

L'agriculture de proximité : défis et opportunités

Comprendre et agir

Par Anne Le Mat , agr. MBA

Agronome-conseil, CETAB+

Sherbrooke , novembre 2024





Plan de la discussion

1. L'agriculture de proximité en 2024
2. Comprendre et agir : exemple d'interventions et de livrables/ outils et méthodes de gestion
3. En route vers 2025



L'agriculture de proximité en 2024

Prendre un pas de recul ...

- Les perspectives à long terme (OCDE-FAO)
 - Gains : + **sur productivité** que *sur l'extension* des superficies cultivées
- Efforts maintenus contre le **gaspillage alimentaire**
- Tendances des prix internationaux de référence :
 - légère ↘ probable;
 - **pas forcément de répercussion au niveau local**



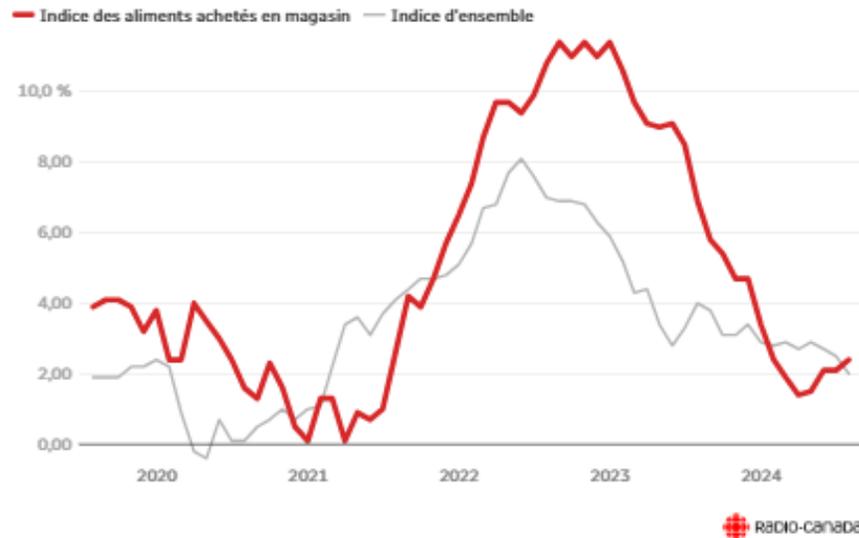
L'agriculture et l'alimentation Dans les médias

L'inflation alimentaire reste préoccupante aux yeux des consommateurs

Près de 94 % des répondants à un sondage disent activement chercher des moyens de mieux gérer leurs dépenses alimentaires.

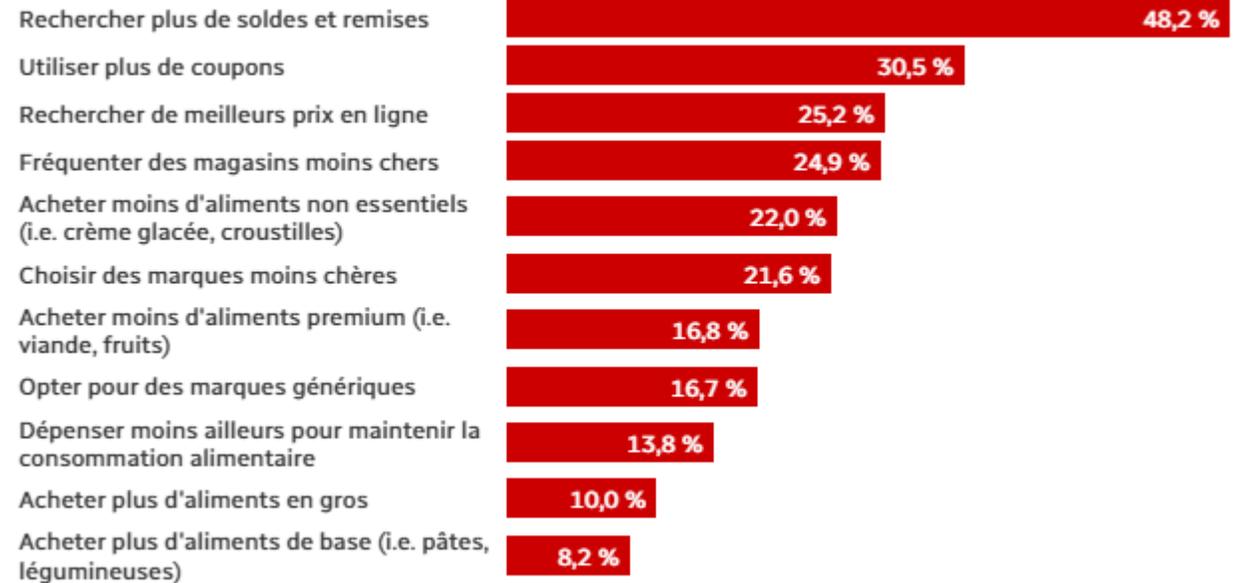
➤ Article de presse 10 octobre 2024

Inflation alimentaire et indice des prix à la consommation



Dépenses alimentaires : les stratégies les plus populaires

Les répondants sondés pouvaient choisir jusqu'à trois changements d'habitudes qu'ils ont effectué face à la récente inflation des prix à l'épicerie



Source: Université Dalhousie/Caddle

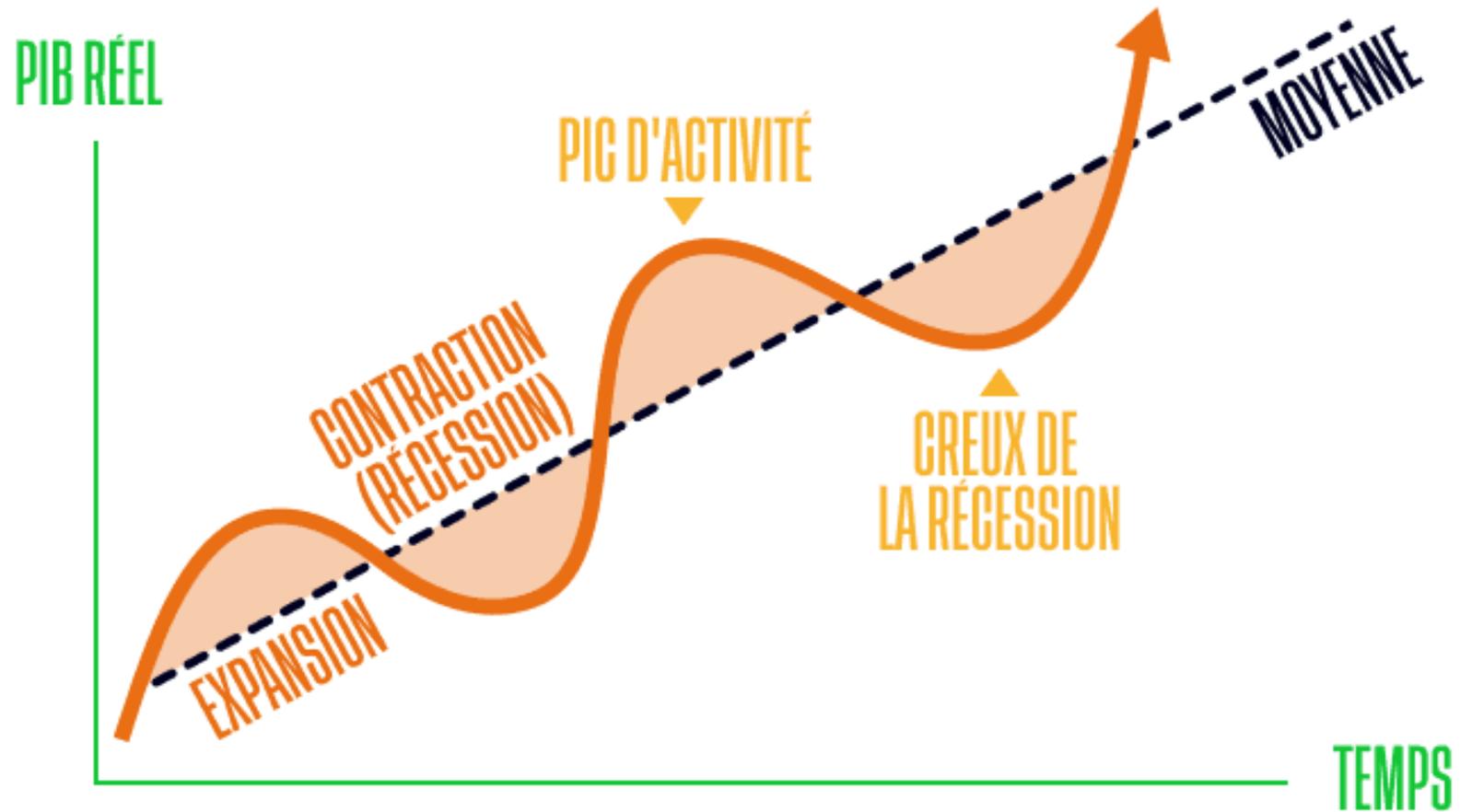
L'agriculture de proximité se transforme

- Des **changements importants** au cours des 10 dernières années
- Une **compétitivité accrue** et multiforme
- Néanmoins l'agriculture de proximité est vraisemblablement **là pour durer**





LE CYCLE ÉCONOMIQUE



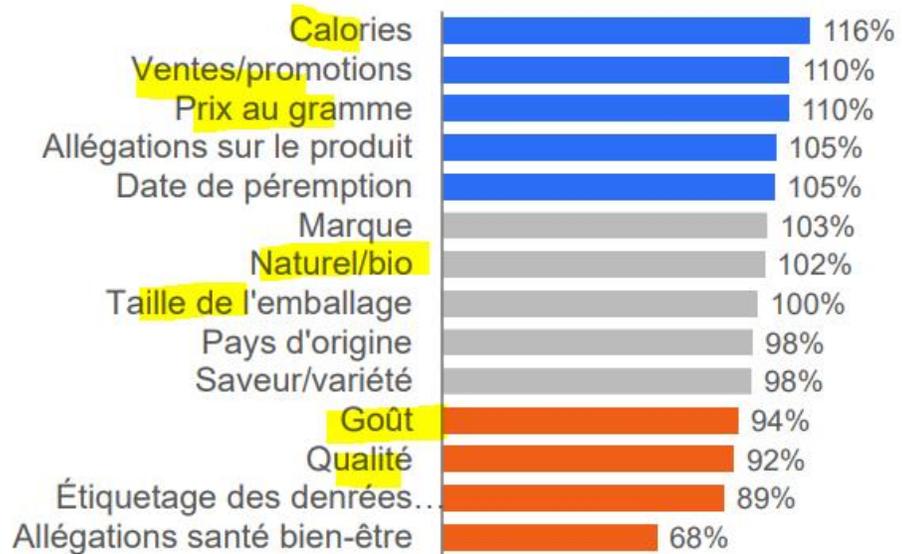
- <https://www.etoro.com/fr/investing/market-and-economic-cycles/>
- Source : [Les sources du processus de la croissance économique \(e-monsite.com\)](http://e-monsite.com)

Des défis ?

