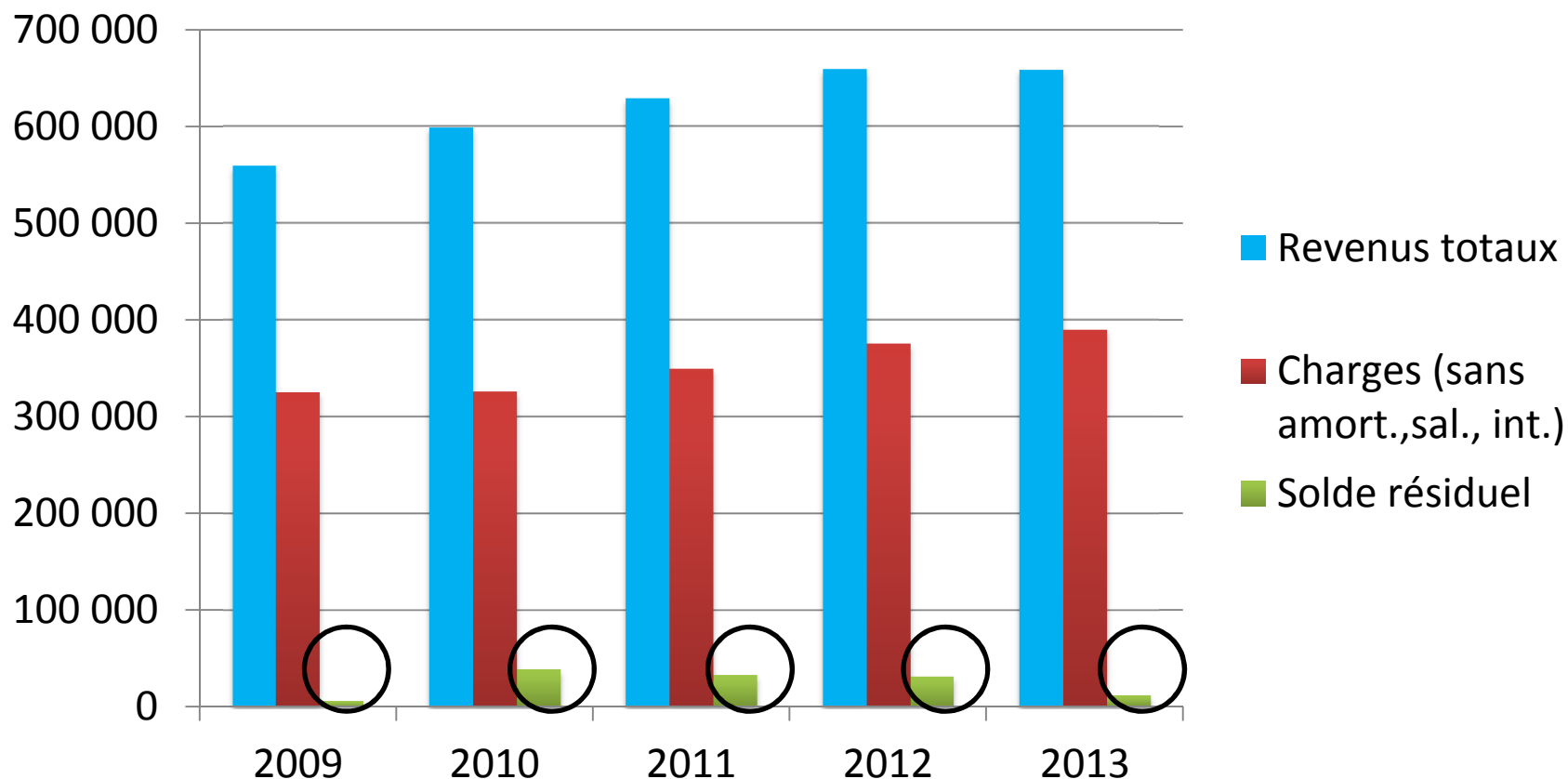


Donc, un investissement devrait
améliorer à moyen terme le solde résiduel de la ferme...



Comment se portent les fermes laitières ?

Des hausses de revenus...

