

Votre état financier : à la base d'une réflexion sur votre **gestion technico-économique** et **financière**

DENIS BOIES, AGR., PROFESSEUR À L'ITA, CAMPUS DE LA POCATIÈRE

Vous avez été présent à l'un des trois ateliers en Économie et Gestion du CEPOQ ? Nous espérons que vous avez apprécié votre formation! Voici, pour vous et également ceux qui n'auraient pu être présents, un petit retour sur le premier atelier offert par Denis Boies, agr., professeur à l'ITA, campus de La Pocatière.

Il y a quelques décennies, de bons résultats techniques étaient souvent signe de bons résultats financiers. De nos jours, les producteurs doivent composer avec tellement d'impondérables, que la gestion technique n'est plus suffisante. Il faut voir les résultats techniques comme un moyen et non comme une fin. Il importe de prendre du temps de qualité pour la gestion technico-économique et financière. Du temps de qualité, ce n'est pas tard le soir après une journée de travail bien remplie et lorsque vous êtes épuisés. Au contraire, la gestion de l'entreprise devrait être réalisée lorsque vos neurones sont les plus alertes et que votre concentration est à son maximum. À vous de choisir ce moment de qualité. Il n'est pas interdit de s'entourer si vous avez identifié que ce type de gestion est une de vos faiblesses. Ça ne doit pas être vu comme un désaveu, mais bien comme une qualité, soit la capacité de savoir s'entourer. L'ouvrier d'une entreprise manufacturière fait rarement la comptabilité et la gestion financière de l'entreprise pour laquelle il travaille, après son quart de travail. Pourtant, ça ne l'empêche pas d'être excellent



dans ce qu'il fait. Sachez reconnaître vos forces et vos faiblesses. Une bonne gestion financière est nécessaire afin de dégager les marges de manœuvre suffisantes pour prévenir les coûts dus à la variation des facteurs économiques comme les taux d'intérêt et les prix des intrants et des extrants. La qualité de l'analyse financière est hautement limitée par les données techniques, économiques et financières qui sont à la disposition des producteurs. Il est essentiel de tenir des registres techniques et comptables bien détaillés et précis afin de « faire parler » les chiffres correctement. Le bon gestionnaire connaît bien ses chiffres et il est en mesure de s'y

référer rapidement afin de prendre des décisions rationnelles. Les projets mis en chantier sont réfléchis et visent un objectif bien précis, quantifié et défini dans le temps, par exemple la diminution de 2 % du pourcentage de charges dès les prochains états financiers. Un contrôle judicieux de l'endettement doit être considéré dans tout projet et le bon gestionnaire doit en autofinancer une partie. Il importe de prioriser vos projets d'investissement en fonction de plusieurs facteurs dont l'atteinte des objectifs, le risque, la rentabilité, l'impact du projet sur le management, les ressources humaines, les opérations, la production et la commercialisation.

Afin de faire un diagnostic rapide de votre situation financière, voici quelques ratios qui peuvent être calculés et analysés.

Ratios du bilan

Ratio	Calcul	Référence
Fond de roulement	Actif court terme / passif court terme	1-2
Liquidité immédiate	(Actif court terme – inventaires) / passif court terme	0,5-1
Couvertures de dettes MLT	Dettes (sauf court terme) / actifs (sauf court terme)	>1,25
Autonomie financière	Capitaux propres / actif total x 100	>20-30%

En gestion, les ratios sont calculés avec la valeur marchande des actifs.

Capacité de remboursement (CDR)

	En \$	En % des produits	Référence En % des produits
Produits			100%
-Charges avant ISA ¹			68% ³
=Marge avant ISA			32%
-Salaires des employés			
-Retraits des propriétaires			
-Impôts			
TOTAL TRAVAIL			10-15%
=CDR ²			Environ 20%
-intérêts sur les emprunts			
-Paiements de capital			
TOTAL PAIEMENTS			Environ 15-20%
=Solde résiduel			5%

¹ Ce sont les charges sans les intérêts sur les emprunts, sans les salaires et sans les amortissements

² Capacité de remboursement maximale (elle ne tient pas compte des amortissements)

³ Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA)

Autres ratios de rentabilité

Ratio	Calcul	Référence ¹
Marge avant rémunération du travail et de l'avoir	(Produits – charges sans la rémunération du travail et de l'avoir) / brebis	109
Produits par brebis	Produits / brebis	566
Marge sur charges variables par brebis	(Produit - charges variables / brebis	219
Endettement par brebis	Dettes totales / brebis	866

¹ Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA)

À la suite de l'analyse financière, il convient d'aller plus loin en faisant une analyse technico-économique qui permet de cibler plus précisément les performances à améliorer. Il y a alors lieu de prioriser un ou deux critères à travailler. Pour chacun des critères, des liens de causes à effet peuvent être élaborés. Un outil intéressant pour déterminer ces liens est le diagramme d'Ishikawa qui permet de cibler les causes possibles à la problématique sur différents secteurs (5M): milieu, main-d'œuvre, méthode, machines et matières.

Le diagramme d'Ishikawa permettra de déterminer des solutions pour améliorer les points ciblés. Par la suite, il faudra élaborer une liste des conséquences de la mise en place des solutions tant au niveau économique (impact sur le bénéficiaire, la trésorerie et le solde résiduel) que qualitatif. L'analyse des conséquences permettra de prioriser la solution qui sera mise de l'avant. Finalement, un budget d'investissement-financement permettra de déterminer les coûts d'investissement et leur financement.

Une solution ne devrait jamais être mise en place sans avoir préalablement déterminé la ou les problématiques. Ainsi, une analyse de vos résultats financiers est la première étape que vous devrez réaliser. ■