Le prix et les promotions deviennent plus importants pour les consommateurs d'ici

Principaux facteurs d'influence lors de l'achat d'aliments et de boissons (%)

Québec, indice vs Canada (2024)



Source: NielsenIQ PanelView | Food and beverage label content syndicated survey
Q4. The food and beverage product package usually contains the following information. Please select the top 5 factors that you consider to be most important when buying packaged food and beverage products in general. Please select the top 5 factors. |



► La préoccupation du prix

► La valeur perçue pour le local et le biologique

► Les critères d'achat

Scruter les opportunités

Survol de l'industrie bioalimentaire québécoise

Portrait d'une industrie en mutation après deux ans de pression inflationniste

Francis Parisien
VPP ventes SME Canada

Présenté dans le cadre de la 5^e Rencontre annuelle des partenaires, organisée par le MAPAQ Drummondville, 30 mai 2024

NIQ



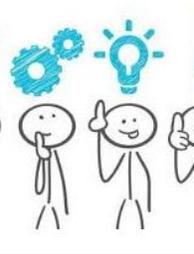
La croissance du périmètre est un reflet du temps passé en cuisine par les Québécois

Catégories en croissance – Périmètre

Vol. unitaire, Dernières 12 semaines (Québec)



Comment voyez-vous la situation ?



Description de l'échantillonnage

- On retrouve des entreprises de petite taille dans tous les stades

- Est-ce que votre entreprise est en transition?

47% des répondants déclarent les changements suivants:

Diversification de culture

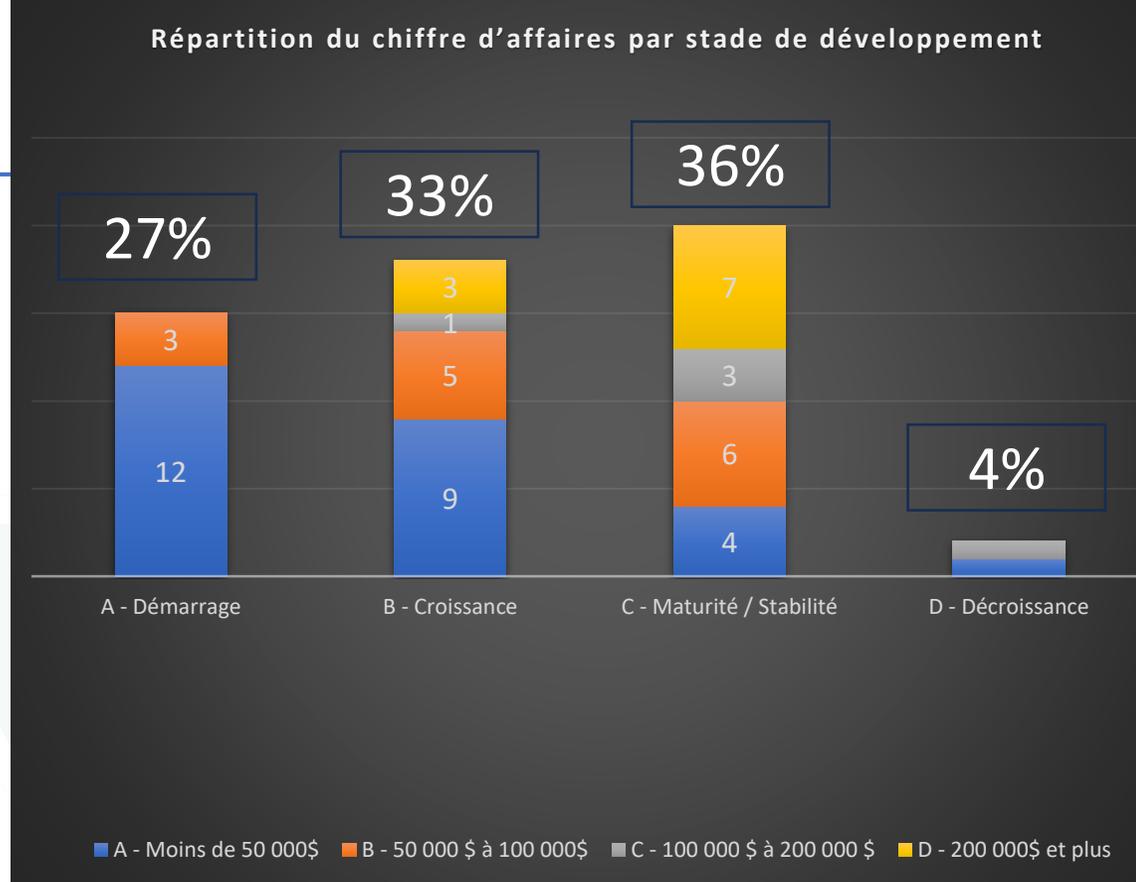
Augmentation de la production

Ajout de transformation

Changement de canaux de mise en marché

Changement de production

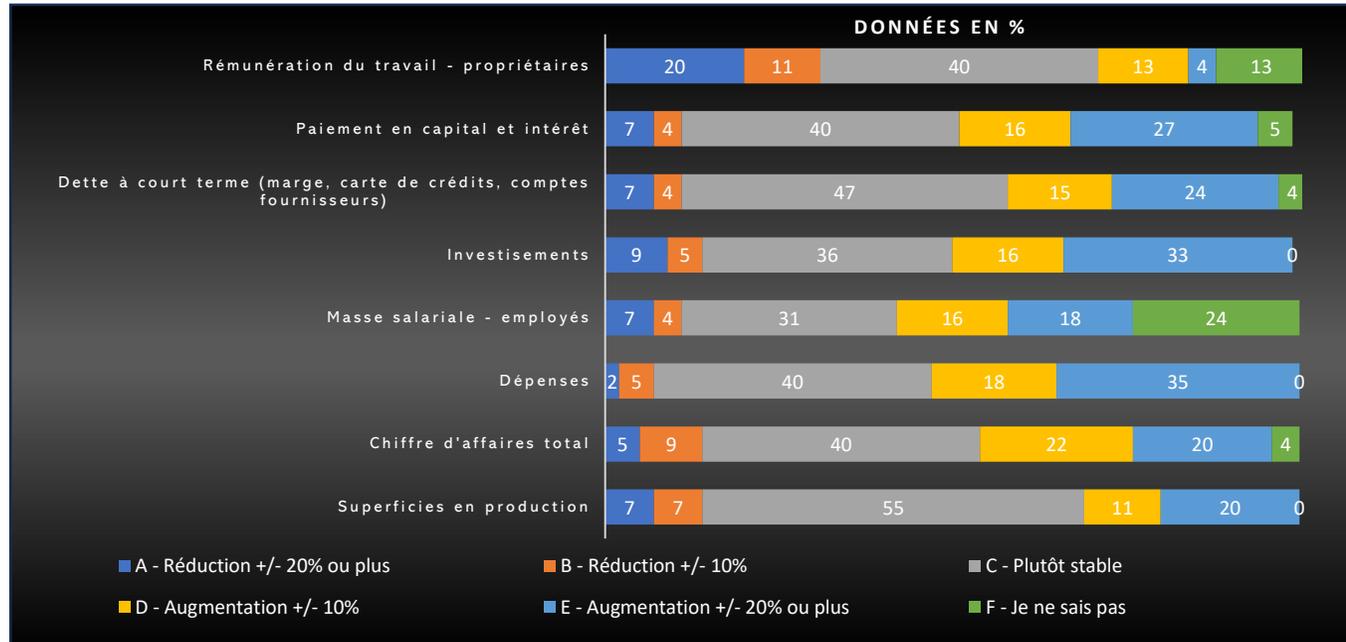
Ajout d'agrotourisme



La compétitivité croissante entre producteurs et la plus grande maturité du secteur amène une diversification des modèles d'affaires ; la diversification peut concerner des productions mais aussi des marchés

Réalité économique

Comment votre ferme a-t-elle changé au cours des 3 dernières années? (pour l'ensemble de votre entreprise par rapport à votre chiffre d'affaires)



- 31 % des répondants déclarent une baisse de leur rémunération dans les 3 dernières années, 13% ne le savent pas
- 43 % ont augmenté leur paiement en capital et intérêts
- 39 % ont augmenté leur dette à court terme
- 34 % ont augmenté leur masse salariale (employés) mais 24% ne le savent pas
- 53 % ont augmenté leurs dépenses

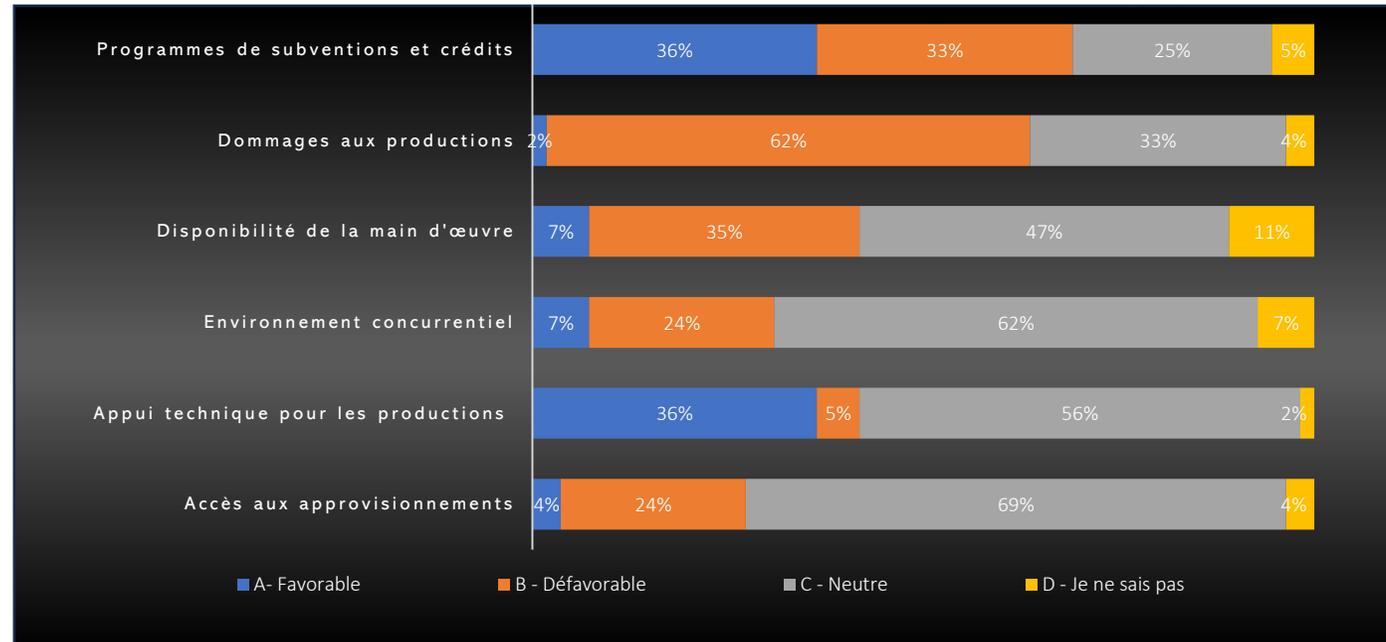


- 42 % ont augmenté leur chiffre d'affaires
- 31 % ont augmenté leurs superficies en production

49 % ont augmenté leurs investissements

Réalité économique

Qu'est-ce qui a joué le plus dans l'évolution (favorable ou défavorable) de votre entreprise au cours des 3 dernières années?