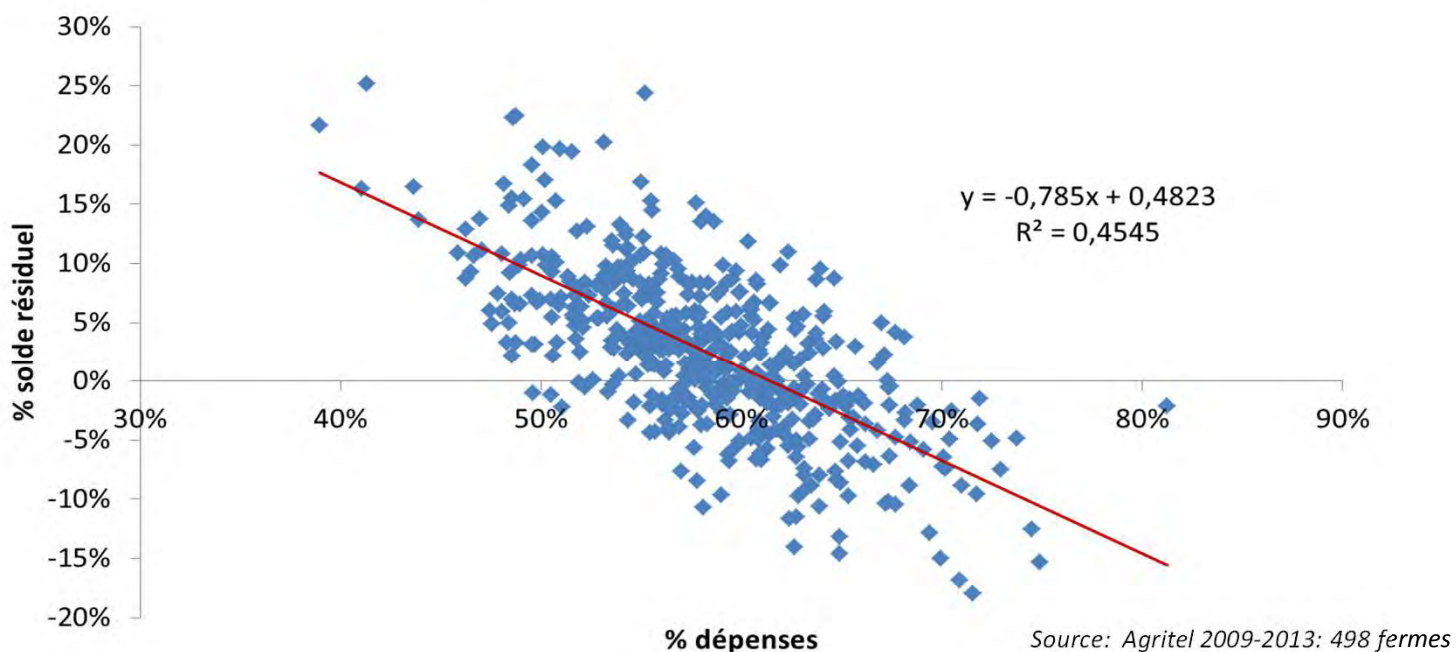


Source: Agritel 2009-2013: 498 fermes



Comment se portent les fermes laitières ?

Le taux de charges et son impact sur la rentabilité des fermes



Le lien entre le **taux de charge** et la capacité à générer des **liquidités** est **très fort** !



Comment se portent les fermes laitières ?

Il faut viser l'augmentation des revenus et le contrôle des dépenses.

Mais attention à ... **l'importance de la marge**



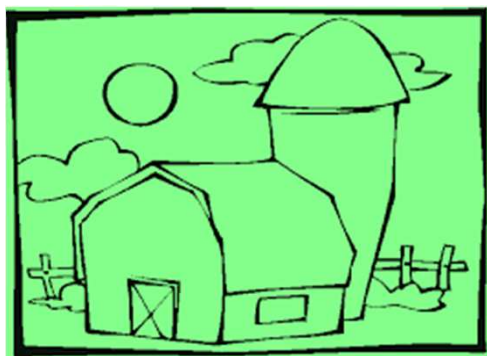
Il y a des **revenus coûteux** et des **dépenses payantes...**



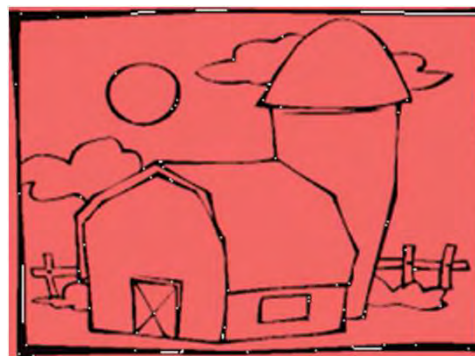
Comment se portent les fermes laitières ?

Solde résiduel moyen, pas toujours facile...

