

Gérer son entreprise agricole pour enranger des bénéfices

Michael W. Bechtel, M.B.A., P.Ag.

Directeur des programmes destinés aux entreprises agricoles

Farmers of North America

Le 4 février 2010



CCGEA

Gérer l'excellence en agriculture

Gérez vos ressources pour maximiser la rentabilité de votre ferme

Aujourd'hui, je tiens à vous montrer ce qui suit :

1. à quel point les méthodes de gestion agricole ont évolué au fil des ans;
2. en quoi les attentes des agriculteurs ont changé;
3. en quoi la technologie et les outils sont avantageux pour les agriculteurs et leurs méthodes de gestion;
4. la raison pour laquelle nous en sommes arrivés là.

Le 4 février 2010



CCGEA

Gérer l'excellence en agriculture

Qu'est-ce que la gestion agricole?

Depuis toujours, la gestion agricole passe par la tenue de registres :

- sur la production;
- sur les données financières;
- une combinaison de ces deux éléments.

» ***Gestion de ressources***

Il est nécessaire d'établir un rapport entre la tenue de registres ainsi que l'efficience et la rentabilité des fermes.

Pour inciter les agriculteurs à s'investir

Deux principes ont toujours été maintenus :

1. Établir un lien entre leurs obligations en matière de tenue de dossiers et ce qu'ils font dans leurs champs et leurs bâtiments de ferme.
 - Sinon, ils ne seront tout simplement pas intéressés.
2. Simplicité, simplicité, simplicité!
 - Comme ils accordent beaucoup d'importance à la production, les agriculteurs ne veulent pas perdre de temps à tenir des registres.

Méthode de la boîte à chaussures

La plupart des agriculteurs (des années 1960 aux années 1970)



- Ils allaient chez le comptable une fois par année.
 - » Pour mettre à jour leurs livres comptables.
 - » Pour déclarer leurs revenus.
- Simplement pour remplir l'obligation en matière de déclaration fiscale imposée par le gouvernement.
- Donnait un aperçu de la rentabilité « globale » d'une ferme.



Le 4 février 2010



CCGEA

Gérer l'excellence en agriculture

Méthode de la boîte à chaussures

Un problème majeur

- La tenue de registres à des fins d'impôt fournit peu d'information permettant de vraiment ***gérer une ferme.***
 - » Les agriculteurs tentaient toujours de réduire au minimum leur exposition à l'impôt.
 - » Méthode contre-productive en ce qui a trait à une saine gestion.
- Les agriculteurs en veulent plus.

Après l'abandon de la méthode de la boîte à chaussures

- Pour tirer des données de gestion utiles des registres.
- Pour contrôler les honoraires des comptables.
 - Recrudescence des « grands livres » dans les années 1970
 - » 13, 19, 28 et 36 colonnes
 - Nécessite une main-d'œuvre abondante et beaucoup de temps.
 - Amélioration par rapport à la tenue de registres à des fins d'impôt
 - » indication de la rentabilité de la « ferme entière »



PROGRAMME D'AAC



Le 4 février 2010



CCGEA

Gérer l'excellence en agriculture

PROGRAMME D'AAC

- Programme d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) en vigueur dans les années 1970
 - « la boîte à chaussures mobile »
- Des représentants rencontraient individuellement les agriculteurs pour les aider à mettre de l'ordre dans leurs registres.
- Connexion à un ordinateur central.
- Le programme promettait de meilleurs mécanismes de contrôle financier
 - » Continuité de l'approche de la « ferme entière »
 - » Un instantané statique dans le temps
- Il dépendait grandement du représentant en gestion agricole.

Le 4 février 2010

- Aboli en 1982



CCGEA

Gérer l'excellence en agriculture

Technologie suivante : l'ordinateur personnel (milieu des années 1980)

Possibilité de concevoir des techniques de tenue de dossiers et de gestion financière agricole plus pointues.

Possibilité de s'affranchir du « comptable agricole ».

- Les agriculteurs veulent faire appel aux comptables seulement pour déclarer leurs revenus, pas pour tenir leurs registres.

La technologie et l'ordinateur personnel

L'ordinateur permet d'améliorer les techniques de gestion agricole, ce qui se traduit par de meilleures pratiques agricoles.

