

<page de couverture>

---

<Insérer le logo de l'entreprise>

---

# Fermes Evergreen

## Modèle de plan d'affaires

23-02-2023

### **Personne-ressource**

Joe Smith  
(306-543-5000)  
joe@fermesevergreen.com  
fermesevergreen.ca

### **Adresse**

RR 4 PDF Main  
Wainwright (Alberta)  
T9W 0H9



# Table des matières

---

1. Résumé .....	3
2. Buts et objectifs .....	7
3. Contexte et histoire de l'exploitation agricole .....	10
4. Propriété, gestion et ressources humaines .....	13
5. Produits, services et marché cible .....	14
6. Ventes et commercialisation .....	15
7. Analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) .....	16
8. Analyse de l'industrie.....	17
9. Définition et évaluation des risques .....	20
10. Situation financière et projections .....	22

*Remarque : Le présent exemple de contenu n'est donné qu'à titre indicatif. Chaque plan d'affaires se présente différemment en fonction du projet ou de l'activité.*



## 1. Résumé

---

### Description du projet/de l'entreprise

#### À propos de nous

- Nous sommes une exploitation agricole de quatrième génération qui a été largement développée par la troisième génération jusqu'à sa taille actuelle.
- L'exploitation agricole a investi dans des équipements modernes et s'est tournée vers la technologie dans la mesure du possible.
- L'entreprise agricole est actuellement exploitée sous la forme d'un partenariat entre le père et la mère, les associés principaux, et l'associé minoritaire, qui participe activement aux décisions de gestion. L'objectif à long terme est que l'associé minoritaire assume des responsabilités de gestion et, finalement, devienne propriétaire de l'entreprise.
- Le programme de culture de l'exploitation agricole comprend du canola, du blé et des pois.
- La force de l'entreprise agricole réside dans le maintien d'une position financière solide et de capacités de production constamment élevées.

### Description de l'entreprise

- L'objectif de ce plan d'affaires est d'étudier l'incidence des besoins supplémentaires en matière de service de la dette (environ 82 000 \$ par an) sur l'ensemble de l'entreprise agricole ainsi que de déterminer si l'endettement supplémentaire aura une incidence négative sur l'objectif de maintenir une position financière solide et de faire face aux chocs inattendus émanant d'un environnement commercial dynamique et en constante évolution.

### Possibilité commerciale

- Avec l'achat de 640 acres supplémentaires, l'exploitation agricole posséderait 2 245 acres de terres, dont 2 192 acres cultivés dans le centre-est de l'Alberta.
- Une superficie supplémentaire de 800 acres est louée au comptant, 760 acres étant des terres cultivées. L'exploitation agricole est confrontée au choix suivant : acheter 640 acres de terres (630 acres cultivés) qui étaient auparavant loués (prix d'achat de 1 120 000 \$) ou poursuivre les activités en réduisant le nombre d'acres cultivés.
- L'exploitation agricole est organisée de manière à cultiver efficacement environ 3 000 acres de terres. Le fait de renoncer à la possibilité d'acheter les 640 acres et de fonctionner avec une superficie réduite pourrait avoir une incidence négative sur l'efficacité des activités agricoles et éventuellement limiter la capacité de l'entreprise agricole à transférer la propriété et la gestion d'une génération à l'autre.



- Les modalités de financement offertes à l'associé minoritaire pour effectuer cet achat seraient de 1 120 000 \$ à 3,5 % sur 20 ans avec des paiements semestriels (mixtes) de 39 168,74 \$, à condition que le père offre des terres supplémentaires (320 acres) en garantie du prêt.
- À plus long terme, l'objectif de l'entreprise est que l'associé minoritaire prenne en charge toutes les activités de gestion et devienne propriétaire de l'exploitation agricole.

### **Calendrier et cibles de revenus**

Les mesures à prendre pour aider l'associé minoritaire à assumer un rôle de gestion dans l'entreprise sont les suivantes :

- Les associés principaux et minoritaire investiront du temps et de l'énergie dans l'évaluation de l'industrie, du marché et de la concurrence en vue de définir les ressources qui façonneront l'environnement futur de leur entreprise agricole. Cela leur permettra d'envisager le rôle de l'entreprise agricole dans l'industrie future.
- L'associé principal sera cosignataire du prêt pour aider l'associé minoritaire à obtenir le financement de 1 120 000 \$ pour l'achat de 640 acres, en fournissant 320 acres de terres supplémentaires comme garantie pour le prêt.
- L'associé principal prendra des mesures pour transférer les relations avec les prêteurs et les autres intervenants à l'associé minoritaire.
- L'associé minoritaire prendra des mesures pour surveiller le coût par unité de production, obtenir des données sur les principaux facteurs de coût et apporter constamment des améliorations pour réduire le coût par unité de production.

