

Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

La tribu des il-n'y-a-qu'à est la plus redoutable

Louise Weiss

Sommaire :

Croiser importance et difficulté d'application des tâches de gestion est sans doute un bon moyen de mieux cibler les besoins de formation en gestion des agriculteurs.

Près de la moitié des entreprises sont en situation difficile;
Bonne gestion = 93 000 \$/an de plus;
La gestion : des principes simples qu'il est toujours temps d'appliquer !
La gestion : un mode de pensée et d'action à la portée de tous !

Dans ce numéro :

Améliorer les compétences en gestion : qu'en pensent les agriculteurs ? 1-2

Transfert de ferme : un plaidoyer pour la gestion. 3-4

Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation

Québec



farmcentre.com

Parlons gestion !

Au-delà du débat terminologique entrepreneur ou gestionnaire, qui repose essentiellement sur les capacités entrepreneuriales d'un individu à mettre en application des processus de gestion, nos agriculteurs-entrepreneurs-gestionnaires font face à un contexte qui va nécessiter une gestion plus serrée de l'entreprise. La crise agricole qui perdure au moins dans certains secteurs, la crise financière mondiale qui affecte sinon l'offre au moins les modalités d'acceptation du crédit, le niveau d'endettement des entreprises agricoles, la diminution de productivité des actifs agricoles, le déficit de l'ASRA et les modifications à venir de ce programme font penser que la tempête n'est pas finie et que les bateaux les mieux grées la traverseront plus facilement. Pas nécessairement les plus gros, les mieux grées, les plus performants, les mieux gérés ! La gestion va revenir à la mode ?



Ce n'est pas la question. Si la gestion n'est pas toujours « In », elle est toujours de mise. Dans ce numéro, deux articles qui parlent de gestion :

- Améliorer les compétences en gestion, pas du point de vue du théoricien, du chercheur ou de l'enseignant mais du point de vue du producteur. Au-delà des résultats de cette étude finlandaise, on peut se questionner sur la pertinence de mesurer auprès des agriculteurs quelles sont les tâches de gestion importantes et quelle est la difficulté qu'ils rencontrent pour les réaliser. Gageons que cela devrait avoir un impact sur l'offre de services de formation ou de sensibilisation.
- A partir d'une récente recherche de Traget Laval, les impacts de la gestion sur le transfert des entreprises.

L'équipe Traget Laval vous présente ses meilleurs vœux pour 2009 et vous souhaite

Bonne lecture

Améliorer les compétences en gestion : qu'en pensent les agriculteurs ?

La notion de compétence, qu'elle soit transversale ou disciplinaire, est au cœur des projets éducatifs contemporains. Le monde agricole ne fait pas exception même si, à première vue, il semble plus facile de définir certaines compétences techniques que celles, plus abstraites, propres à la gestion agricole ou à l'entrepreneurship.

De fait, que veut dire « être compétent en gestion » ? Comment cibler et répondre adéquatement aux besoins de formation et de conseil ? Une enquête finlandaise à laquelle ont répondu 130 agriculteurs de différents secteurs apporte un éclairage sur le sujet. Les chercheurs leur ont posé deux questions : quelles tâches ou pratiques de gestion sont plus importantes pour vous ? Quelles habiletés vous semblent plus difficiles à développer ?

On apprend, entre autres que, bien que

majoritairement toutes pertinentes aux yeux des agriculteurs, les tâches qui sont à la fois importantes et difficiles à maîtriser touchent la gestion et l'utilisation de l'information (particulièrement celle liée aux programmes gouvernementaux), la planification et l'évaluation financière des investissements et certains aspects liés à la gestion du travail et à la main d'œuvre extérieure.

La gestion : importante dans l'ensemble, difficile en particulier.

Suite à une recension des pratiques et tâches de gestion caractéristiques de la conduite d'une ferme, une liste de 48 tâches a été constituée; elles furent par la suite regroupées en 7 domaines. Il s'agit des groupes travail et santé, marketing, main d'œuvre extérieure, fonctionnement de l'entreprise, investissements, système d'information, et réseautage. Suite page 2 (collaboration). Les répon-

Améliorer les compétences en gestion : qu'en pensent les agriculteurs ? (suite)

dants ont été invités à évaluer chacune des tâches sur une échelle de 4 degrés d'importance (très importante au pas importante) et de difficulté (très facile à très difficile).

