



Planification d'une exploitation agricole

Marche à suivre pour assurer la réussite à long terme de votre entreprise.



Planification d'entreprise : un futur à votre mesure

Quels sont vos projets ? À RBC Banque Royale®, nous adorons poser cette question à nos clients du secteur agricole. Les réponses sont aussi variées que les producteurs qui y répondent. Certains sont sur le point d'acheter ou de louer de nouvelles terres, tandis que d'autres envisagent d'augmenter la taille de leur troupeau, d'investir dans de nouvelles technologies, de se lancer dans une activité commerciale complémentaire ou de développer un produit destiné aux consommateurs.

Bien entendu, ces projets ne sont pas obligatoirement synonymes d'*expansion* d'entreprise. De nombreux propriétaires d'exploitation agricole ou de ferme d'élevage sont bien installés et profitent d'une belle stabilité. D'autres prennent des mesures afin de réduire leur participation, d'intégrer des membres de leur famille à leurs activités ou de se préparer en vue d'une vente.

Pendant ce temps, le secteur agricole se complexifie. Qu'il s'agisse des enjeux commerciaux, des fluctuations des prix des produits de base ou de l'évolution des structures, la gestion d'une exploitation agricole est beaucoup plus complexe qu'autrefois, ce qui confirme l'importance cruciale d'établir un plan d'affaires officiel afin de progresser vers l'atteinte de ses objectifs d'affaires.

D'aucuns pourraient dire que les entreprises qui font une planification poussée obtiennent en fin de compte de meilleurs résultats. De fait, cette supposition est confirmée par une vaste étude¹ portant sur les pratiques des exploitations agricoles canadiennes, qui révèle que les exploitations agricoles les *plus* performantes sont beaucoup plus nombreuses à avoir un plan d'affaires officiel qu'elles révisent et mettent à jour chaque année que les exploitations les *moins* performantes.



Nous sommes d'avis que les agriculteurs et les éleveurs qui tirent le maximum des occasions qui se présentent à eux sont ceux qui savent exactement où ils en sont, où ils veulent aller, ainsi que les moyens qu'ils prendront pour s'y rendre.

Voilà où le présent guide intervient. Nous vous invitons à en prendre connaissance : nous y proposons un cadre de planification d'entreprise que vous pourrez appliquer à votre propre situation. Que vous soyez en pleine croissance, à l'étape de la maturité ou que vous réfléchissiez à la relève, le présent guide présente la planification d'entreprise sous l'angle de trois grandes questions :

Où en sommes-nous ?

Quels sont nos objectifs ?

Comment y arriverons-nous ?

Dans les pages qui suivent, nous explorons chacune de ces questions. Ensuite, nous soulignons l'importance de vous reporter à votre plan *après* sa rédaction, puis nous proposons des solutions qui vous seront utiles.

Prenez le temps qu'il faut. En fait, nous vous invitons à suivre le cadre de planification que nous vous proposons sur plusieurs mois, si ce n'est plus. Il est également conseillé d'organiser des réunions avec votre famille et l'équipe d'exploitation afin de discuter de chacune de ces questions. Entre les réunions, laissez aux gens le temps de prendre du recul et de réfléchir afin de se préparer en vue de l'étape suivante. Veillez à prendre des notes au fur et à mesure et fixez toujours la date de la réunion suivante. En outre, nous vous invitons à faire appel à votre banquier, à votre comptable et à votre consultant en production ; leur apport pourra vous être utile.

Commençons dès maintenant.

Où en sommes-nous ?

Lorsque vous organisez un voyage, vous devez déterminer par quels moyens vous vous rendrez à destination. Le point de départ, aussi simple que cela puisse paraître, consiste à déterminer où vous en êtes. Dans le cas d'une exploitation agricole ou d'une ferme d'élevage, savoir où l'on se situe est très complexe, mais il s'agit tout de même du point de départ du « voyage ».

Lorsque vous déterminez votre situation actuelle, tenez compte des quatre aspects suivants de la gestion d'une exploitation agricole.