Résultats de la moyenne du solde résiduel entre 2009 et 2013:



63 %



37 %

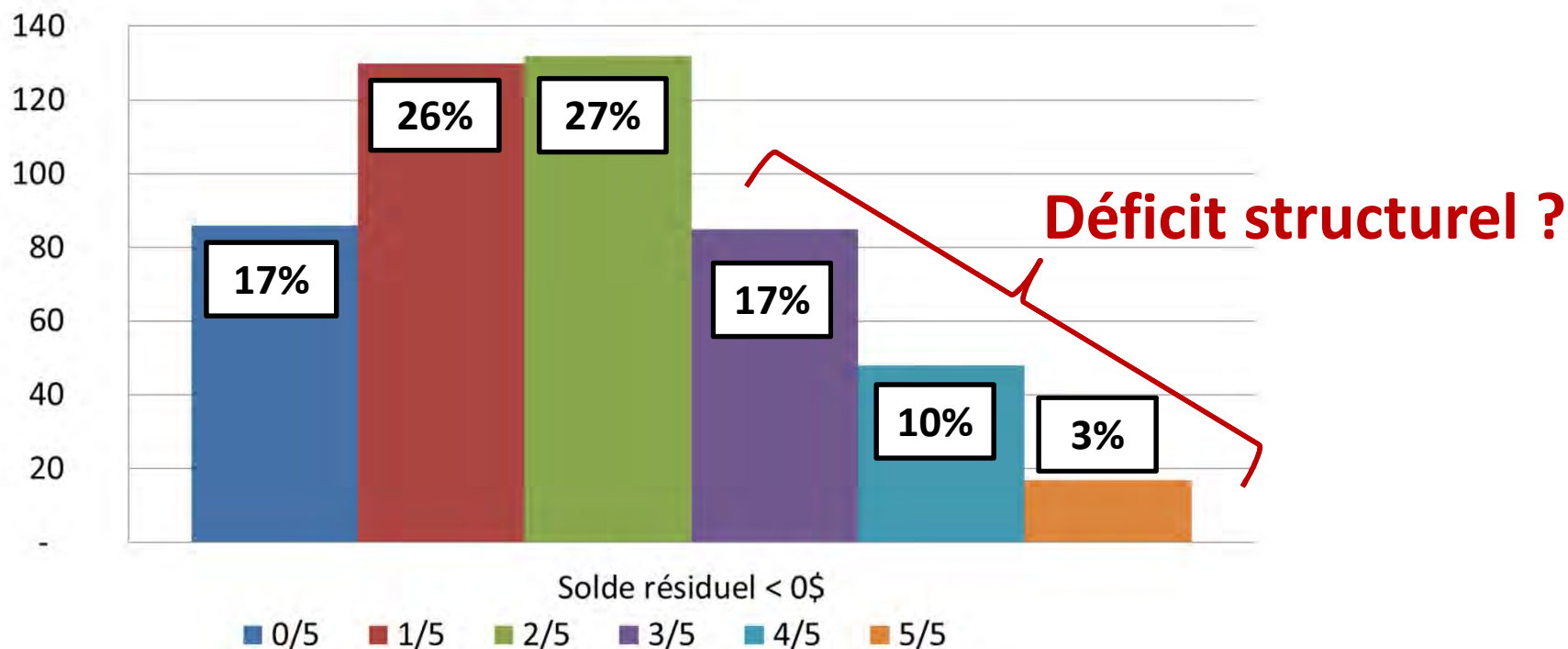
Source: Agritel 2009-2013: 498 fermes



Comment se portent les fermes laitières ?

Un écart important dans la rentabilité des entreprises

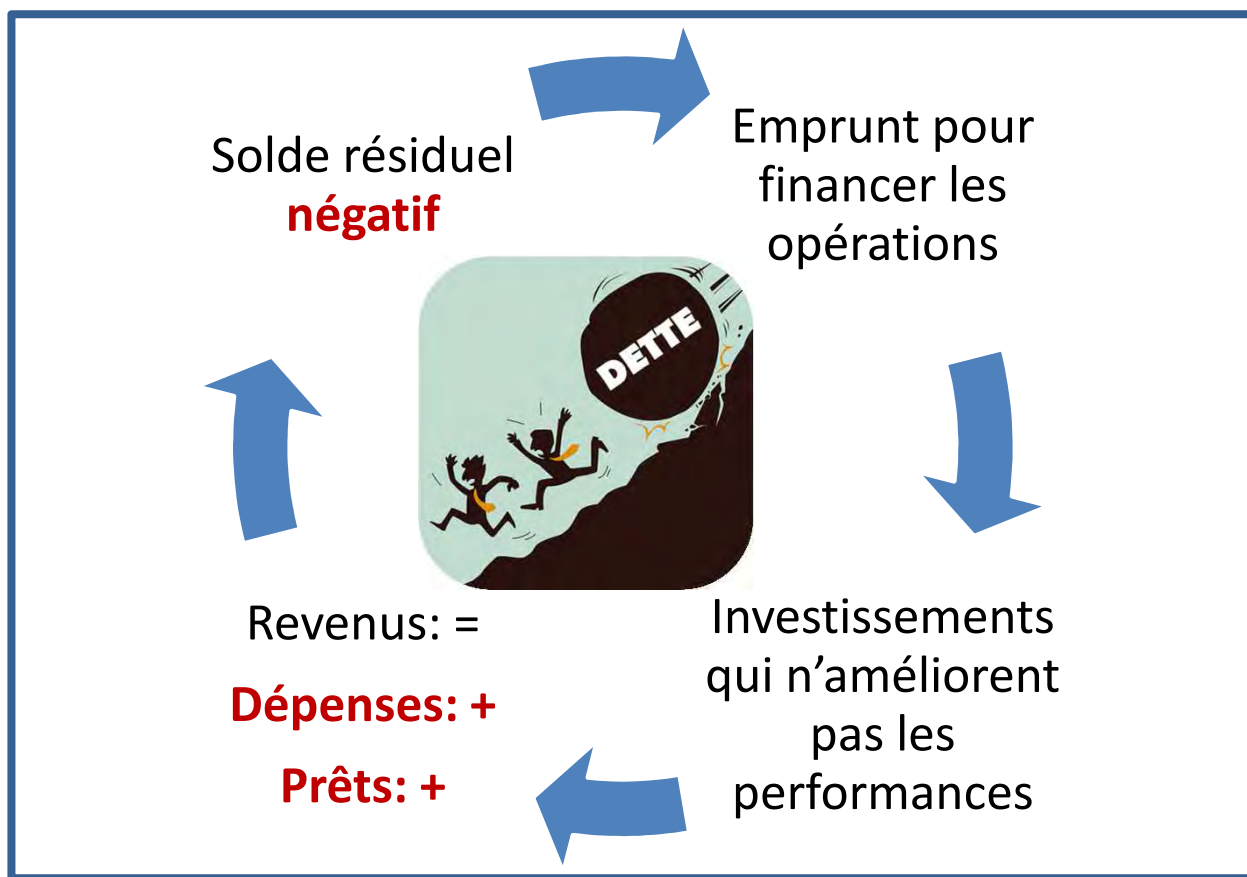
Nombre d'entreprises ayant un solde résiduel négatif
année après année