- Les dommages aux cultures : gel, inondation, chevreuils, météo 2023... sont une préoccupation économique importante (à 62%)
- Les programmes de subventions et crédits ont joué un rôle favorable pour les entreprises mais à 36% seulement. Certains trouvent difficile de répondre à tous les critères des programmes de subventions, ce qui les rends inaccessibles (Assurance récolte FADQ a été mentionné)
- 61 % des répondants ont qualifié de neutre ou défavorable l'appui technique pour les productions horticoles, seulement 36 % qualifient cet appui de favorable.
- L'accès aux approvisionnements (délai, quantité...) et l'environnement concurrentiel demeurent majoritairement stables.



Optimiste



Pessimiste



Réaliste



Physicien



Surréaliste



Relativiste



Utopiste



Sceptique

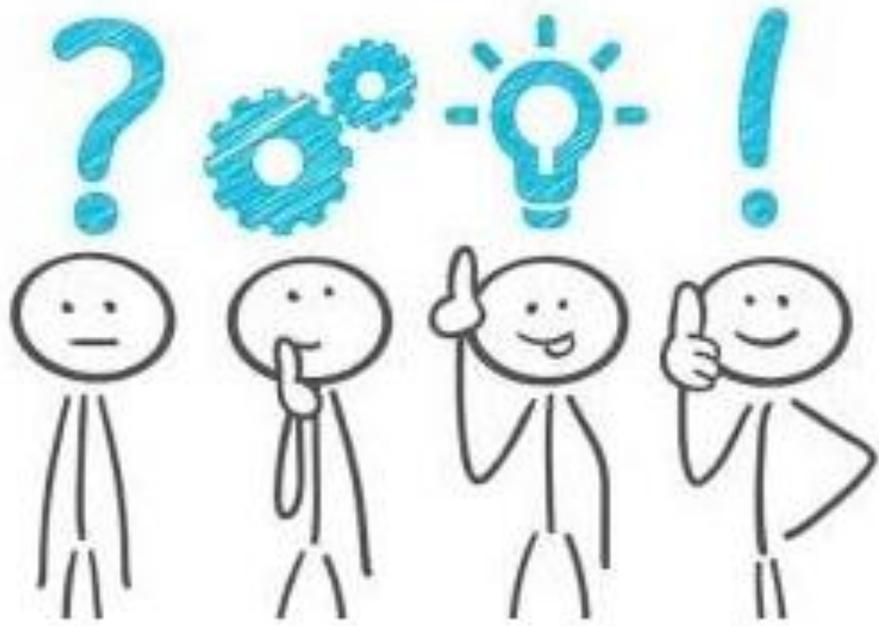
Nihiliste

Partie 2



Outils et approches

Pour la gestion



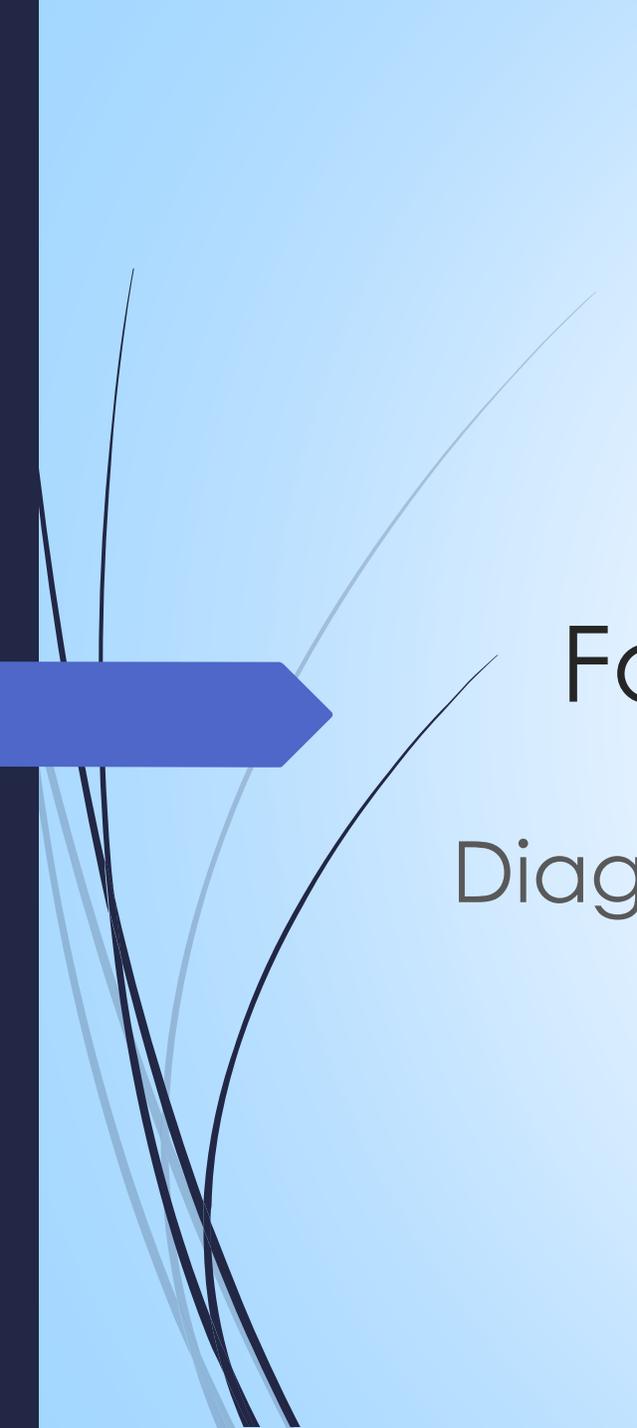
Préalable

- Les questions que nous recevons ?
- Les questions que vous vous posez ?



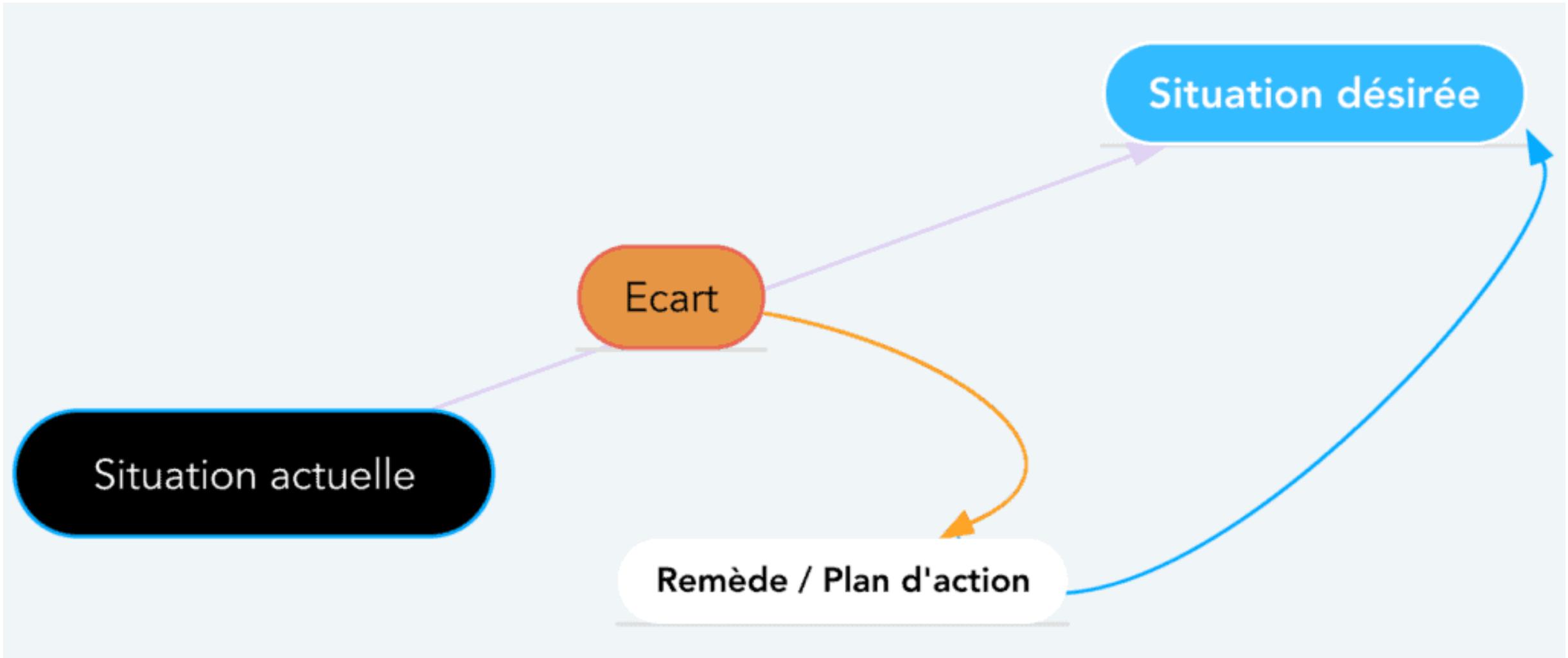
Questions fréquentes

- ▶ Pas satisfait de la situation de la ferme ; veut savoir où est ce qu'il pourrait améliorer.
- ▶ Inquiet ou incertain face à des changements (ventes, financement), veut mieux savoir à quoi s'attendre et mieux s'y préparer
- ▶ Pas la même vision ou compréhension dans l'entreprise ; veut avoir l'heure juste et permettre des discussions entre gestionnaires
- ▶ L'entreprise va bien, plan d'affaires pour nouvel investissement
- ▶ Gérer un changement dans la structure des revenus ou des coûts
- ▶ Départ d'employés, de gestionnaires, changement de propriétaires
- ▶ Pas satisfait de la situation de la ferme ; veut savoir où est ce qu'il pourrait améliorer.
- ▶ Inquiet ou incertain face à des changements (ventes, financement), veut mieux savoir à quoi s'attendre et mieux s'y préparer
- ▶ Pas la même vision ou compréhension dans l'entreprise ; veut avoir l'heure juste et permettre des discussions entre gestionnaires
- ▶ L'entreprise va bien, plan d'affaires pour nouvel investissement
- ▶ Gérer un changement dans la structure des revenus ou des coûts
- ▶ Départ d'employés, de gestionnaires, changement de propriétaires



Faire le point et fixer les priorités

Diagnostic sommaire et budget prévisionnel



<https://buzznessinfo.com/le-diagnostic-interne-guide-etape-exemples/>

Diagnostic sommaire et budget

A fournir – à faire

- Documents disponibles au niveau de la gestion (format, fréquence détails)
- Visite et rencontres
- Échanges et approfondissements



Résultat / produit

- Document de diagnostic et prévision budgétaire
- Usage interne / externe
- Liste des recommandations et suivi

Comment et pourquoi - diagnostic sommaire

- Profil et orientation de l'entreprise
- Situation financière
- Agroenvironnement
- Diagnostic et interprétation des résultats
- Recommandations
- Échéanciers et suivi

+ en détails - diagnostic

Situation financière

- Structure comptable et fiscale
- États financiers 2 ans *
- Analyse résultats : évolution, ratios, structure coûts
- Ratios complémentaires au besoin