<h3>Finances</h3>	<p>À cette fin, vous avez besoin de dossiers financiers complets et à jour ; adressez-vous à votre comptable si vous n'avez pas ces renseignements sous la main. Vous devez avoir une vue exacte et détaillée de la situation financière actuelle de votre exploitation, notamment vos actifs et passifs (dettes), votre résultat net, vos revenus et les ratios clés relatifs à ces valeurs. Il ne faut pas non plus négliger d'examiner l'évolution de la situation financière de votre exploitation agricole au cours des cinq dernières années. Êtes-vous satisfait de l'orientation que vous avez prise sur le plan financier ?</p>
<h3>Exploitation</h3>	<p>Prenez le temps d'évaluer la production de votre exploitation agricole ou d'élevage. Comparez vos résultats aux références du secteur en matière de productivité et voyez où vous vous situez. Encore une fois, examinez la tendance des cinq années précédentes.</p>
<h3>Marketing</h3>	<p>Dans certains secteurs, le marketing a toujours été un aspect fondamental de l'entreprise et dans d'autres, c'est de plus en plus le cas. Analysez l'efficacité avec laquelle votre exploitation vend sa production en optimisant les prix.</p>
<h3>Ressources humaines</h3>	<p>À la dernière étape de l'examen de la situation actuelle de votre exploitation, penchez-vous sur les personnes qui en font partie – propriétaires, gestionnaires et employés, le cas échéant. Qui sont ces personnes et comment s'acquittent-elles de leur rôle ? Les compétences de chacune correspondent-elles au travail qu'elles accomplissent ? En résumé, disposez-vous de l'équipe dont votre entreprise a besoin ? Et, question très importante, où se situe chacun des membres de votre équipe par rapport à son cycle de vie et à ses objectifs personnels ?</p>

Où en sommes-nous ? La question peut sembler directe, mais lorsque vous vous penchez sur votre situation financière et que vous analysez vos activités commerciales, votre marketing et vos ressources humaines, vous pourriez être étonné par ce que vous découvrez. Il est possible que les membres de votre famille et l'équipe d'exploitation n'aient pas la même vision de la situation.

Savoir où vous en êtes est la première des trois étapes de votre parcours de planification d'entreprise.

Quels sont nos objectifs ?

À cette étape, vous avez une idée précise de la situation *actuelle* de votre exploitation agricole ou d'élevage.

Le moment est venu de vous tourner vers l'avenir. Si vous vous projetez dans cinq à dix ans, quelle exploitation agricole ou ferme d'élevage aimeriez-vous avoir, ou continuer d'avoir ? À cette étape, inutile de vous préoccuper du chemin que vous prendrez pour y arriver. Contentez-vous de réfléchir, d'explorer et d'analyser pour déterminer la forme que prendra votre entreprise au cours des prochaines années.

Comme à l'étape précédente, nous vous conseillons d'envisager cette question sous l'angle des quatre aspects de la gestion.

<h3>Finances</h3>	<p>Tout simplement, quelles ambitions avez-vous pour votre exploitation agricole ou d'élevage en matière de revenus et d'actifs futurs ? Quel état des résultats et quel bilan souhaitez-vous avoir dans cinq à dix ans ? Quel salaire et quel dividende envisagez-vous, pour vous-mêmes ou pour vos employés, en contrepartie de leurs services ?</p>
<h3>Exploitation</h3>	<p>C'est le moment de réfléchir à l'exploitation agricole ou à la ferme d'élevage que vous souhaitez avoir plus tard. Par exemple, vous pourriez souhaiter exploiter 1 000 acres de plus, élever 200 bœufs de boucherie de plus, posséder 100 vaches laitières de plus ou exploiter une serre 40 % plus grande. Peut-être envisagez-vous de nouvelles cultures ou de transformer une partie ou la totalité de votre production.</p>
<h3>Marketing</h3>	<p>Comment souhaitez-vous rejoindre le marché et vendre votre production ? Peut-être souhaitez-vous diversifier votre stratégie en optant pour de nouveaux canaux de commercialisation, ou encore mettre la priorité sur l'obtention de prix supérieurs à la moyenne. Peut-être aussi souhaitez-vous créer une marque destinée aux consommateurs ou vendre vos produits directement à des détaillants et à des restaurants.</p>
<h3>Ressources humaines</h3>	<p>Qui possédera et exploitera votre exploitation agricole ou ferme d'élevage ou sera employé par elle au cours des prochaines années ? Si vous planifiez une croissance de votre entreprise, il est probable que vous aurez besoin d'augmenter vos effectifs. S'il est prévu que des jeunes membres de votre famille termineront leurs études durant cette période et reviendront travailler à l'exploitation agricole, il faudra leur confier un poste (et leur verser un salaire). S'il est prévu que des membres âgés de votre famille partent à la retraite, qui les remplacera ?</p>