On peut retenir deux grandes conclusions : la première est que la quasi-totalité des tâches énoncées semblent pertinentes aux yeux des agriculteurs (figure 1) particulièrement celles

qui relèvent du financement et des décisions d'investissement (*funding and investment decisions*) et du travail et de la santé (*personal work and health*).

La seconde conclusion est que, on s'en doute bien, certaines tâches repré-

sentent plus de défis que d'autres.

Les défis à relever

Les tâches qui ont reçu un score élevé à la fois en termes d'importance et de difficulté sont regroupées au tableau 1; celles reliées aux subventions et programmes gouvernementaux (application et suivi), aux investissements, à la santé et à la sécurité à la ferme arrivent en tête de liste.

Rappelons que l'agriculture finlandaise

possède bon nombre de similarités structurelles avec le Québec : production animale majoritairement laitière, conditions climatiques quasi similaires, pressions sociales face à la protection de l'environnement, souci de qualité de vie chez les agriculteurs, structure de fermes majoritairement familiale, etc. Soulignons de plus que les résultats de cette recherche permettent d'apporter des nuances selon le secteur de

Croiser importance et difficulté d'application des tâches de gestion est sans doute un bon moyen de mieux cibler les besoins de formation en gestion des agriculteurs.

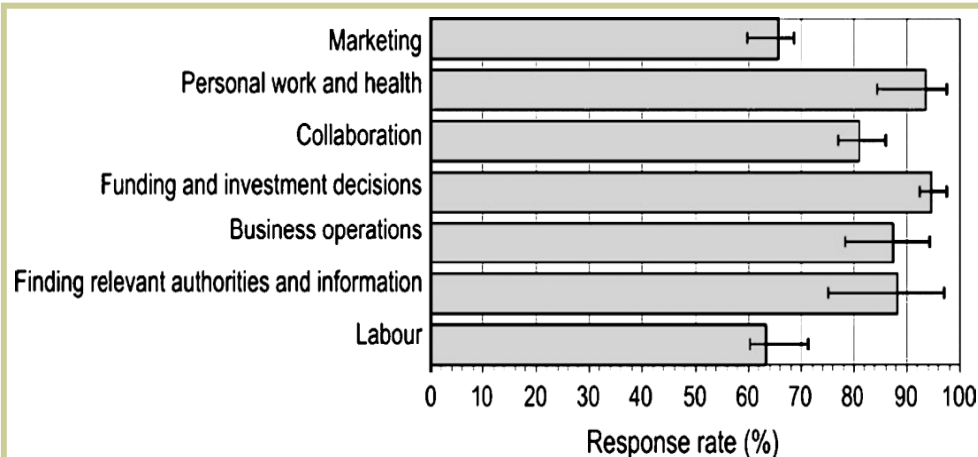


Figure 1. Taux de réponse et importance selon le domaine.

production et selon le mode d'organisation du travail.

Pour les chercheurs finlandais, « importance et degré de difficulté » caractérisant les tâches de gestion sont de bons indicateurs des motivations de la clientèle à apprendre et des habiletés à développer, les maîtres mots de tout bon programme de formation : il y a là quelques leçons à retenir.



Tableau 1 : Scores les plus élevés en termes d'importance et de difficulté sur 48 tâches pré-identifiées

Plus de 70% des agriculteurs ont identifié :

12. Applying for agricultural subsidies
13. Evaluating the effects of investments on future profitability
26. Finding relevant authorities for and information on statutes, rules, and regulations
27. Finding relevant authorities for and information on subsidy systems

Plus de 60% des agriculteurs ont identifié :

2. Maintaining personal health and ability to work
4. Minimizing risk of accidents and occupational diseases
7. Keeping up personal motivation
14. Understanding investment alternatives
22. Assessing business profits
23. Accounting
29. Finding relevant authorities for and information on taxation

Source :

Mattila, Tiina E.A. et al, 2008, "Farmer's perceptions of necessary management skills in Finland", *Journal of agricultural education and extension*, vol. 13, no,4, p. 287-300 .