Diagnostic et interprétation

- Interprétation des résultats
- Identifier les problèmes
- Analyser la situations
- Proposer des solutions
- Prioriser les interventions

2-Situation financière : généralités

- Structure comptable et fiscale : Coopérative
- Fin d'année financière : 31 décembre
- Système comptable :
 - Comptabilité de caisse
 - Logiciel : acomba (** à confirmer) / gestion de la paie
 - Dossier drive pour les ventes Bioloceaux
- Ressources utilisées :
 - Tenue de livres : Elizabeth
 - États financiers : Hélène Comeau CPA, Soluce CdcQ
- Stratégies de gestion fiscale en place ou à envisager :
 - Loyer pour l'usage des terres et bâtiments
 - Emprunts, avances, entente entre membres : à préciser
- Points à discuter :
 - Comment les systèmes de données (ventes, comptabilité, paie) se parlent-ils ? Salaires
 - Des chiffres ne concordent pas aux E/F 2022 entre le bilan et les notes aux E/F (amortissements) : révision à demander ?
 - Vérifier les ententes existantes pour l'usage et le partage des actifs, et des passifs éventuellement liés :
 - Terres et bâtiments
 - Serres
 - Autres équipements
 - Entente entre membres de la Coop

9

2- Bilan : principaux indicateurs

Sommaire (détail en annexe)

Sommaire :

Bilans	Bilan comptable au 17 octobre 2023	Bilan à valeur marchande au 17 octobre 2023
Éléments d'actifs à court terme	10 507 \$	17 000 \$
Immobilisations	77 680 \$	205 000 \$
Total de l'actif	84 277 \$	222 000 \$
Passifs à court terme	30 100 \$	40 000 \$
Passifs à long terme	100 180 \$	100 000 \$
Total du passif	146 366 \$	162 000 \$
Valeur nette	(61 078 \$)	70 000 \$
% d'autonomie financière	-64%	32%

- LT = long terme CT = court terme
- VM = valeur marchande

Commentaires

- Actifs : principalement des équipements et véhicules de production ; surtout du LT
- Passifs : 30% en passif à court terme, important.
- Le plus gros de la dette à LT : nouveaux emprunts CUEC et Poulailler (82 000\$) ;
- Déficit de fonds de roulement : -29 000\$ (12 mois).
 - Discuter de l'estimation fournie à la FADQ
 - Cible recherchée : valeur positive
- Valeurs à confirmer : VM actifs, avances membres, inclusions/exclusions.
- Taux d'autonomie financière : 32 %
 - Cible généralement considérée : 50% et plus.

10

Bilan à valeur marchande : axes d'analyse

- Situation des liquidités, les axes à examiner en général :
 - Niveau des bénéficiaires, déficit d'exploitation ? Ponctuel récurrent
 - Financement du long terme par le court terme, structure du financement ?
 - Dynamique de l'entreprise, (financement de la croissance)
- Taux d'autonomie financière, taux d'endettement :
 - Rythme des investissements
 - Accès aux ressources matérielles et financières ;
 - Niveau des ressources matérielles : suffisant, adéquat ;
 - Opportunités ou contraintes pour le levier financier ; garanties
- Outil de gestion : s'assurer que la comptabilité reflète la réalité de l'entreprise

11

2- Situation financière – état des résultats

État des résultats	2021 (E/F)		2022 (E/F)		2023 (compta) 8 mois	
	résultat	%	résultat	%		%
Revenus	153 200 \$		170 500 \$		77 000 \$	
Dépenses						
Frais d'opération	60 300 \$	39%	84 000 \$	49%	41 000 \$	53%
Marque bénéficiaire brute	92 900 \$	61%	36 000 \$	21%	36 000 \$	47%
Frais d'administration	13 800 \$	13%	21 400 \$	13%	9 400 \$	12%
TOTAL DÉPENSES	74 100 \$	62%	105 400 \$	62%	50 400 \$	65%
Marque bénéficiaire nette	79 100 \$	38%	65 100 \$	38%	26 600 \$	35%
Intérêts long terme	200 \$	0%	900 \$	1%	1 667 \$	2%
Salaires et retraits	78 000 \$	51%	90 000 \$	53%	44 300 \$	58%
Bénéfice avant amortissements et impôts	1 000 \$	1%	-25 000 \$	-15%	-19 267 \$	-25%

Sommaire (détail en annexe)

12

État des résultats – discussions

Ce que nous indique la vue d'ensemble :

- Enjeu à court terme sur la réalisation des revenus de 2023 : à discuter avec les gestionnaires.
- Variabilité des frais d'opération : indique une piste de travail sur la maîtrise des opérations ;
- Niveau des frais fixes : seuil de rentabilité est élevé : peut-on produire plus (en \$, en volume ?) avec les structures et ressources en place ?
- La ressource humaine est une ressource critique du système ;
- Présentement le modèle d'affaires ne permet pas de dégager suffisamment de marges ;
- *Note : s'assurer que la comptabilité est le reflet de l'entreprise et que les gestionnaires ont des outils pour prendre des décisions quand c'est nécessaire.*
 - *régularisations faites : salaires, intérêts court terme, intérêts à long terme*

13

13

Commentaire

- Réduction des fonds générés (marge nette)
- Fonds disponibles négatifs ; attention le CUEC notamment a constitué un apport de liquidités dans l'entreprise en 2020, qui a pu occulter les déficits liés à l'exploitation
- L'entreprise dispose d'un endettement assez bas en valeur absolue (loyer pour les principaux actifs) d'où des annuités basses en 2021 et 2022
- Le tout fait que le déficit de liquidité s'est produit en 2021 et en 2022 : ceci apparaît aux états financiers au niveau du fonds de réserve de la Coop. (à discuter)
- Pour 2023, la situation après 8 mois indique un déficit pour l'année de l'ordre de 26 000 \$
- On doit viser un ratio de couverture de dette de 1,2 ou plus et des surplus positifs.
- Les surplus ou les déficits se cumulent d'une année sur l'autre : au niveau des liquidités, la situation est affectée par les éventuels mouvements d'entrées ou de sorties de fonds pour les investissements financement, épargne.

15

Sommaire de la revue financière

- La valeur totale des actifs de l'entreprise est relativement basse (moins de 250 000\$) : ceci limite le recours au levier financier pour appuyer la croissance ou les projets ;
- La dette à terme est toutefois modérée en valeur absolue (119 000\$) : l'entreprise a l'avantage d'avoir accès à des ressources physiques et matérielles stables : l'accès aux ressources est plutôt un atout.
- Le déficit de fonds de roulement semble lié principalement à du déficit d'exploitation. Il nécessite une grande vigilance car le court terme est élevé, dans la structure du bilan.
- Plusieurs éléments apparaissent clairement dans l'analyse financière pour les pistes de travail :
 - Efficacité du travail (% masse salariale)
 - Maîtrise des opérations, maîtrise des charges variables
 - Optimisation des revenus totaux
- L'entreprise dispose de l'avantage d'avoir plusieurs secteurs, produits, canaux pour évaluer les voies les plus susceptibles d'amélioration.
- Disposer d'informations fiables de gestion et en temps réel est essentiel pour maîtriser l'entreprise et son plan d'action

23

Diagnostic : forces

- Accès aux infrastructures stables et à coût limité
- Serre et Poulailier : potentiel de revenu et marges élevés
- Professionnels en support de la ferme, volonté d'amélioration continue
- Répartition des risques sur plusieurs productions et canaux de vente.
- Produits et approches distinctives : fraises, œufs traction animale
- Avantage pour les poules pondeuses

25

25

Diagnostic de gestion – points d'amélioration

- Structure sur 2 sites et disposition des lieux est une contrainte à l'efficacité opérationnelle ;
- L'entreprise est loin de ses lieux de vente : coût de la mise en marché élevé
- Maîtrise des productions est encore en apprentissage ; frais d'opération élevés
- La diversité des produits et opérations rend plus compliqué la maîtrise des opérations ;
- Les documents de gestion présentent plusieurs défis :
 - Consolidation de l'information (clarté)
 - Intégration des informations (données complète et fiable)
 - Délais pour la mise à jour et le suivi

26

26

Diagnostic de gestion – points d'amélioration

- La diversité des produits et canaux peut poser des défis sur le message et l'image de marque :
 - Entreprise à vocation maraîchère/ végétale ou animale (poulet, cheval)
 - Entreprise plutôt créative ou traditionnelle ?
 - Entreprise plutôt familiale ou plutôt de type "nouvelle génération (coop)
- Cet aspect sur l'identité de la ferme peut jouer significativement sur le sentiment d'appartenance et la fidélité de la clientèle
- Le risque principal de l'entreprise est l'éparpillement entre les différentes activités et la confusion sur les informations et les messages. Le tout met une pression sur l'efficacité des ressources et de leur utilisation .
- Ceci limite le temps des gestionnaires pour l'opération, la relation client , et le développement.

27

Recommandations et pistes de solutions

- Simplifier le modèle d'affaires (produits, canaux, formats) afin de mieux prendre le contrôle de chaque partie et de l'ensemble.
- Identifier les sources de gaspillage /pertes d'efficacité (voir annexe : "Muda") les plus pertinentes à corriger (critères : fort impact , ou facile à corriger, ou mobilisateur) ;
 - En particulier : production aux champs
 - En particulier : nombre et choix des types de clients et lieux de vente
- Identifier le principal goulot d'étranglement pour l'entreprise et discuter des solutions possibles ;

28

Analyse technico-économique

Niveau des revenus en légumes

Opportunités des revenus autres

Niveau élevés des coûts :

entretien, forfait, sous-traitance

mise en marché

Charges variables globalement élevées

Coût de main d'œuvre X2 le comparable

Frais fixes plus faibles que le comparable

Faible coût du financement

Amortissements similaires au comparable

Référence - Maraîcher mécanique petite taille		N-2	N-1	N
Revenus		2021	2022	8 mois 2023
	indexé			
Total des produits - légumes	138 750 \$	123 800 \$	127 600 \$	55 400 \$
Autres revenus (est.)	4 063 \$	29 400 \$	42 900 \$	21 600 \$
total revenus	142 813 \$	153 200 \$	170 500 \$	77 100 \$
Charges variables				
Approvisionnements	18 875 \$	19 700 \$	25 300 \$	8 400 \$
Entretien, forfait location	4 375 \$	11 000 \$	12 000 \$	4 500 \$
Carburant op et mm	5 500 \$			
Énergie	5 125 \$	9 700 \$	10 500 \$	5 600 \$
Quincaillerie	2 000 \$			
Main d'œuvre	48 750 \$	77 600 \$	89 700 \$	44 300 \$
Int court terme et FB	750 \$	900 \$	2 200 \$	2 000 \$
Emballages, fournitures		7 800 \$	11 900 \$	2 500 \$
frais vente et transport	3 750 \$			5 300 \$
autres dépenses	- \$	11 100 \$	21 900 \$	13 100 \$
total variables	90 125 \$	137 800 \$	173 500 \$	85 700 \$
frais fixes				
Marketing, pub, web, form	3 000 \$	- \$	600 \$	100 \$
Assoc et certif, coté	3 875 \$	2 200 \$	3 100 \$	2 100 \$
Entretien bat terres	2 875 \$		2 800 \$	
Assurances	3 625 \$	- \$	- \$	- \$
Services prof	4 375 \$	3 700 \$	4 500 \$	1 700 \$
Taxes fonci et location	3 875 \$	7 000 \$	9 400 \$	4 000 \$
frais bureau	2 000 \$	900 \$	1 000 \$	1 000 \$
électricité	3 500 \$			
autres coûts	1 250 \$			600 \$
total fixes avant IIT	28 375 \$	13 800 \$	21 400 \$	9 500 \$
intérêts MLT	5 375 \$	200 \$	900 \$	1 700 \$
total des coûts	123 875 \$	151 800 \$	195 800 \$	96 900 \$
Amortissements	14 875 \$	12 900 \$	14 700 \$	20 000 \$