Bien entendu, votre situation particulière influe sur votre conception de l'avenir de votre entreprise. À 35 ans, il est fort probable que vous ayez des ambitions de croissance. À 60 ans aussi, mais il est possible que vous préfériez vous concentrer sur la gestion de vos acquis.

Pour certains, l'écart est grand entre leur situation actuelle et leur objectif, tandis que d'autres sont satisfaits du chemin sur lequel ils se trouvent et souhaitent simplement continuer dans la même voie. La bonne nouvelle est que quelles que soient vos ambitions d'évolution, la situation est entre vos mains. C'est vous qui tenez les rênes.

Comment y arriverons-nous ?

Vous avez déjà dressé le bilan de votre situation actuelle et réfléchi à vos objectifs pour les cinq à dix prochaines années. Vous avez discuté avec les propriétaires, gestionnaires et employés de l'exploitation agricole ou ferme d'élevage, vous avez mis les personnes concernées au courant et avez pris en note les faits saillants des discussions.

Au final, compte tenu de votre situation actuelle et de vos objectifs, il vous reste à déterminer quelles mesures vous devez prendre et quelles sont les personnes et ressources nécessaires pour y arriver.

Vous pourriez répondre que votre exploitation agricole ou ferme d'élevage correspond plus ou moins à ce que vous souhaitez et que vous avez réussi *sans* plan officiel. Très bien. Toutefois, il faut garder à l'esprit que le secteur agricole n'a jamais été aussi dynamique et en croissance aussi rapide qu'aujourd'hui. Même si vous ne souhaitez pas prendre de l'expansion, un plan peut vous aider à préserver et à optimiser la valeur de ce que vous avez bâti jusqu'à présent.

Revenons aux quatre aspects de la gestion d'une entreprise. Pour chacun, quelles mesures devez-vous prendre pour atteindre vos objectifs ?

Finances

De quelles ressources financières avez-vous besoin pour atteindre les objectifs commerciaux que vous vous êtes fixés pour votre exploitation agricole ou ferme d'élevage ? Votre fonds de roulement sera-t-il suffisant ou aurez-vous besoin de financement pour faire l'acquisition de terres, de bétail, d'équipement ou de technologies ? À cette étape, il convient d'analyser le risque. **Certains membres de la famille seront à l'aise de contracter des emprunts afin d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise familiale, tandis que d'autres seront plus réticents.** Généralement, plus l'objectif que vous avez en tête est grand et éloigné dans le temps, plus il est probable que vous deviez assumer quelques risques.

Exploitation

Comment faire le point entre l'entreprise que vous possédez et celle que vous souhaitez ? Si vous souhaitez accroître les revenus de votre exploitation agricole de 30 %, des changements s'imposent pour y arriver. Vous devez peut-être acheter des terres ou cultiver des cultures plus rentables, ce qui peut comporter plus de risques. Peut-être devez-vous investir dans du bétail de qualité génétique supérieure ou dans du nouvel équipement de manutention, ou encore agrandir votre serre. (Bien entendu, si vous réduisez vos activités en vue de prendre votre retraite, vous pourriez être le vendeur de ces actifs, plutôt que l'acheteur.)