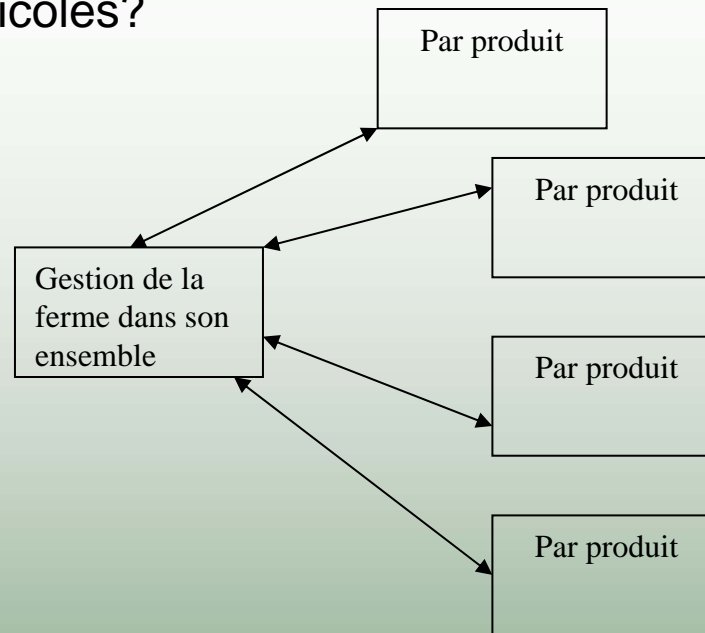


Amélioration de la tenue des registres

Reconnaissance accrue des conditions agricoles

Ajustement des pratiques agricoles

Gestion financière des entreprises agricoles?



Possibilité de déterminer le coût de production de chaque produit comme centre de profit ou de perte.

Possibilité de déterminer le rendement relatif de la culture de chacun des végétaux et leur contribution à la rentabilité de la ferme.

- A permis aux agriculteurs de gérer leurs ressources de façon plus « équilibrée ».
- A permis aux agriculteurs de répartir leurs ressources parmi les cultures pour créer un scénario de production « optimale », pour le bien de la ferme dans son ensemble.

Point faible

Considère toujours la ferme dans sa globalité, mais tente d'« établir un juste équilibre » entre les cultures et les centres de profit sur le plan de la gestion des ressources.

- Ce qui est bon pour la ferme entière ne l'est pas toujours pour les unités de production individuelles. Il s'agit d'une méthode de gestion agricole optimale, pas d'une stratégie visant le maximum de profits.
- Puisqu'une entreprise agricole représente la somme de toutes ses composantes, cette méthode ne sert pas les intérêts de la ferme entière. Ce n'est qu'une méthode équilibrée de gestion des ressources.

Progrès technologique suivant (milieu des années 1990)

- Systèmes de positionnement global (GPS)
 - » Comme outil agricole
- Cartographie informatisée
- Ordinateurs de poche



Progrès technologique suivant

Ces avancées permettent le développement de l'« agriculture de précision ».

- Ces outils donnent aux agriculteurs l'occasion d'élaborer une stratégie agricole distincte pour chaque pouce carré de la ferme.
 - C'est un exemple extrême, mais nous avons cette possibilité.

L'agriculture de précision permet...

- Un ensemencement de précision
- Une fertilisation de précision
- Une inoculation de précision
- Une lutte antiparasitaire de précision

Aucun gaspillage

- Superficie cultivée
- Utilisation des ressources
- Moyens de production

Correspondance précise entre

- le sol, la culture, les moyens de production et la productivité

Maximiser la productivité et la rentabilité de chaque unité de production.

L'envers de la médaille

L'agriculture de précision a été rapidement adoptée, mais la tenue de registres sur les finances et la production ne s'est pas développée au même rythme.

Nécessité de continuer à mettre au point des *outils intégrés*.

- Sans l'intégration, les agriculteurs ont encore tendance à considérer la production et l'efficacité selon l'optique de la « ferme entière » ou la « méthode équilibrée » axée sur les cultures.

L'envers de la médaille (suite)

L'intégration des outils de gestion de la production et des finances permet aux agriculteurs :

- de prévoir la productivité de la ferme entière sur le plan :
 - » des contraintes financières,
 - » de la désignation des cultures,
 - » des actifs productifs (champs);
- de prévoir individuellement les centres de profit ou de perte;
- de gérer la « ferme entière » en temps réel
 - » la somme de tous les centres de profit et de perte;
- d'évaluer le rendement au même niveau;
- de s'engager plus à fond dans une planification agricole à moyen et à long terme.