Comment se portent les fermes laitières ?

Le danger d'un cycle d'endettement





La **gestion active** sur votre ferme

« Si j'avance pas, je recule »





La **gestion active** sur votre ferme



**Si j'avance
aveuglément,
je peux TOMBER »**



La **gestion active** sur votre ferme

(Parenthèse) « Facilité d'accès au crédit »

- **Offre importante de crédit**
- **Compétition au niveau des parts de marché**
- **Financement sur les actifs**



La **gestion active** sur votre ferme

Rappelons que le producteur est le premier à assumer les pertes

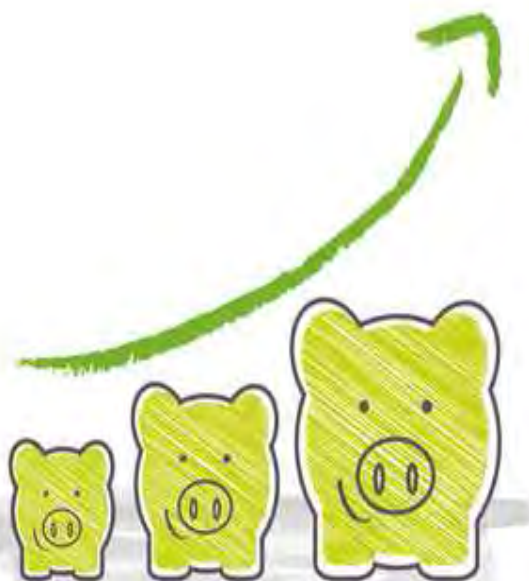




La **gestion active** sur votre ferme

Chacun a un rôle prédominant

Créancier



Consultant



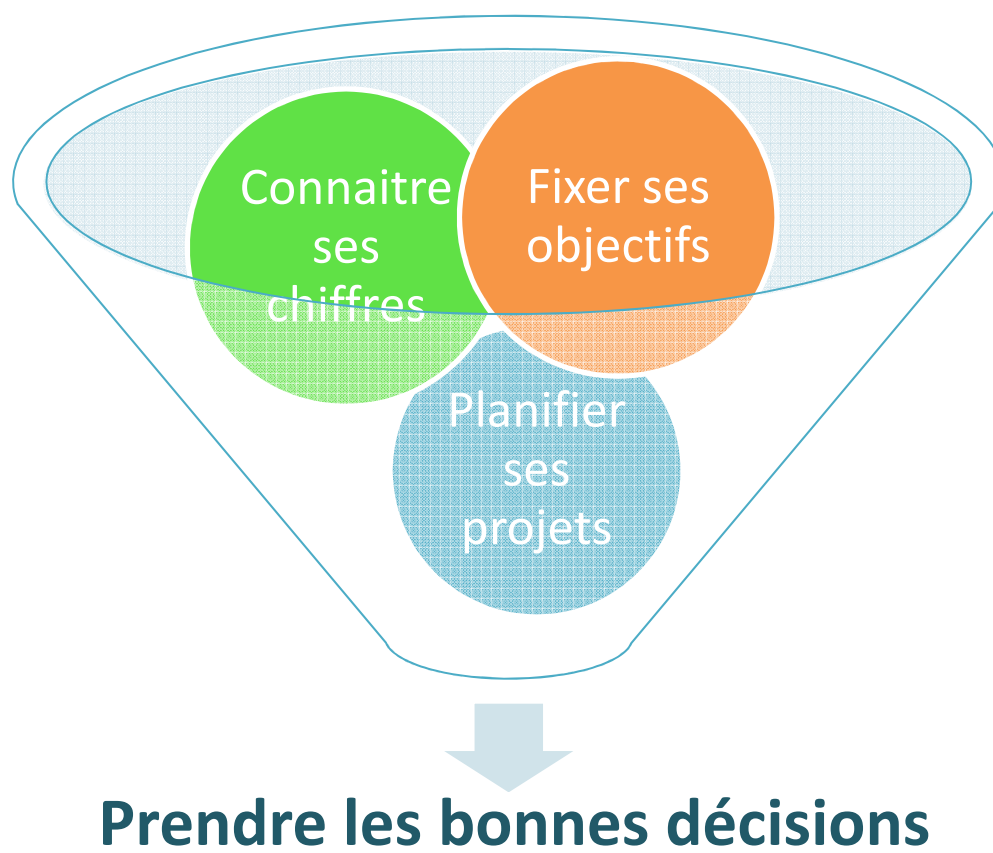
Producteur





La **gestion active** sur votre ferme

Savoir d'où on part et où on s'en va





La **gestion active** sur votre ferme

➔ **Connaître ses chiffres**

État des résultats	2014 GCAQ	Variation	2014 MAC
Taux de charges	60%	36 à 102%	64%
Salaires, prélèvements et impôts	17%	0 à 50%	17%
CDR Max	23%	-32 à +46%	19%
Paiements	22%	0 à 39%	20%
Ratio service de la dette	1.07	Viser 1.2/1	0.88
Solde résiduel (marge de sécurité)	2%	-56 à +37%	-1%

Source: Agritel GCAQ: 2014: 495 fermes / Mon Agro-Conseils, Sylvain Dufour, agr. 2014: 22 fermes



La **gestion active** sur votre ferme

➔ **Connaître ses chiffres**

Ratio du bilan	2014 GCAQ	2014 – MAC
Autonomie financière	64%	67%
Fonds de roulement	1.09	0.88
Durée moyenne des emprunts	10.9 ans	12.8 ans
Dette/HI	239\$	296\$
Dette/kg	21 095\$	26 410\$

Si les ratios sont hors normes, il faut fouiller davantage dans les chiffres afin de trouver le problème et remédier à la situation, si possible.

Source: Agritel GCAQ: 2014: 495 fermes / Mon Agro-Conseils, Sylvain Dufour, agr. 2014: 22 fermes



La **gestion active** sur votre ferme

➔ **Fixer ses objectifs**

Réfléchir

- Ce n'est pas une perte de temps.
- Bien faire cette réflexion favorisera la prise de décision.



Se questionner