Marketing

Quelles mesures devrez-vous prendre pour atteindre les objectifs de marketing que vous vous êtes fixés ? Si l'objectif est de vendre votre produit à des prix supérieurs à la moyenne, y arriverez-vous par vous-même ou devrez-vous faire appel à des spécialistes ? **L'accès à de nouveaux marchés pourrait nécessiter un investissement dans des activités de vente, dans votre image de marque ou dans les communications.**

Ressources humaines

À l'heure actuelle, une équipe travaille à votre exploitation agricole. La composition de votre équipe est peut-être adéquate actuellement, mais le demeurera-t-elle au fil des cinq à dix prochaines années ? Des événements tels que le départ à la retraite de vos parents âgés, le retour à la ferme de vos enfants devenus adultes ou encore un mariage peuvent avoir des répercussions sur vos besoins en effectif. Et il ne s'agit là que de l'aspect familial. **Dans votre entreprise idéale des prochaines années, qui s'occupe de la gestion et du travail à faire ?** Comment l'organigramme évoluera-t-il d'ici là ? Si l'exploitation agricole sera beaucoup plus grande, peut-être passerez-vous plus de temps à vous acquitter des tâches de gestion, et moins de temps à vous consacrer aux tâches d'exécution. Si c'est la voie que vous prenez, qui assumera votre rôle à l'égard des tâches quotidiennes ? Peut-être que les membres de votre famille et vos employés actuels seront parfaitement adaptés à la situation dans cinq ans. En revanche, peut-être devrez-vous embaucher des gens qui s'occuperont de la gestion ou du travail à faire.

Si votre plan couvre un horizon de cinq ou dix ans, vous pouvez échelonner les mesures que vous prenez. Lorsque vous envisagez *les moyens que vous prendrez pour atteindre vos objectifs* et que vous établissez un plan afin de réaliser votre stratégie, veillez à établir un échéancier.

Un document évolutif

Aujourd'hui, de nombreux agriculteurs canadiens planifient de manière officieuse et intuitive. Cette façon de procéder peut donner de bons résultats. Toutefois, comme le révèle l'étude mentionnée à la page 1, les exploitations agricoles qui ont un plan d'affaires officiel sont beaucoup plus susceptibles d'avoir un rendement supérieur que celles qui n'en ont pas.

Pour établir un plan d'affaires solide, posez-vous trois questions : « Où en sommes-nous ? », « Quels sont nos objectifs ? » et « Comment y arriverons-nous ? ». Vous pouvez les utiliser telles quelles ou les approfondir pour élaborer un cadre plus complet.

Que votre plan soit exhaustif ou concis, l'important est qu'il ne prenne pas la poussière. Nous vous recommandons de le revoir et de l'actualiser :

Au moins une fois par année.

Après une année, vous pouvez comparer vos résultats aux objectifs que vous vous étiez fixés. Si vous ne les avez pas atteints, déterminez pourquoi. Si vous les avez dépassés, envisagez de les hausser. Dans un plan pluriannuel, les résultats de chaque année ont des répercussions sur les années suivantes. Maintenez-vous le cap ?

Si les marchés ont changé.

Votre cadre de planification d'affaires repose sur des hypothèses qui portent sur les marchés dans lesquels vous exercez vos activités. Si les marchés évoluent, vous devez réévaluer vos hypothèses.

Si les effectifs évoluent.

Imaginez que votre plan de ressources humaines repose sur le fait que vous comptez proposer à un employé de longue date de devenir gestionnaire ou même propriétaire. Si cette personne clé quitte l'entreprise, votre plan ne tient plus et vous êtes soudainement plongé dans l'incertitude. D'un autre côté, votre plan doit également être réévalué si un nouvel employé se démarque et est très prometteur.