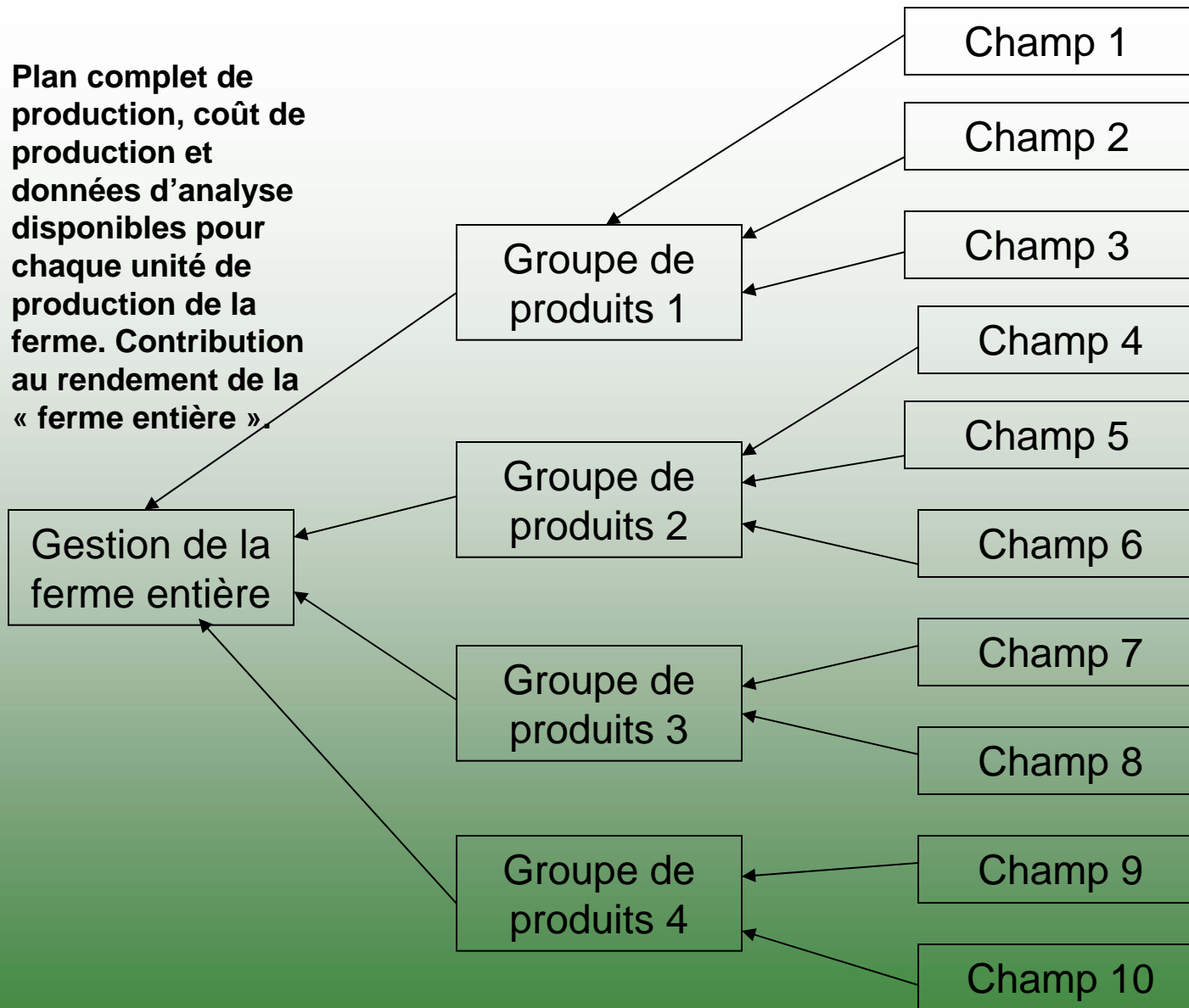
Obstacle majeur à la continuité du développement

- Convaincre les fabricants de logiciels de la nécessité d'intégrer la planification de la production, la planification financière et les mécanismes de contrôle financier. Ils estiment que :
 - les agriculteurs n'en ont pas besoin;
 - les agriculteurs n'en veulent pas.
- Par quoi commencer?
 - Des finances à la production
 - De la production aux finances

Que pouvons-nous faire en 2010?