- Sommes-nous prêts à faire face à des baisses de revenus?
- Voulons-nous spéculer? Si oui, sommes-nous prêts à revendre?



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Planifier ses projets

- Investissements: opportunité, nécessité, priorité, liquidité...
- Se positionner pour rencontrer les investissements qui permettront d'atteindre les objectifs.
- Cohérence et équilibre des ressources





La **gestion active** sur votre ferme

Des outils pour vous aider à prendre vos décisions sur du solide !





La **gestion active** sur votre ferme

Quelques calculs pour notre ferme moyenne

Technique	Unités	Autres détails
Unité de production LAIT	68 kg – 76 vaches	Fait 109% du quota Lait / vache: 8 800 litres
Unité de production CULTURES	120 ha + 23 ha location	Production de céréales 225 TM de MG 50 TM de soya 30 TM de céréales Pas de stockage



La **gestion active** sur votre ferme

4 projets

Silo: achat pour le stockage du maïs	20 000\$
Presse à balles rondes: achat usagé	25 000\$
Terre: achat de 30 ha à 17 300\$/ha	520 000\$
Tracteur: remplacement ou réparation	60 000\$
	<hr/>
	625 000\$





La **gestion active** sur votre ferme

➔ **Seuil de rentabilité**

Résultat	Détermine quel prix maximal (minimal) ou combien d'unités minimales vous permettront de rentabiliser l'investissement (les revenus générés couvriront les charges engendrées)
Utilité	Permet d'établir si l'investissement répond aux besoins de votre entreprise et/ou à la capacité de payer



La **gestion active** sur votre ferme

➔ **Seuil de rentabilité: Silo**

Silo supplémentaire pour l'entreposage de grains: 200TM → 20,000\$

Dépenses		
Dépréciation	20 000\$ - 0\$ / 10 ans	2 000\$
Intérêts	20 000\$ * 4.5% / 2	450\$
Réparation	20 000\$ * 1%	400\$
Taxes	20 000\$ * 5\$/1 000\$	80\$
Assurances	20 000\$ * 6\$/1 000\$	120\$
DÉPENSES TOTALES		3 050\$
Quantité stockée	Divisé par 200 TM	15.25\$/TM/an

Permet de répartir les ventes dans le temps: avantages ou inconvénients?