Transfert de ferme : un plaidoyer pour la gestion.

Dans Info-transfert de septembre et octobre, nous vous présentions des résultats d'un projet de recherche sur les déterminants technico-économiques et financiers de la viabilité de l'entreprise 5 ans après son transfert. Le message est clair : la gestion est essentielle avant, pendant et après le transfert. En fait, il n'y a pas de moments pour bien gérer, c'est tout le temps ! Voici, à partir des mêmes données, d'autres éléments qui confirment cette assertion.

Note : Les entreprises ont été classées selon la Marge de Sécurité Standardisée sur les Produits (MSSP, voir Info-Transfert, sept 09). Le groupe de tête a une MSSP supérieure à 8 % (5 ans après le transfert), le groupe de queue, une MSSP inférieure à -8 %.

Il faut être gros pour bien s'en tirer ?

		Moyenne	Tête	Queue
Nb de fermes		158	28	66
Produit brut	Av. transfert	251984	242574	250130
	5 ans après	397998	391251	376616
MSSP	Av. transfert	-5,73%	2,72%	-8,94%
	5 ans après	-5,51%	16,30%	-20,93%

Comme on le constate, une fois encore, dans le tableau 1, la taille n'est pas un critère de succès. Avant ou après transfert, les chiffres d'affaires des groupes de tête et queue sont très comparables alors que les MSSP sont très différentes et que l'écart entre elles grandit considérablement.

On peut remarquer également, pour tous les groupes, une croissance importante du chiffre d'affaires en 5 ans. L'important, donc, n'est pas le niveau de chiffre d'affaire mais comment on produit (avec quels actifs, financés de quelle manière, et avec quelle efficacité).

Quelle efficacité ?

Un des éléments d'explication de la variation de la MSSP est certainement dans l'efficacité technico-économique. Avant transfert, le groupe de tête a un % de charges (tableau 2) plus faible que le groupe de queue de plus de 10 points. Cet écart augmente à plus de

		Moyenne	Tête	Queue
% de charges	Av. transfert	73,49%	65,10%	75,74%
	5 ans après	76,21%	63,98%	85,92%
Aug Amortissement		13,46%	-9,44%	18,54%
Bénéfice/PB	Av. transfert	12,64%	17,92%	11,10%
	5 ans après	14,78%	31,12%	3,41%

Note : dans le % de charges, il s'agit des charges avant intérêts et amortissements mais après rémunération du travail (salaires et coût de vie).

20 points 5 ans après le transfert. Le groupe de tête, plus efficace au départ, réussit à améliorer légèrement son efficacité (-1.7 %) alors que le groupe de queue, dans une situation initiale peu intéressante, détériore encore son efficacité (+ 13.44 %). Pourtant nous parlons d'efficacité technico-économique, de quantités d'intrants par unité de produits, de charges variables. Nous parlons de gestion quotidienne. 20 points de % de charges représentent 75000 \$ par an ! Une solution au problème, qui ne nécessite aucun investissement !

Dans le même temps, au niveau des charges fixes, on peut remarquer une diminution en pourcentage des charges d'amortissement pour le groupe de tête (presque 10 %) et une augmentation dans le groupe de queue (18 %). Y-aurait-il eu des investissements peu ou pas productifs ?

Investissement, financement.

Les cinq années suivant le transfert ont

		Moyenne	Tête	Queue
Dettes/PB	Av. transfert	2,07	2,18	2,05
	5 ans après	2,06	1,63	2,35
Achat actif (5 ans)		500000	450000	520000
Nouveaux emprunts		450000	315000	505000
Autofinancement		10%	30%	3%
\$nouv actif/\$PB add.		3,40	3,00	4,10

connu des investissements importants (environ 100 000 \$/an). Cependant le groupe de tête a moins investi (15 % de moins que le groupe de queue). De plus ces investissements sont plus productifs (25 %) si l'on compare le montant investi à l'augmentation de produits bruts (3\$ vs 4.1 \$). Moins d'investissements, plus productifs, combinés à une meilleure efficacité technico économique ont permis au groupe de tête d'en autofinancer 30 % (comparativement à 3 % pour le groupe de queue). Donc, moins d'emprunts, moins d'intérêts et une meilleure MSSP. La boucle est bouclée !