2^e exemple

Analyse de gestion 2022 - analyse des revenus et dépenses	Comptabilité SIGA 2022	Budget réalisé (analyse de gestion) 2022	
Consommation en litres de lait		51 131	\$/ litre de lait
Entrée de fonds			
Apports ferme J			
Décaissement Prêts			
Subventions et primes	25 000 \$		- \$
			- \$
Revenus d'exploitation			- \$
Revenus de ventes à la boutique	162 003 \$	162 003 \$	3,17 \$
Revenus de ventes autres	5 756 \$	5 756 \$	0,11 \$
Primes et ristournes	77 \$	77 \$	0,00 \$
Programmes Agri	- \$	- \$	- \$
Autres revenus	1 500 \$	1 500 \$	0,03 \$
Total entrées de fonds (A)	194 336 \$	169 336 \$	3,31 \$
Sorties			
Entrée de fonds			
Achats exceptionnels (démarrage)	220 697 \$	- \$	- \$
Conception emballages et livraison groupée	30 259 \$	15 130 \$	0,30 \$
Dépenses d'exploitation			
Lait	64 026 \$	70 655 \$	1,38 \$
Emballages		15 130 \$	0,30 \$
Frais d'opérations	16 440 \$	16 440 \$	0,32 \$
Produits locaux (achat revente)	27 445 \$	27 445 \$	0,54 \$
Carburant	2 641 \$	2 641 \$	0,05 \$
frais d'opérations- entretien	11 364 \$	5 682 \$	0,11 \$
Électricité et énérgir	9 878 \$	9 878 \$	0,19 \$
Frais de commercialisation (First Data)	3 686 \$	3 686 \$	0,07 \$
Frais financiers (court terme)	2 108 \$	2 108 \$	0,04 \$
Salaires et charges salariales	31 599 \$	31 599 \$	0,62 \$
frais d'entretien fixes	- \$	5 682 \$	0,11 \$
frais d'administration (généraux)	28 655 \$	28 655 \$	0,56 \$
Rémunération des gestionnaires	54 600 \$	54 600 \$	1,07 \$
			- \$
Emprunts à long terme			- \$
Annuités d'emprunts 2022	16 000 \$	16 000 \$	0,31 \$
Total sorties(B)	519 399 \$	305 331 \$	5,97 \$
Solde		(135 995) \$	(2,66) \$

Prévision budgétaire février à janvier		Budget 2023	
litres transformés		60 775	\$/ litre de lait
Entrées de fonds			
		- \$	
		- \$	
		- \$	
		- \$	
Revenus d'exploitation			
Revenus de ventes à la boutique	selon planification des ventes (tableau	254 000 \$	4,18 \$
Revenus de ventes autres	achat revente, 20% marge bénéficiaire	36 000 \$	0,59 \$
Primes et ristournes	absence	- \$	
Programmes Agri	absence (transformation)	- \$	
Autres revenus	(valider nature)	1 500 \$	0,02 \$
		292 000 \$	4,80 \$
		- \$	
Petits équipements		10 000 \$	0,16 \$
Tests et promotion, précommercialisation		3 000 \$	0,05 \$
			- \$
Lait	12 mois 1,28 \$	78 000 \$	1,283 \$
Emballages	analyse cout de revient 0,17 \$	10 000 \$	0,16 \$
Frais d'opérations	estimé selon résultat 202: 119%	20 000 \$	0,33 \$
Produits locaux (achat revente)	estimé selon résultat 2022	30 000 \$	0,49 \$
Carburant	estimé selon résultat 2022	3 000 \$	0,05 \$
frais d'opérations- entretien	estimé selon résultat 2022	7 000 \$	0,12 \$
Électricité et énérgir	estimé selon résultat 2022	12 000 \$	0,20 \$
Frais de commercialisation (First D	estimé selon résultat 2022	4 000 \$	0,07 \$
Frais financiers (court terme)	estimé selon résultat 2022	2 500 \$	0,04 \$
Salaires et charges salariales	estimé selon résultat 2022	35 000 \$	0,58 \$
frais d'entretien fixes	estimé selon résultat 2022	6 000 \$	0,10 \$
frais d'administration (généraux)	estimé selon résultat 2022	25 000 \$	0,41 \$
Rémunération des gestionnaires	estimé selon résultat 2022	55 000 \$	0,90 \$
			- \$
Emprunts à long terme			- \$
Annuités d'emprunts 2023		34 000 \$	0,56 \$
Total sorties(B)		334 500 \$	5,50 \$
Solde		(42 500) \$	(0,70) \$

Fromagerie A		février à janvier	Réalisé 2023	Prévision 2023
		litres transformés	78 428	60 775
Revenus d'exploitation				
Revenus de ventes à la boutique			221 261 \$	254 000 \$
Revenus de ventes autres		achat revente, 20% marge bénéficiaire	63 249 \$	36 000 \$
Primes et ristournes			452 \$	- \$
Autres revenus			26 170 \$	1 500 \$
			311 132 \$	292 000 \$
Petits équipements				10 000 \$
Tests et promotion, précommercialisation			4 984 \$	3 000 \$
				- \$
Lait	12 mois	1,15 \$	90 123 \$	78 000 \$
Emballages		0,17 \$	8 319 \$	10 000 \$
Frais d'opérations et fournitures		119%	21 320 \$	20 000 \$
Produits locaux (achat revente)			52 707 \$	30 000 \$
Carburant			3 916 \$	3 000 \$
frais d'opérations- entretien			10 264 \$	7 000 \$
Électricité et énergir			8 609 \$	12 000 \$
Frais de commercialisation			2 409 \$	4 000 \$
Frais financiers (court terme)			9 360 \$	2 500 \$
Salaires et charges salariales			58 731 \$	35 000 \$
frais d'entretien fixes			5 055 \$	6 000 \$
frais d'administration (généraux)			25 112 \$	25 000 \$
Rémunération des gestionnaires		avec charges	60 060 \$	55 000 \$
Variarion de stocks				- \$
Emprunts à long terme				
Annuités d'emprunts 2023		INTERETS	48 856 \$	34 000 \$
		capital	7 997 \$	
Total sorties(B)			417 822 \$	334 500 \$
			(106 690) \$	(42 500) \$

			Budget 2024	
litres transform			66 450	
Revenus d'exploitation				
Revenus de ventes à la boutique	estimé selon prévision 2023		278 000 \$	
Revenus de ventes autres	achat revente, 20% marge bénéficiaire		48 000 \$	
Primes et ristournes	absence		- \$	
Autres revenus	(valider nature)		1 500 \$	
			328 000 \$	4,94 \$
Petits équipements				
Petits équipements				- \$
Tests et promotion, précommercialisation			2 000 \$	0,03 \$
				- \$
Lait	12 mois	1,32 \$	88 000 \$	1,32 \$
Emballages		0,17 \$	11 000 \$	0,17 \$
Frais d'opérations	estimé selon prévision 2023	109%	22 000 \$	0,33 \$
Produits locaux (achat revente)	estimé selon prévision 2023		40 000 \$	0,60 \$
Carburant	estimé selon prévision 2023		4 000 \$	0,06 \$
frais d'opérations- entretien	estimé selon prévision 2023		10 000 \$	0,15 \$
Électricité et énergir	estimé selon prévision 2023		13 000 \$	0,20 \$
Frais de commercialisation (First Data)	estimé selon prévision 2023		6 000 \$	0,09 \$
Frais financiers (court terme)	estimé selon prévision 2023		3 000 \$	0,05 \$
Salaires et charges salariales	estimé selon prévision 2023		45 000 \$	0,68 \$
frais d'entretien fixes	estimé selon prévision 2023		7 000 \$	0,11 \$
frais d'administration (généraux)	estimé selon prévision 2023		26 000 \$	0,39 \$
Rémunération des gestionnaires	estimé selon prévision 2023		58 000 \$	0,87 \$
				- \$
Emprunts à long terme				
			40 000 \$	0,66 \$
Annuités d'emprunts 2024			estimation sommaire et préliminaire	
Total sorties(B)			375 000 \$	5,64 \$
			(47 000) \$	(0,71) \$

3^e exemple

Le diagnostic

- État de situation

État des résultats		Etats Financiers SCF Conseils mai 2023 à avil 2024 (E/R)	État des résultats par m ² utile de serre	Comparable adapté du CECPA ratio \$/m ² annuel
			7 700	
Produits				
Ventes (tomates)		1 511 116 \$	196 \$	216 \$
Autres ventes		- \$	- \$	
Autres revenus		22 273 \$	3 \$	n.d
Subventions		9 000 \$	1 \$	n.d
100% Produits totaux		1 542 389 \$	200 \$	216 \$
Approvisionnement semences plants , engrais pest.		164 198 \$	21 \$	12 \$
Approvisionnement emballages		205 949 \$	27 \$	6 \$
Fournitures de serre		41 916 \$	5 \$	7 \$
Entretien des serres		67 900 \$	9 \$	12 \$
Publicité et promotion		7 491 \$	1 \$	n.d
86% charges variables totales		1 281 129 \$	166 \$	146 \$
Charges fixes	frais et logement travailleurs	38 986 \$	5 \$	n.d
	Assurances	14 949 \$	2 \$	
	Coti, rep, taxes	14 761 \$	2 \$	11 \$
108% charges d'exploitation		1 642 964 \$	179 \$	179 \$
Bénéfice d'exploitation		(100 575) \$	22 \$	37 \$
Taux de bénéfice		-7%		

L'importance du bilan comptable

- L'état du court terme (fonds de roulement)
- Le suivi comptable

		29-sept-24
ACTIF	Court terme	
À court terme	Encaisse	45 000 \$
	Comptes clients	65 000 \$
	Compte Agri Q et Agri-I	- \$
	Frais payés d'avance	5 000 \$
	Inventaires	100 000 \$
	Actif à court terme	215 000 \$
À long terme		
Val aux livres	Immobilisations corporelles	
	Actif à long terme	
	TOTAL de l'ACTIF	
PASSIF		
À court terme	Emprunt bancaire et cartes	16 000 \$
	Fournisseurs et frais courus	87 400,00 \$
	Marge crédit	325 000 \$
avec cc	Portion court terme de la dette LT	133 005 \$
	Passif à court terme	561 405 \$
A long terme	Dû aux actionnaires	
	Dette à long terme	
	Passif à long terme	
	TOTAL DU PASSIF	561 405 \$
	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	