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Seuil de rentabilité: **Silo**

Silo supplémentaire: 200 TM → 20,000\$

En 2015, le prix moyen a augmenté de près de 4\$/TM (entre la récolte et les 6 mois suivants) * 200 TM = +800\$

Frais de l'investissement = 3 050\$

Impact sur le solde résiduel = -2 250\$

	2,000\$
	450\$
	400\$
	80\$
	120\$
	3,050\$
Quantité supplémentaire	15.25\$/TM/an



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Délai de récupération

Résultat	Détermine le nombre d'année requis pour récupérer l'investissement initial
Utilité	Permet de prioriser les investissements avec l'argent disponible



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Délai de récupération: **Presse à balles rondes**

Achat d'une presse à balles rondes usagée en remplacement du forfait → 25,000\$
Possibilité d'en faire pour 2 voisins.

Dépenses		
Intérêts	$25\ 000\$ * 4\% / 2$	500\$
Réparation	$25\ 000\$ * 8\%$	2 000\$
Taxes	$25\ 000\$ * 0\$/1\ 000\$$	0\$
Assurances	$25\ 000\$ * 7\$/1\ 000\$$	175\$
DÉPENSES SANS DÉPRÉCIATION		2 675\$

En général, on utilise **4%** en réparation pour de la machinerie neuve.



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Délai de récupération: **Presse à balles rondes**

Achat d'une presse à balles rondes → 25,000\$

Possibilité d'

Revenu / balle	7\$
Coûts variables	<u>- 2\$</u>
Marge / balle	= 5\$ * 1 500 balles

Marge brute	= 7 500\$
Frais fixes	<u>- 2 675\$</u>
Marge pour capital	= 4 825\$

Délai de récupération = $25\ 000\$ / 4\ 825\$$
= **5.2 ans**



La **gestion active** sur votre ferme

➔ **Budget partiel**

Résultat	Détermine l'impact sur les résultats d'entreprise d'un changement donné (investissement, choix de cultures...)
Utilité	Permet de répondre à la question « qu'est-ce que je perds ou gagne, en lien avec mes objectifs, à prendre telle ou telle décision »?



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Budget partiel: **Terre**

Achat d'une terre de 30 hectares au prix de 17 300\$/ha → 520 000\$

Impacts sur les revenus (50% maïs – 50% soya, soit 15 ha de chaque culture)

AMÉLIORATION		DÉTÉRIORATION	
Revenus en +		Revenus en -	
MG: 9.9TM/ha * 210\$/TM	31 185\$	RIEN	
Soya: 3.2TM/ha * 450\$/TM	21 600\$		
Agri-Inv, Agri-Qc, ASRA	0\$		
SOUS-TOTAL	52 785\$	SOUS-TOTAL	0\$



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Budget partiel: **Terre**

Achat d'une terre de 30 hectares au prix de 17 300\$/ha → 520 000\$

Impacts sur les dépenses (ou sorties monétaires)

AMÉLIORATION		DÉTÉRIORATION	
Dépenses en -		Dépenses en +	
RIEN	0\$	<u>Approvisionnements</u>	
		MG: 730\$/ha	10 950\$
		Soya: 350\$/ha	5 250\$
		<u>Opérations culturales</u>	
		MG: 505\$/ha	7 575\$
		Soya: 215\$/ha	3 225\$
		Taxes scol. et mun. + divers	3 000\$
SOUS-TOTAL	0\$	SOUS-TOTAL	30 000\$



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Budget partiel: **Terre**

Achat d'une terre de 30 hectares au prix de 17 300\$/ha → 520 000\$

Résumé des impacts

AMÉLIORATION		DÉTÉRIORATION	
Revenus en +	52 785\$	Revenus en -	0\$
Dépenses en -	0\$	Dépenses en +	30 000\$
SOUS-TOTAL	52 785\$	SOUS-TOTAL	30 000\$
MARGE	22 785\$		
MARGE MOY / HA	760\$		



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Budget partiel: **Terre**

Achat d'une terre de 30 hectares au prix de 1

Résumé des impacts

AMÉLIORATION

Revenus en + 52 785\$

Dépenses en - 0\$

SOUS-TOTAL 52 785\$

MARGE 22 785\$

MARGE MOY / HA 760\$

308\$/acre



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Budget partiel: **Terre**

Achat d'une terre de 30 hectares au prix de 17 300\$/ha → 520 000\$

Résumé des impacts



AMÉLIORATION		DÉTÉRIORATION	
Revenus en +	52 785\$	Revenus en -	0\$
Dépenses en -	0\$	Dépenses en +	30 000\$
SOUS-TOTAL	52 785\$	SOUS-TOTAL	30 000\$
MARGE AVANT PAIEMENTS	22 785\$		
		Paiement (capital et intérêt) 520 000\$, 20 ans, 4.5%	39 500\$
IMPACT SUR LA TRÉSORERIE			16 715\$