Remarque : différence d'intérêt 13000 \$/an. On est rendu à une différence de 93 000 \$/an.

- Près de la moitié des entreprises sont en situation difficile;
- Bonne gestion = 93 000 \$/an de plus;

La gestion : des principes simples qu'il est toujours temps d'appliquer !

La gestion : un mode de pensée et d'action à la portée de tous !



TRAGET LAVAL

Comité éditorial

Raymond Levallois
Diane Parent
Jean Philippe Perrier

TRAGET Laval

Faculté des sciences de l'agriculture
et de l'alimentation
Pavillon Paul-Comtois, Université Laval,
Sainte-Foy, Québec G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-2131, poste 2395
Télécopie : (418) 656-7821
Messagerie : traget@traget.ulaval.ca

Info-Transfert est un bulletin d'information sur le transfert de ferme et l'établissement en agriculture. Il est publié par le groupe de recherche TRAGET Laval de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (Québec). La mission de TRAGET Laval est de contribuer au développement des connaissances et à leur diffusion ainsi qu'à la formation d'étudiants dans les domaines de la gestion agricole, du transfert de ferme et de l'établissement en agriculture.

Toute reproduction des articles avec mention est encouragée.

Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement afin d'alléger le texte.

RETROUVEZ-NOUS SUR LE WEB
[HTTP://WWW.TRAGET.ULAVAL.CA/](http://www.traget.ulaval.ca/)

Transfert de ferme : un plaidoyer pour la gestion. (suite)

La gestion c'est ca ! 93 000 \$ de plus ou de moins par an !

- Faire des investissements productifs pour augmenter ses produits
- Contrôler quotidiennement les charges directes pour avoir une bonne efficacité technico-économique.
- Bonne efficacité => marge élevée qui permet d'autofinancer une part importante (25-30 %) des investissements.
- Donc moins d'emprunts => moins d'intérêt => bénéfique et/ou MSSP élevés.

Des principes et une logique de gestion simples et connus. Il semble pourtant que tous ne les appliquent pas (42 % sont dans le groupe de queue). Pourquoi ? ...

Est-ce que ca peut changer ?

Même si le transfert des avoirs et le transfert des pouvoirs ne sont pas toujours simultanés, on peut penser que c'est une bonne période pour voir les changements dans la gestion de l'entreprise.

Le tableau 4 présente le changement de situation des entreprises dans les 5 ans suivant le transfert. En rouge, les entreprises qui ont dégradé leur situation, en vert celles qui l'ont améliorée et la diagonale en noire, celles qui n'ont pas changé de groupe. 37 % des entreprises sont restées dans le même groupe, 31 % ont connu une amélioration (de 1,2 ou 3 groupes) et 32 % ont détérioré leur situation.

Il est donc possible d'améliorer sa situation, mais

Après transfert sont dans le groupe	Avant transfert étaient dans le groupe				Total
	Tête	2	3	Queue	
Tête	12	4	6	6	28
2	8	7	6	8	29
3	6	5	5	19	35
Queue	11	11	9	35	66
Total Tableau 4	37	27	26	68	158

il est aussi possible de la détériorer ! Il semble même qu'il soit plus facile de passer du groupe de tête au groupe de queue ($11/37 = 29\%$) que l'inverse ($6/68 = 9\%$). Dans le même ordre d'idée, c'est le groupe de queue qui connaît le moins de changement (plus de la moitié des entreprises n'ont pas changé de groupe).

Conclusion

Transfert d'entreprise ou non, la gestion est primordiale :

- près de la moitié des entreprises sont en situation difficile (solde résiduel négatif);
- Bien gérer représente une différence de 93 000 \$/an (dans notre échantillon);
- Il est possible de bien gérer (17 % le font) et surtout on peut s'améliorer (31 % le font).

La gestion : des principes simples qu'il est toujours temps d'appliquer !

La gestion : un mode de pensée et d'action à la portée de tous !

C'est facile à écrire, pas toujours facile à mettre en pratique (voir article précédent), mais sans doute que le jeu vaut la chandelle.



Source :

Base de données du projet : Pérennité de l'entreprise agricole suite à son transfert, Traget Laval.