- Agriculture de précision
- Tenue de registres de précision
- Gestion financière de précision par unité de production
- Intégration de précision en temps réel (plan financier et plan agricole)
 - Planification préalable à la saison
 - Évaluation postérieure à la récolte
 - Ce qui mène aux plans de la saison suivante

Plan complet de production, coût de production et données d'analyse disponibles pour chaque unité de production de la ferme. Contribution au rendement de la « ferme entière ».



Pourquoi les agriculteurs en voudraient-ils?

Et si...

- je pouvais vous apprendre à explorer pleinement le potentiel de chaque champ de votre ferme?
- et ensuite vous montrer comment chaque champ influe sur la rentabilité de la ferme entière?

Premièrement : la planification

Exemple :

Comment planifiez-vous?

Scénario de réussite

Pire des scénarios

Scénario le plus probable

Coûts par
opposition au
rendement des
ressources

Planification		Résidence		
		Lentilles		
		<u>Pire</u> des scénarios	<u>Scénario de</u> <u>réussite</u>	<u>Scénario</u> <u>réaliste</u>
Recettes				
Rendement estimatif par acre		16,00	24,00	20,0
Prix du marché estimatif		12,00	17,00	15,00
Bénéfice total par acre		192,00	408,00	300,00
Nombre d'acres		320,00	320,00	320,00
Coûts variables				
Semences		14,85	14,85	14,85
Engrais	Azote	3,42	3,42	3,42
	Phosphore	14,00	14,00	14,00
	Soufre et autre			
Produits chimiques	Herbicides	24,00	24,00	24,00
	Insecticides/Fongicides	1,23	1,23	1,23
	Autre	0,90	0,90	0,90
Machinerie	Carburant	16,28	16,28	16,28
	Réparations	8,96	8,96	8,96
Travaux sur commande				
Main d'œuvre embauchée		5,00	5,00	5,00
Assurance-récolte		29,36	29,36	29,36
Transport par camion et marketing		5,00	5,00	5,00
Location d'équipement				

Connaître la vérité au sujet de vos plans

Lequel choisiriez-vous?

Nous avons dorénavant des outils qui nous permettent d'analyse de façon approfondie les solutions possibles **avant** que vousensemenciez vos champs.

Planification	Résidence		
	Lentilles		
	<u>Pire scénario</u>	<u>Scénario de réussite</u>	<u>Scénario réaliste</u>
Recettes			
Rendement estimatif par acre	16,00	24,00	20,00
Prix du marché estimatif	12,00	17,00	15,00
Bénéfice brut par acre	192,00	408,00	300,00
Nombre d'acres	320,00	320,00	320,00
Total des coûts variables	123,00	123,00	123,00
Bénéfice net par acre	<u>69,00 \$</u>	<u>285,00 \$</u>	<u>177,00 \$</u>

Maintenant, imaginez...

- que vous procédiez ainsi pour chaque champ de votre entreprise agricole.
- que chaque champ contribue au plan de la ferme entière.
- que vous ayez des projections et des perspectives pour votre ferme entière et chacune de ses unités de production.
- Ces atouts vous aideraient-ils à concevoir un plan complet pour votre ferme, afin d'améliorer votre rentabilité?

À la fin de l'année, le rendement est analysé de manière réaliste.

- Quel est le rendement de votre ferme?
- Quel est le rendement de chacune des unités?
 - Comment contribuent-elles au rendement global de votre ferme?
- Nous disposons maintenant d'outils qui vous aideront à mieux comprendre!
 - Vous pouvez analyser le rendement par champ et production.

» Jusqu'à la plus petite unité de production

Exemple

Analyse de la ferme entière

Quel est la rentabilité de la ferme?

Prévisions

Chiffres réels

Pourquoi?

Qu'est-ce qui a été une réussite?

Qu'est-ce qui a été un échec?

Comprendre les causes des réussites et des échecs.