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Budget partiel: **Terre**

Achat d'une terre de 30 hectares au prix de 1

Résumé des impacts

AMÉLIORATION

Revenus en +	52 785\$
Dépenses en -	0\$
SOUS-TOTAL	52 785\$
MARGE AVANT PAIEMENTS	22 785\$

IMPACT SUR LA TRÉSORERIE

520,000\$ x
3% intérêt

=

15,600\$/an

500\$

16 715\$



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Budget d'exploitation annuel

Résultat	Détermine la rentabilité globale de l'entreprise en tenant compte des revenus et dépenses de tous les secteurs (lait, cultures, général...) et des ressources nécessaires (main d'œuvre, financières, structurelles...)
Utilité	Permet d'analyser nos différents « chiffres clés » prévisionnels et de disposer des bonnes informations afin de prendre des décisions plus éclairées. Il permet d'établir quel sera notre SOLDE RÉSIDUEL de l'année.



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Budget d'exploitation annuel: **3 projets**

On passe l'ensemble des revenus et dépenses.

On ajoute les modifications en fonction des choix d'investissements

	Budget de base	Modifications	Budget ajusté
Revenus	670 000\$	+57 000\$	727 000\$
Dépenses	390 000\$	+30 000\$	420 000\$
Salaires, retraits	110 000\$	0\$	110 000\$
CDR Max	170 000\$	+27 000\$	197 000\$
Paiements (cap+int)	155 000\$	+47 500\$	193 000\$
Solde résiduel	15 000\$	-20 500\$	(5 500\$)

Durée moyenne **11.1 ans** **13.5 ans**

Durée moyenne avec refinancement
2.9% intérêts, SR 2.2% ou 16,000\$

15.2 ans⁴⁸



La **gestion active** sur votre ferme

➔ Budget d'exploitation annuel: **Les choix à faire**

Silo

Comme la rentabilité du silo de stockage est incertaine sur une période à court terme et que la liquidité est rare, on repousse le projet. On est donc certain de ne pas dépenser 3 000\$.

Presse à balles rondes

Le bon « deal » trouvé pour la presse à balles rondes permettra de rentabiliser l'investissement sur 5 ans. De plus, la main d'œuvre est disponible et les balles seront faites au goût du producteur.





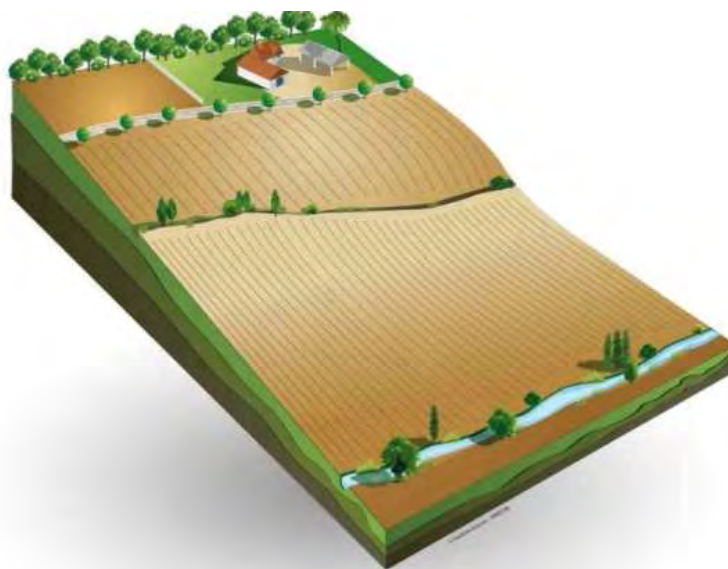
La **gestion active** sur votre ferme

➔ Budget d'exploitation annuel: **Les choix à faire**

Terre

Le producteur est conscient que la terre ne se paie pas sans modification du financement.

- Location
- Petite superficie
- CPTAQ
- Financement





La **gestion active** sur votre ferme

➔ Budget d'exploitation annuel: **Les choix à faire**

Tracteur

Au départ, le gestionnaire avait aussi le projet de remplacer un tracteur à réparer, qui n'avait jamais brisé (coût de la réparation 6 000\$) pour un modèle équivalent mais plus récent qui aurait coûté 60 000\$ de retour.

- En y réfléchissant bien, il a décidé de reporter sa décision pour ce projet.