Travailler avec des suppositions. Le cadre de votre planification d'affaires repose en grande partie sur vos projections. Il est possible que vos prévisions des cinq prochaines années en matière de production, de prix des produits de base, de taux d'intérêt, de charges d'exploitation et de marketing se révèlent non conformes à la réalité. L'idéal est de fonder vos hypothèses sur des moyennes ou des données historiques. À partir de là, concevez des scénarios fondés sur une augmentation ou une diminution de ces valeurs au fil du temps. Par exemple, pourriez-vous faire face à une chute de 20 % des prix des produits de base combinée à une augmentation de 200 points de base des taux d'intérêt dans un horizon de trois ans ? De telles simulations de crise procurent une tranquillité d'esprit non négligeable.

Comment RBC Banque Royale peut vous aider

Où en êtes-vous sur le chemin de *votre* planification d'entreprise ? Peut-être exercez-vous vos activités en suivant un plan officiel et exhaustif mis en œuvre il y a plusieurs années. Peut-être avez-vous commencé à planifier en vous fondant sur le cadre à trois questions que nous présentons dans le présent document.

Quelle que soit l'étape à laquelle vous êtes, un regard extérieur peut vous être utile. Votre comptable est sans contredit une ressource importante pour les questions financières. Si vous faites appel à des consultants en matière de production, d'agronomie, de santé animale ou de marketing, ces spécialistes peuvent vous donner de précieux conseils.

Aussi, à chacune des étapes de la planification des affaires de votre entreprise, vous pouvez compter sur l'expertise de RBC Banque Royale.

Évaluation de votre entreprise actuelle. RBC Banque Royale dispose de directeurs de comptes, secteur agricole, ayant de nombreuses années d'expérience. Nous avons travaillé avec des milliers d'exploitations agricoles et fermes d'élevage partout au Canada. En faisant une analyse approfondie de votre entreprise et en vous faisant profiter de notre vaste expérience de l'industrie, nous pouvons vous aider à faire une évaluation précise de la situation financière et commerciale de votre exploitation.

Détermination des occasions et des risques. Dans le cadre de votre planification, nous pouvons vous apporter une perspective éclairée en ce qui a trait à la viabilité de votre vision, cerner les risques et vous proposer des solutions afin de les gérer. Nous pouvons vous aider à regrouper vos objectifs personnels, familiaux et professionnels dans un seul et même plan complet. Nous pouvons en outre vous guider relativement à la planification fiscale et successorale, au transfert intergénérationnel du patrimoine, à l'évaluation de l'entreprise et aux options de relève.

Produits et services financiers. RBC Banque Royale propose une gamme complète de solutions destinées aux exploitations agricoles de toutes les natures et tailles, notamment des produits de crédit et de crédit-bail, des services de gestion de trésorerie et des services commerciaux. Le programme Avantage collectif RBC^{MC} peut même aider vos employés dans le cadre de leur propre planification financière.

RBC Banque Royale dispose du personnel, des produits et des services dont vous avez besoin comme exploitation agricole ou ferme d'élevage afin d'atteindre vos objectifs personnels et commerciaux. Nous vous invitons à poursuivre la conversation avec votre directeur de comptes RBC ou à consulter le site rbc.com pour en trouver un près de chez vous.

Quel que soit votre prochain projet, nous serons là pour vous aider.

Allez à rbc.com/tracerlavoie

Pour en savoir plus sur la planification d'une exploitation agricole ou d'autres renseignements ne figurant pas dans ce guide :

- > Rendez-vous à la succursale RBC la plus proche
- > Composez le 1 800 769-2520
- > Ou allez à rbc.com/tracerlavoie



®/™ Marque(s) de commerce de Banque Royale du Canada. RBC et Banque Royale sont des marques déposées de Banque Royale du Canada.

L'information que contient le présent article est offerte uniquement à titre informatif. Elle ne vise pas à donner des conseils précis de nature financière pour l'entreprise ou autres conseils. Consultez un professionnel qui pourra tenir compte votre situation personnelle avant de prendre toute mesure.

1. DOLLARS AND SENSE : Mesurer les effets concrets des pratiques de gestion d'entreprise avantageuses sur les fermes canadiennes, Institut de gestion agroalimentaire, juillet 2015