Budget annuel et mensuel

✓ Faire une prévision
annuelle

✓ Faire la prévision
mensuelle

✓ Faire, utiliser et
communiquer le suivi

Entrées de fonds	Budget Annuel	mai-24	juin-24	juil-24	août-24	sept-24
		- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
		- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Ventes (tomates)	1 750 000 \$	87 500 \$	87 500 \$	70 000 \$	70 000 \$	105 000 \$
Ventes de légumes (kiosque)	90 000 \$	9 000 \$	22 500 \$	22 500 \$	22 500 \$	13 500 \$
Autres revenus / financement	50 000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
TOTAL DES ENTRÉES DE FONDS (A)	1 904 000 \$	96 500 \$	110 000 \$	92 500 \$	92 500 \$	118 500 \$
Charges variables						
Approvisionnements - intrants	150 000 \$	18 000 \$	18 000 \$	18 000 \$	18 000 \$	12 000 \$
Approvisionnements - emballages	175 000 \$	14 583 \$	14 583 \$	14 583 \$	14 583 \$	14 583 \$
Fournitures de serre	45 000 \$	7 500 \$	- \$	7 500 \$	- \$	7 500 \$
Achats revente	70 000 \$	14 000 \$	14 000 \$	17 500 \$	17 500 \$	7 000 \$
Energie et climat : CO2	70 000 \$	2 100 \$	2 100 \$	2 100 \$	2 100 \$	2 800 \$
Énergie et climat : électricité	220 000 \$	6 600 \$	6 600 \$	6 600 \$	6 600 \$	8 800 \$
Carburant	10 000 \$	833 \$	833 \$	833 \$	833 \$	833 \$
Publicité et promotion	12 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$
Intérêts cCT et frais, agristabilité	18 000 \$	900 \$	1 800 \$	1 800 \$	2 160 \$	2 160 \$
charges variables totales	1 498 000 \$	121 467 \$	114 867 \$	125 867 \$	118 727 \$	113 277 \$
		- \$				
Coti, rep, taxes	16 000 \$	1 333 \$	1 333 \$	1 333 \$	1 333 \$	1 333 \$
Location terrain	64 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	- \$
Entretien général	3 500 \$	- \$	1 750 \$			
charges fixes (avant interets LT)	177 500 \$	15 167 \$	16 917 \$	15 167 \$	15 167 \$	9 167 \$
Charges totales avant intérêts LT	1 544 000 \$	125 300 \$	118 700 \$	129 700 \$	122 560 \$	117 110 \$
	360 000 \$					
Intérêts à long terme (tab amortissement)	77 694 \$	6 729 \$	6 599 \$	6 468 \$	6 398 \$	6 328 \$
Remboursement de capital (tab amortissement)	140 900 \$	22 198 \$	22 258 \$	12 500 \$	12 500 \$	- \$
TOTAL DES SORTIES DE FONDS (B)		165 560 \$	165 640 \$	165 001 \$	157 792 \$	133 772 \$
Excédent monétaire (déficit) mensuel S = (A - B) excédent		(69 100) \$	(55 600) \$	(72 500) \$	(65 300) \$	(15 300) \$
Solde des cartes et marges de crédit	(308 000) \$	(377 100) \$	(432 700) \$	(505 200) \$	(570 500) \$	(446 405) \$



Autres contextes et besoins

- Autres types d'analyses économiques
 - Plan de démarrage
 - Plan d'affaires, plan de redressement
 - ** mode de travail et de collaboration**
- 



RAPPORT D'INTERVENTION

En lien avec	
Contrat	██████████
Facture	██████████

Nom de l'entreprise : ██████████

Type de services-conseils : plan de démarrage de l'entreprise

NIM : ██████████

État de situation :

- ██████████ souhaite depuis plusieurs années s'engager dans un projet de démarrage agricole. Ils ont chacun suivi des formations collégiales pour se préparer à ce développement. Ils ont l'opportunité d'acquérir une terre agricole sise au ██████████, à quelques kilomètres de leur domicile. Ils ont engagé des démarches avec les partenaires financiers, et ont établi leurs prévisions et plan d'affaires, qu'ils ont soumis au CETAB+ pour révision. Les partenaires financiers impliqués dans le processus sont la FADQ ainsi que Desjardins.
- La visite du site par l'agroéconomiste a été effectuée le 6 mars 2024. Une rencontre de révision de la documentation a été effectuée le 19 mars 2024 sur la base d'une notice de révision de l'agroéconomiste, suite à la visite et à la revue documentaire. Les gestionnaires ont produit une version révisée de leur plan d'affaires et des prévisions, suite aux discussions et recommandations des 6 et 19 mars.
- L'agroéconomiste a effectué la révision de l'ensemble de la documentation des prévisions détaillés et du plan d'affaires dans leur version du 4 mars 2024.

discussion :

- Préciser les sources ou références des hypothèses technico-économiques et comparables utilisés ;
- Choisir des valeurs conservatrices pour les prix et les rendements ;
- Le projet est planifié en détails et dans les règles de l'art toutefois la capacité à exécuter les multiples opérations et activités reste théorique à cette étape du projet.
- Certains moyens (espaces et équipements post-récoltes) et méthodes (production de plants, séchage de l'ail) ainsi que les choix de cultures devront être discutés avec les professionnels et testés sur le terrain pour être validés et ajustés.
- Avec des investissements limités au démarrage, les gestionnaires limitent la pression financière mais ils disposent de moins de moyens de production. On s'attend à des coûts et des temps d'opérations plus élevés et moins compétitifs.
- Les gestionnaires doivent être bien informés des règlements applicables pour l'exploitation du terrain.
- La stratégie de commercialisation notamment l'image de marque, le ciblage de la clientèle et le positionnement de la ferme et de ses produits, la stratégie de prix, sont des éléments très importants à préciser à moyen terme.
- L'emplacement des terres à acquérir présente des avantages (proximité de la ville et de clientèles potentielles) et des atouts ou contraintes potentiels à caractériser pour les aspects agronomiques

Les gestionnaires sont formés pour le démarrage et la gestion d'entreprise maraîchère diversifiée. Ils sont bien entourés, et ils disposent d'expérience en entrepreneuriat et ils augmentent leur savoir-faire agricole initial (expérience en verger) par des nouvelles expériences sur une ferme maraîchère (stage de Lori). La planification du projet et le plan d'affaires démontrent l'engagement et le sérieux de l'équipe de gestionnaires. L'expérience de terrain pour gérer la ferme reste à réaliser, mais les gestionnaires sont conscients des risques, ainsi que de l'environnement d'affaires et de son évolution récente, avec une plus forte pression compétitive pour les petites fermes maraîchères biologiques.

La réalisation du projet est recommandée du point de vue de l'analyse agroéconomique, sur la base des informations fournies en date du présent rapport. Afin d'augmenter les chances de succès du projet, les actions suivantes sont recommandées :

- 1) Faire établir une évaluation du potentiel du site par un agronome spécialisé en agriculture biologique afin de documenter les caractéristiques et contraintes et de définir les stratégies d'implantation et les choix de cultures pour le démarrage ; vérifier en particulier : conditions d'égouttement ; bulbes et légumes racine.
- 2) Effectuer des tests pour préciser la stratégie de commercialisation (ciblage, produits, prix, image)
- 3) Poursuivre les démarches en cours pour s'assurer de la conformité du projet aux réglementations applicables.
- 4) Appliquer la stratégie de mise en place progressive pour assurer une bonne maîtrise de la production, des dépenses et de la mise en marché.
- 5) S'assurer de maintenir du temps pour effectuer une veille pour les innovations agricoles et l'évolution du marché.

Suivi (identifier les attentes de l'entreprise et du conseiller) :

- Gestionnaires de l'entreprise :
 - Soumettre la documentation aux partenaires institutionnels et financiers
 - Établir un calendrier des prochaines étapes ;
 - Lister les activités importantes et leur suivi (permis, contacts commerciaux)
 - Planifier les analyses agronomiques, le plan d'implantation et les opérations préliminaires.
 - Aller à la rencontre (physique) de la clientèle potentielle, pour cibler les besoins et la demande.
- CETAB+ :
 - Appui aux gestionnaires pour réviser et finaliser le plan d'affaires, à la demande
 - Réponses aux demandes des partenaires financiers ou institutionnels, sur la documentation du projet.
 - Appui aux gestionnaires pour le suivi du plan de démarrage, au besoin.

Je déclare que les renseignements fournis sont complets, exacts et véridiques. Si d'autres documents sont joints j'atteste qu'ils sont authentiques et que les données sont vérifiables.

Exemple :
infos de
rendement ,
ventes

aider pour
estimer les
marges

Tableau 6 (copie du fichier pour illustration ; source : coût de productionV2)

CODE / c	CULTURE	Nombre de planches par séquence	Nombre de séquences	NB total de planches	Rendement par planche	Unité	Prix par unité 2023	Coût de production estimé par planche	Coût de production unitaire par légume (par unité de vente)	Marge nette par légume (total) \$
F1	Ail	40	1	16	189,00	UN	2,25	290 \$	1,53 \$	2 164 \$
T1	Aneth/coriandre	0,33	13	12	164,00	BU	3,25	290 \$	1,77 \$	2 916 \$
J2	Aubergine (Serre)	7	1	9	1000,00	lbs	8,75	2 533 \$	2,53 \$	37 953 \$
T1	Basilic, têtes	1	1	2	109,00	SAC	8,25	290 \$	2,66 \$	783 \$
C1	Bébé Bok-Choy			9	130,00	UN	3,15	290 \$	2,23 \$	1 076 \$
F1	Bette à cardé	3	2	6	266,00	Bu	4,00	290 \$	1,09 \$	4 644 \$
F1	Betterave (fraîche)	10	9	29	38,00	BU	4,25	290 \$	7,63 \$	(3 727) \$
T1	Bok-Choy				100,00	UN	4,20	290 \$	2,90 \$	- \$
F1	Bush Bean			2	100,00	lbs	10,50	290 \$	2,90 \$	1 520 \$
T2	Carotte	4	21	82	160,00	BU	4,50	400 \$	2,50 \$	26 240 \$
T1	Céleri branche			4	282,00	UN	4,20	290 \$	1,03 \$	3 578 \$
F1	Céleri-rave	1	1	1	300,00	UN	4,25	290 \$	0,97 \$	985 \$
F1	Citronnelle				281,00	kg	0,00	290 \$	1,03 \$	- \$
F1	Chicorée	4,5	7	6	45,00	lbs	12,50	290 \$	6,44 \$	1 635 \$
F1	Chou chinois			5	109,00	UN	5,25	290 \$	2,66 \$	1 411 \$
F1	Chou conique	1	1	1	130,00	UN	5,25	290 \$	2,23 \$	393 \$
F1	Chou-rave	1	12	9	84,00	UN	4,25	290 \$	3,45 \$	603 \$
F2	Citrouille			1	100,00	UN	4,73	320 \$	3,20 \$	153 \$
C2	Claytonia			1	39,00	lbs	12,80	400 \$	10,26 \$	91 \$
J2	Concombre anglais	2,75	4	8	322,00	UN	3,25	2 533 \$	7,87 \$	(11 892) \$
J2	Concombre libanais	4	4	17	1785,00	UN	1,25	2 533 \$	1,42 \$	(5 130) \$
J1	Cornichon			2	130,00	UN	4,20	1 567 \$	12,05 \$	(2 042) \$
F1	Courge d'hiver	10	2		100,00	Un	4,20	290 \$	2,90 \$	- \$
J1	Courgette	5,4	5	32	77,00	lbs	5,25	1 567 \$	20,35 \$	(37 208) \$
	Crise de Terre			0	0,00	UN	0,00			- \$
F1	Echalotte				100,00	lbs	4,20	290 \$	2,90 \$	- \$
T1	Epinard	8,4	7	56	106,00	lbs	12,75	290 \$	2,74 \$	59 444 \$
C2	Fenouil	1	13	6	94,00	UN	4,25	400 \$	4,26 \$	(3) \$
F1	Florette			1	130,00	UN	4,73	290 \$	2,23 \$	325 \$
	Fleur	40	1				0,00			- \$
J1	Gingembre	2	2	6	234,00	Lbs	20,50	3 767 \$	16,10 \$	6 180 \$
J1	Haricot grim pant	4	2	15	130,00	Lbs	10,50	3 767 \$	28,98 \$	(36 030) \$
F1	Kale	3,66	3	8	129,00	BU	4,00	4 633 \$	35,91 \$	(32 936) \$
C1	Laitue Iceberg			1	100,00	UN	4,20	290 \$	2,90 \$	130 \$
C1	Laitues			28	93,00	UN	3,75	290 \$	3,12 \$	1 645 \$