La **gestion active** sur votre ferme

➔ **L'analyse technico-économique**

- Afin de pousser davantage la connaissance de l'entreprise

➔ **L'analyse comparative**

- Dans le but de se comparer au secteur: forces et faiblesses

➔ **Le budget de trésorerie**

- Lorsque la situation est plus serrée ou en début de projet

➔ **Le suivi de budget d'exploitation annuel**

- Redressement au besoin, demeurer actif dans la connaissance de nos résultats

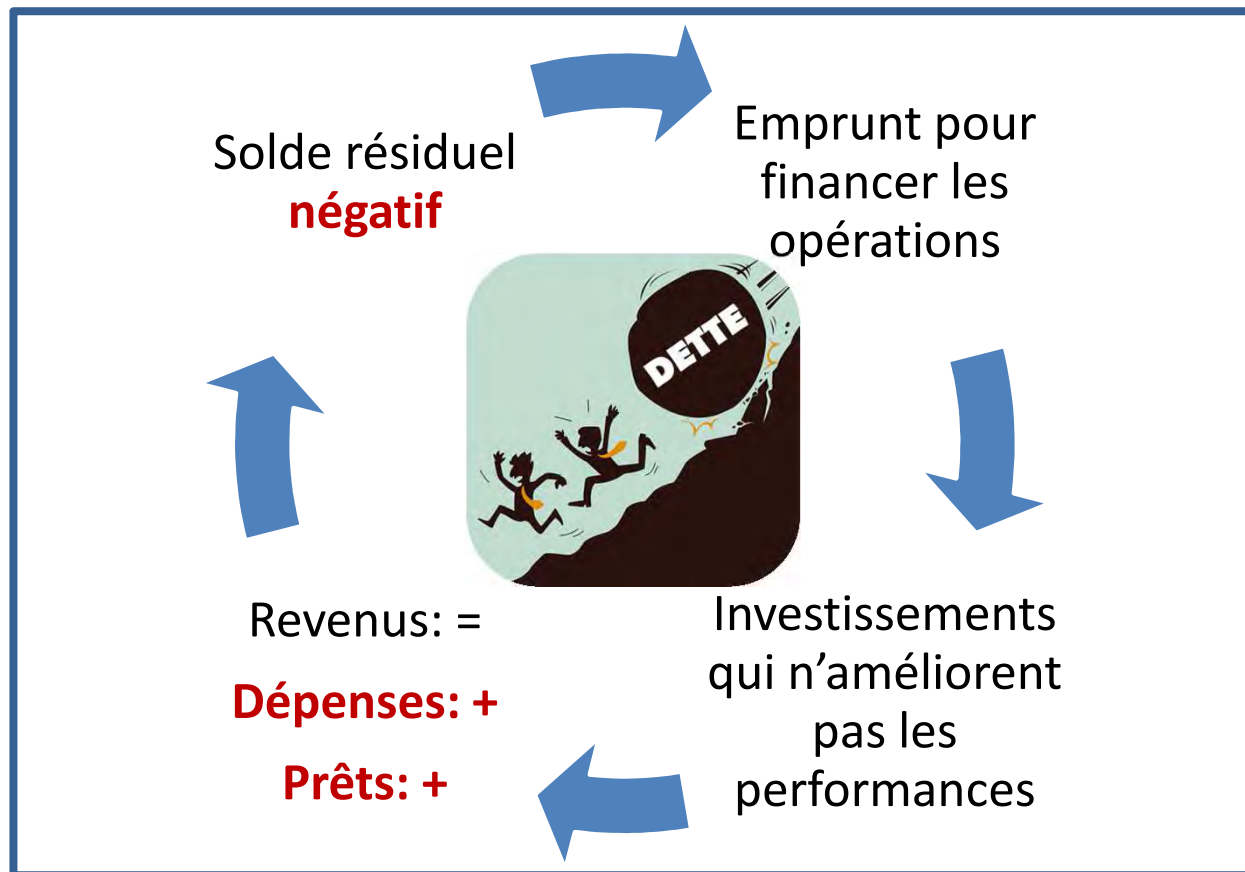
➔ **Les rencontres de direction**

- Améliorer la communication et le suivi des objectifs



Pourquoi consulter **en gestion** ?

RAPPEL : Le danger d'un cycle d'endettement





Pourquoi consulter **en gestion** ?

Nous pouvons vous aider à démarrer un cercle «heureux» dans votre ferme !





Pourquoi consulter **en gestion** ?

Consulter c'est se donner les moyens de mieux contrôler et de réussir...

“L’instinct c’est important, mais ça ne suffit pas.”
Alain Fernandez





Pourquoi consulter **en gestion** ?



La réussite de l'un n'est pas celle de l'autre.

Prendre les bonnes décisions de gestion, c'est des actions concrètes pour éviter de subir.

Tous ces petits gestes au quotidien expliquent
VOTRE RÉUSSITE!