Chiffres réels	Résidence		
	Lentilles		
Recettes (par acre)	Prévisions	Chiffres réels	Écart
Rendement par acre	20	22	2
Prix du marché courant	15,00	14,75	(0,25)
Bénéfice total par acre	300,00	324,5	24,5
Nombre d'acres	320,00	320,00	320,00
Coûts variables (par acre)			
Semences	14,85	15,00	(0,15)
Engrais			
Azote	3,42	6,50	(3,08)
Phosphore	14,00	12,50	1,50
Soufre et autre			
Produits chimiques			
Herbicides	24,00	19,50	4,50
Insecticides/Fongicides	1,23	4,50	(3,27)
Autre	0,90	0,90	0,00
Machinerie			
Carburant	16,28	16,50	(0,22)
Réparations	8,96	10,25	(1,29)
Travaux sur commande			
Main d'œuvre embauchée	5,00	5,00	0,00
Assurance-récolte	29,36	29,36	0,00
Transport par camion et marketing	5,00	6,50	(1,50)
Location d'équipement			

Connaître la vérité au sujet du rendement

Comprendre le rendement actuel de votre ferme vous permettra de mieux planifier et d'atteindre de meilleurs résultats l'année suivante.

Élever le niveau d'utilisation des outils existants.

Chiffres réels	Résidence		
	Lentilles		
	<u>Prévisions</u>	<u>Chiffres réels</u>	<u>Écart</u>
Recettes (par acre)			
Rendement par acre	20	22	2
Prix du marché courant	15	14,75	-0,25
Bénéfice brut par acre	300	324,5	24,5
Nombre d'acres	320,00	320,00	320,00
Total des coûts variables par acre	123,00	126,51	-3,51
Bénéfice net par acre	177,00 \$	197,99 \$	20,99 \$

Imaginez si vous faisiez cet exercice pour chaque champ de votre entreprise agricole.

- Vous connaîtriez le rendement de votre ferme dans sa globalité.
- Vous connaîtriez aussi le rendement de chaque champ et sa contribution au rendement de votre ferme.
- En quoi le rendement actuel influe sur les décisions que vous prendrez relativement à vos cultures de l'année prochaine?

Un vrai exemple

Durum:

Production across the combined 2044 acres was very inconsistent in productivity
Leading to wide variances in the COP for crops at different locations on the farm

Site	Acres	Proj Bu/Acre	Actual Bu/acre	Variable COP / acre	Variable COP / bushel
Site 1	120	30	30	102.14	3.41
Site 2	85	30	28	102.14	3.65
Site 3	85	30	22	102.14	4.64
Site 4	310	30	17	133.34	7.84
Site 5	320	30	17	133.34	7.84
Site 6	270	30	17	133.34	7.84
Site 7	280	30	22	154.14	7.01
Site 8	80	30	30	154.14	5.14
Site 9	50	30	20	154.14	7.71
Site 10	125	30	20	154.14	7.71
Site 11	160	30	20	154.14	7.71
Site 12	150	30	20	154.14	7.71
Totals	2035		Weighted Avg.		\$7.21 / BU

Intégration de la gestion de la production et des finances

- Des deux composantes cruciales de toute entreprise, la gestion de la production et des finances :
 - permet une « agriculture de précision » en temps réel et tout ce qu'elle suppose;
 - ne gère pas les activités agricoles :
 - » selon des hypothèses,
 - » après coup.
- Contribue à la ferme et à ses efforts
 - La ferme entière représente la « somme totale » de tous les centres de profit et de perte.

Gestion des unités de production individuelles (centres de profit ou de perte)

- Consiste à administrer les ressources de la ferme entière de façon optimale.
- En maximisant le potentiel de rentabilité des unités de production individuelles, vous maximisez le potentiel de rentabilité de la ferme entière.
- Au bout du compte, ce type de gestion vous rapportera plus d'argent.

En résumé

- Gestion des ressources « matérielles » de la ferme
- Gestion des ressources financières de la ferme
- Gestion de l'information (des données) comme une ressource de la ferme.
 - » Contribue aux deux éléments ci-dessus.

Pour de plus amples renseignements

Appelez les Farmers of North America au
1-877-362-3276.

Demandez à parler à Michael W. Bechtel.

Directeur, Programmes destinés aux entreprises
agricoles

Farmers of North America

Ou visitez notre site à l'adresse

www.fna.ca.