Sommaire : accompagnement avec un conseiller

A fournir – à faire

- Documents et/ou rencontre pour décrire
- le projet , son organisation
- Les lieux et les opérations
- Les ventes
- Quantifier les choses pour faire ou réviser des prévisions



Résultat / produit

- Document préparé par le conseiller OU conjointement avec les gestionnaires
- Rapport d'accompagnement du conseiller avec recommandations sur le plan d'affaires de l'entreprise

Sommaire : accompagnement avec un conseiller

Comment

- Rencontres physiques / virtuelles
- Calendrier / échéance
- Répartition et collaboration
- Relations avec professionnels



Contrat / mandat

- Contrat de services conseils en gestion
- Mandat de Plan d'affaires
- Petit/ moyen /gros
- Autres mandats possibles

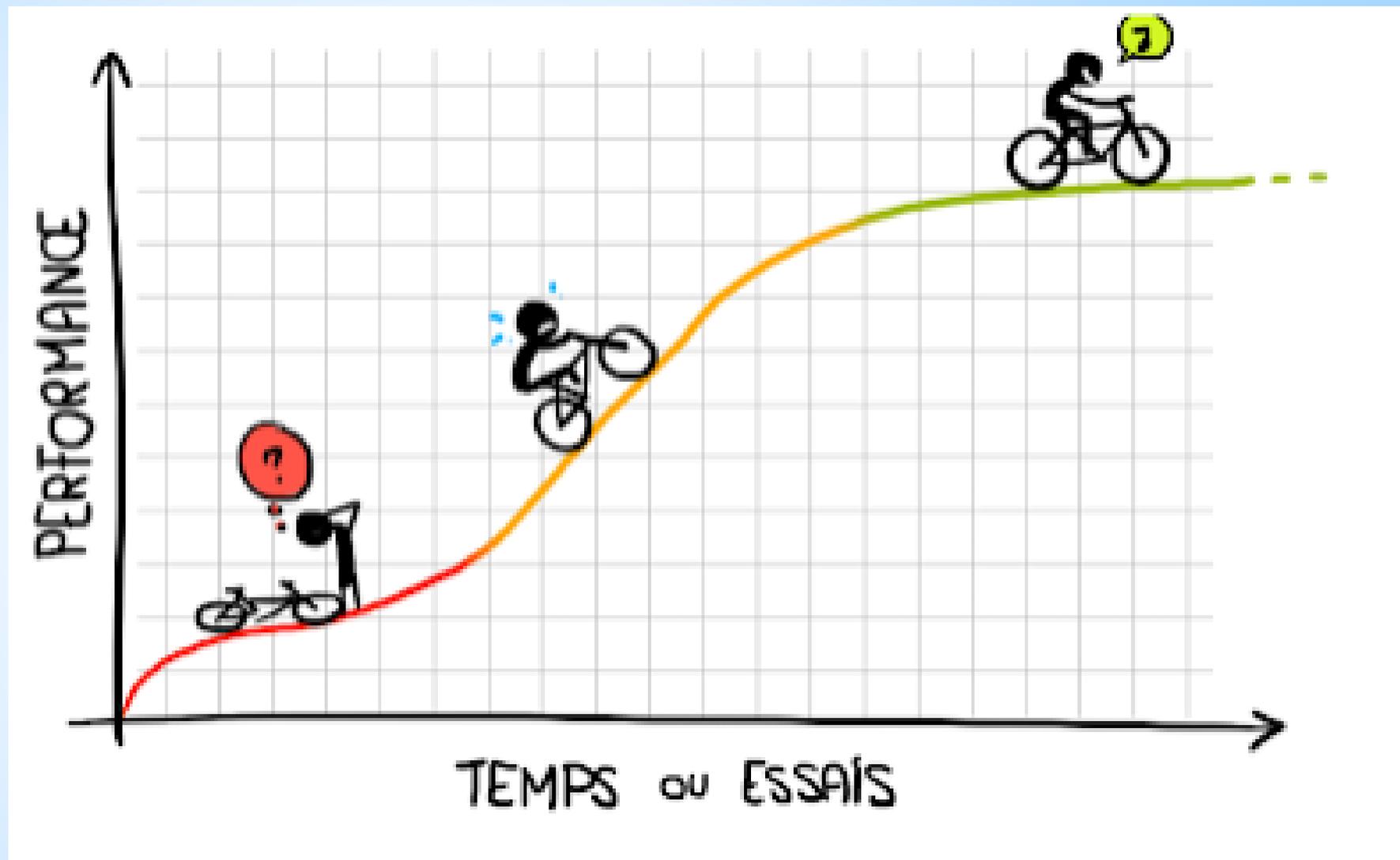
PARTIE 3
En route vers
2025

Principes à retenir

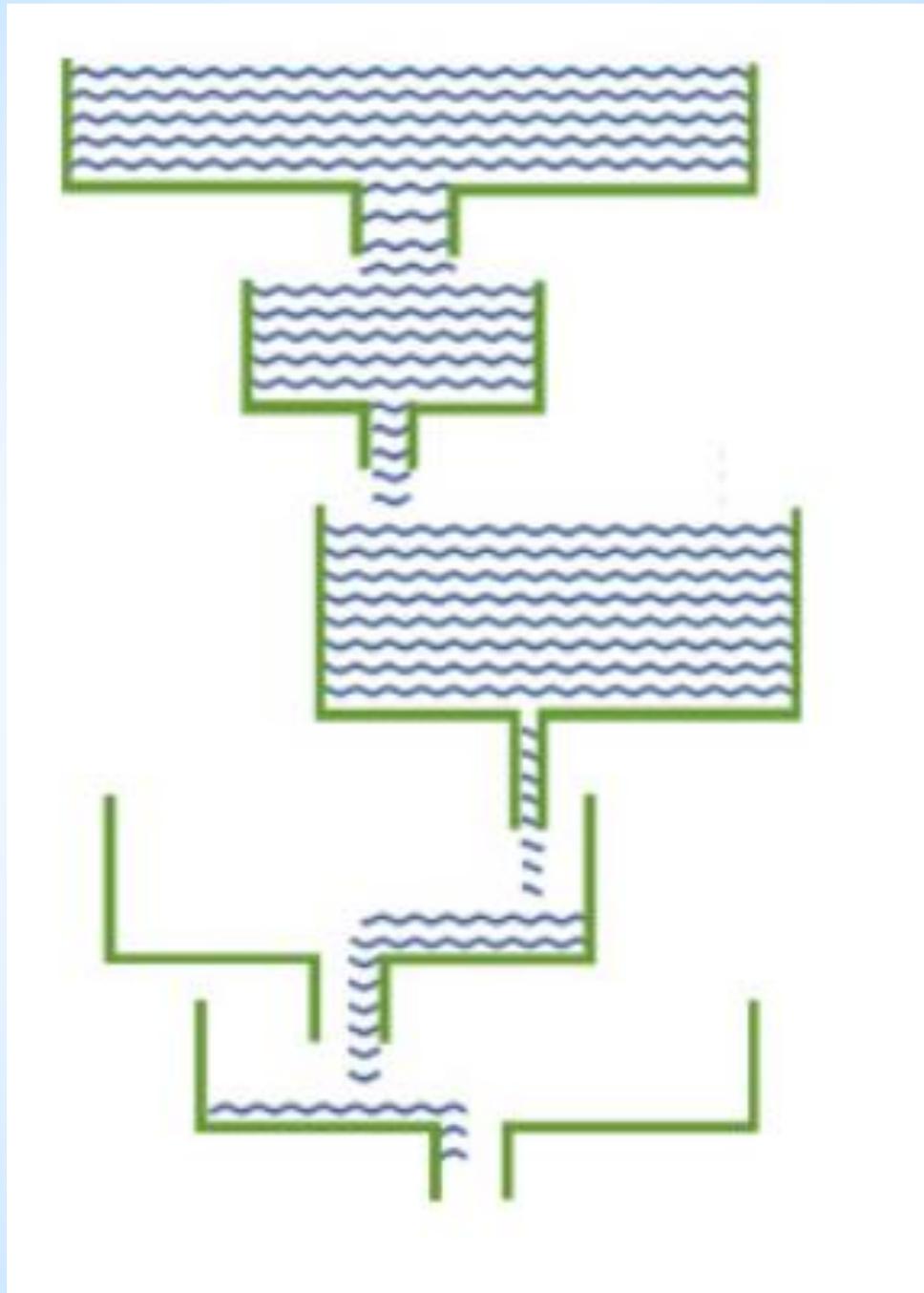
*Démarches à
considérer*



LA COURBE D'APPRENTISSAGE



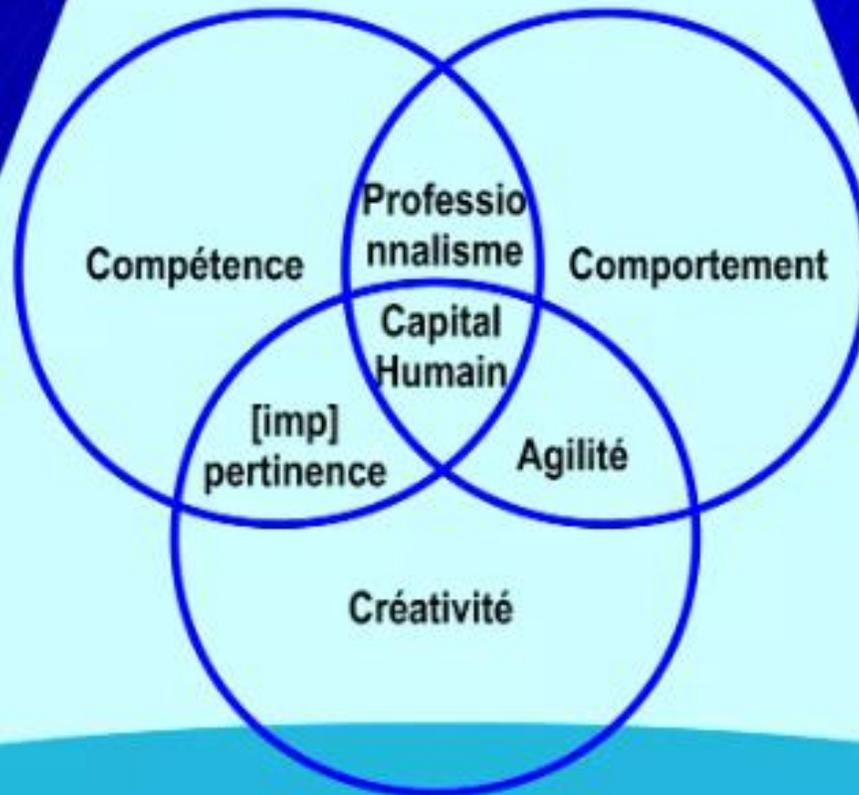
Les goulots d'étranglements



- ➔ Où / Quand arrive le principal facteur limitant sur l'entreprise ?



Les 3C du Capital Humain



Compétence

- capacités de départ
- éducation et formation
- expérience,
- connaissance,
- dextérité,
- efficacité
- talent

Créativité

- créativité,
- innovation,
- capacité d'adaptation
- capacité de recul critique
- capacité d'apprentissage

Comportement

- motivation,
- culture,
- stabilité émotionnelle
- extraversion,
- enthousiasme,
- ouverture d'esprit,
- loyauté,
- courage,
- esprit collaboratif,
- alignement stratégique
- engagement,
- leadership,
- participation,
- sentiment d'appartenance



FAIRE ADHERER

Créer une dynamique d'action en s'appuyant sur les « Triangles d'or »

CONVAINCRE

**Donner des éléments tangibles
Communiquer sur les avancées**

EXPLIQUER

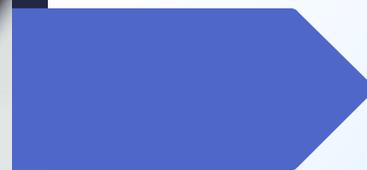
Segmenter et proposer des arguments adaptés à chaque public

COMMUNIQUER

Communiquer amplement à toutes les étapes

Aller de l'avant : comment et dans quelle direction ?





Pour
conclure

QUOI RETENIR ?



- L'économie et les performances évoluent ;
- Un budget est un incontournable pour piloter votre entreprise ;
- Les opportunités doivent être évaluées pour décider ;
- Plusieurs ressources efficaces sont à votre portée ;

Les erreurs à éviter

1. Confondre **son rêve** et l'entreprise
2. Croire que les choses **ne changent pas**
3. Faire **cavalier seul**
4. Prendre trop de **risques** ...ou pas assez





XX

Comment aller de l'avant ?

- *Avoir des antennes*
- *La justesse est meilleure que la précision*
- *Prendre des **décisions** de **gestion***
- *Collaborer à l'interne et avec les professionnels*



L'agriculture de proximité
Comprendre et agir

Merci de votre attention !

Anne le Mat, agr., MBA ; conseillère aux entreprises

Lemat.anne@cegepvicto.ca 819-446-0241

<https://cetab.bio/equipe/anne-le-mat/>

Annexe : le rôle du conseiller

PROJET	AUTEUR	DATE	VERSION	
PARTENAIRES CLÉS  <ul style="list-style-type: none">› Qui sont vos partenaires et fournisseurs indispensables? (ou investisseurs, collaborateurs, associations, distributeurs, etc.)› Quels partenaires vous permettent de réaliser les activités que vous ne faites pas à l'interne?› Quels partenaires vous permettent de vous procurer les ressources dont vous ne disposez pas?	ACTIVITÉS CLÉS  <ul style="list-style-type: none">› Quelles activités devez-vous faire pour réaliser votre proposition de valeur?	PROPOSITION DE VALEUR  <ul style="list-style-type: none">› À quels besoins/problèmes répondez-vous?› Quelle est la valeur créée?› Qu'apportez-vous vraiment au client?› Quelles sont les caractéristiques de votre produit/service?› Quels sont les bénéfices de votre offre?	RELATIONS CLIENTS  <ul style="list-style-type: none">› Quelle est la nature de votre relation avec vos clients? (ex. transactionnelle, communauté, personnalisée)› Quel type de relation vos clients souhaitent-ils?	SEGMENTS DE MARCHÉ  <ul style="list-style-type: none">› Pour qui créez-vous la valeur?› Qui sont vos clients cible ou segments de clients?› Quels sont vos clients les plus importants?› Quels sont leurs besoins?› Quels sont leurs problèmes?› Quel est leur profil? (ex. âge, sexe, revenus, style de vie)
RESSOURCES CLÉS  <ul style="list-style-type: none">› Qu'avez-vous besoin de posséder pour réaliser votre proposition de valeur?› Quelles sont les ressources essentielles? (humaines, physiques, intellectuelles, matérielles...)	CANAUX  <ul style="list-style-type: none">› Comment allez-vous rejoindre vos clients?› Par quels canaux distribuez-vous vos produits ou services?› Par quels canaux communiquez-vous avec vos clients?	COÛTS  <ul style="list-style-type: none">› Quels sont les coûts de vos activités et de vos ressources clés? (fixes et variables)› Quels sont les coûts les plus importants de votre modèle?	REVENUS  <ul style="list-style-type: none">› De quelles façons obtenez-vous des revenus?› Comment vos clients payent-ils? Comment préfèrent-ils payer? (ex. honoraires, vente, forfait, abonnement, location, licence)› Quels sont les produits ou les services les plus rentables?	



Annexe - illustrer l'impact des fluctuations économiques dans le budget et la rentabilité des entreprises



Budget - ferme maraîchère 1 ha bio-intensive - 2020 : Cas "typique"

Un exemple de situation pour les ressources et le budget

Investissements :

1 hectare en légumes

2 serres chauffées

équipements

Bâtiment

- Investissements de la ferme 445 000 \$
- Aides et autofinancement : 130 000\$
- Emprunt : 315 000 \$
- Paiement annuel de l'emprunt :
 - 25 000 \$

Pour la même ferme, en 2024 Budget d'investissement et de fonctionnement ?

- Impact de l'inflation sur les dépenses d'investissement et de fonctionnement
- Estimation globale de l'effet de l'inflation sur 5 ans : près de 129 %
- Impact sur les revenus et les chiffres d'affaires ;
- Rareté de main d'œuvre ;
- Hausse des taux d'intérêt
- Savoirs et équipements
- Efficacité technique des fermes

Comparons l'exemple de la "ferme type" entre 2020 et 2024

	Ferme- contexte 2020	Ferme -contexte 2024
Montant Investissement initial	445 000 \$	572 000 \$
Montant d'emprunt net des aides et fonds propres	315 000 \$	442 000 \$
Montant annuel à rembourser	25 000 \$	42 000 \$

Mise en garde: les chiffres ci-dessus correspondent à une illustration d'un cas d'un fictif, selon le jugement de l'agronome. Pour analyser un projet ou une situation d'entreprise précis, il est recommandé de consulter des professionnels en gestion et en financement agricole. Ne pas utiliser ces informations hors contexte.

Budget - ferme maraîchère 1 ha biointensive - 2020 : Cas "typique"

Pour une ferme efficace :

Légumes de champs, tunnels, serre

Près de 190 000 \$ de revenus bruts

Excédent de 35 000 \$ pour
rémunérer les propriétaires

+ autres besoins (investissement,
épargne)

Dépenses

- Charges variables 41 000 \$
- Mise en marché 9 000 \$
- Main d'œuvre 60 000 \$
- Charges fixes ("admin") 20 000\$
- Remboursement emprunt 25 000 \$
- Total : 155 000 \$

Comparons l'exemple de la "ferme type" entre 2020 et 2024

	Ferme efficace – 2020	Ferme efficace 2024
Revenus bruts	189 000 \$	227 000 \$
Dépenses variables	41 000 \$	53 000 \$
Dépenses fixes	89 000 \$	114 000 \$
Paiements emprunts	25 000 \$	42 000 \$
Excédent monétaire	35 000 \$	18 000 \$
Excédent/revenus	19 %	8 %

Mise en garde : les chiffres ci-dessus correspondent à une illustration d'un cas d'un fictif, selon le jugement de l'agronome. Pour analyser un projet ou une situation d'entreprise précis, il est recommandé de consulter des professionnels en gestion et en financement agricole. Ne pas utiliser ces informations hors contexte.

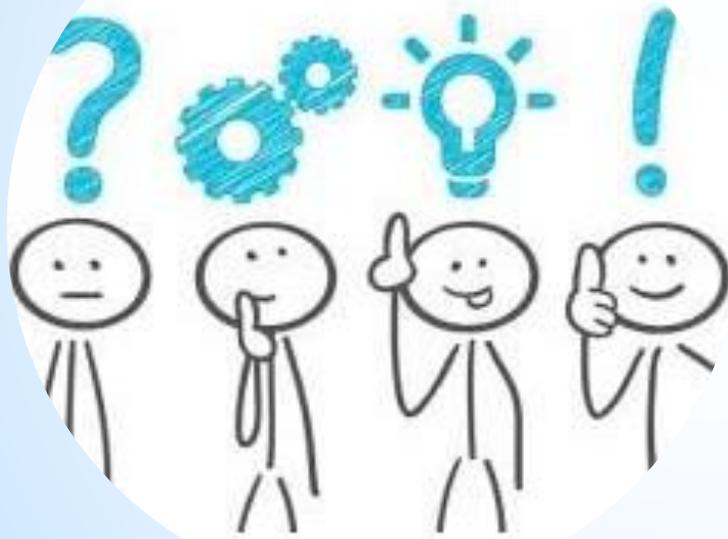
Comparons l'exemple de la "ferme type" entre 2020 et 2024

	Ferme efficace – 2020	Ferme efficace 2024
Prix moyen des légumes	2 \$ / lbs	2,27 \$ / lbs
Volume estimé de légumes produits	94 700 lbs	99 900 lbs
Coût de Production \$/ lbs	1,64 \$ / lbs	2,10 \$/ lbs

Mise en garde : les chiffres ci-dessus correspondent à une illustration d'un cas d'un fictif, selon le jugement de l'agronome. Pour analyser un projet ou une situation d'entreprise précis, il est recommandé de consulter des professionnels en gestion et en financement agricole. Ne pas utiliser ces informations hors contexte.

Que peuvent faire les entreprises ?

► Vos idées ?



La compétitivité des fermes

Augmenter les revenus ?

- Réviser les prix / prix moyen / Prix unitaire
- Augmenter Volumes / superficies
- Évaluer Produits payants /non payants
- Produits/ services à ajouter ou à éliminer



La compétitivité des fermes

Optimiser les dépenses

- Comprendre ce qui est fixe et variable
- Est-ce compressible ?
- Ai-je des pertes
- Ai-je une solution de rechange ?
- Questionner l'utilisation des ressources



Repères économiques

Conclusion

- Considérer vos RESSOURCES comme un ATOUT
- Éliminer les GASPILLAGES
- Il est essentiel de BUDGÉTER et de SUIVRE vos résultats
- La justesse est meilleure que la précision





Annexe 2

Approches en gestion – plan d'action