### **Produits/services que nous proposons actuellement**

L'exploitation agricole dispose d'une gamme complète d'équipements de culture modernes, y compris un système de navigation GPS qui prend en charge les technologies de guidage automatique et d'épandage de précision.

- L'exploitation agricole compte une maison moderne, un entrepôt pour les céréales, un entrepôt pour les engrais et un entrepôt pour la machinerie.
- L'exploitation s'efforce continuellement d'augmenter sa marge brute au moyen d'analyses.
  - Un plan annuel est élaboré et des contrôles trimestriels sont effectués aux fins d'évaluation.
  - L'associé minoritaire s'efforce d'améliorer l'analyse financière et de fixer des critères de référence identifiables avec le comptable de la famille.



## Situation financière actuelle

Situation financière et projection des actifs à court et à long terme

État de la valeur nette		1 <sup>er</sup> janvier 2014
<b>Actifs à court terme :</b>		
Liquidités en banque – compte de capital		10 095 \$
Comptes clients		0 \$
Cultures à vendre		860 438 \$
Aliments pour animaux et fournitures		244 000 \$
Animaux de marché		0 \$
Total des actifs à court terme :		1 114 533 \$
<b>Actif intermédiaire :</b>		
Machinerie et équipements		870 300 \$
Autres actifs intermédiaires		75 897 \$
Total des actifs intermédiaires :		946 197 \$
<b>Actifs à long terme :</b>		
Terres		2 720 000 \$
Terres de location		0 \$
Bâtiments		557 640 \$
Autres actifs à long terme		0 \$
Total des actifs à long terme :		3 277 640 \$
Total des actifs intermédiaires et à long terme :		4 223 837 \$
Total des actifs :		5 338 369 \$
<b>Dette courante</b>		
Prêt d'exploitation		55 000 \$
Comptes fournisseurs		34 000 \$
Intérêt couru		2 268 \$
Tranche à court terme de la dette à long terme		137 051 \$
Total de la dette courante :		228 319 \$
<b>Dette intermédiaire</b>		
Prêt pour machinerie n° 1		27 086 \$
Prêt pour machinerie n° 2		100 903 \$
Prêt pour machinerie n° 3		151 667 \$
Prêt pour machinerie n° 4		18 055 \$
Total de la dette intermédiaire :		297 710 \$
<b>Dette à long terme</b>		
Prêt foncier n° 1		558 531 \$
Prêt foncier n° 2		0 \$
Total de la dette à long terme :		558 531 \$
Total de la dette intermédiaire et à long terme :		856 241 \$
Dette totale :		1 084 560 \$
Valeur nette ou capitaux propres :		4 253 810 \$



## **Situation financière et projection**

- Selon notre valeur nette en 2014 de 4 253 810 \$, nous prévoyons une légère diminution de nos actifs courants et une augmentation de nos capitaux propres à 4 402 264 \$ avec l'achat de terres supplémentaires.

## **Personnes clés et expérience**

- Cette exploitation agricole compte plus de 35 ans d'expérience dans le domaine de la gestion progressive dans son secteur et sa région géographique. Les compétences de tous les associés sont complémentaires et devraient permettre une croissance continue.
- Cette exploitation agricole travaille activement avec une équipe de conseillers spécialisés afin d'améliorer les capacités de l'entreprise.
- La section 4 du présent plan d'affaires traite des compétences agricoles et des principaux conseillers.

## **Analyse FFPM**

- L'exploitation agricole a évalué ses forces, ses faiblesses, ses possibilités et ses menaces (FFPM) dans le présent plan d'affaires (détaillées à la section 7) et a préparé une analyse du risque détaillée afin d'atténuer les menaces et de se préparer à tirer parti des possibilités. Une fois le plan achevé, nous sommes convaincus que cette expansion augmentera la valeur nette et le rendement financier de l'exploitation agricole au fil du temps.



## 2. Buts et objectifs

---

### **Nature du projet**

La vision consiste à faire de l'exploitation agricole une entreprise viable et durable gérée par la prochaine génération.

- L'exploitation agricole s'efforcera de maintenir une position financière solide afin d'être prête à faire face à de multiples éventualités. Les mesures particulières sont les suivantes :
  - L'exploitation agricole continuera de se concentrer sur la production de cultures et cherchera constamment à obtenir des rendements supérieurs à la moyenne en matière de production agricole.
  - L'exploitation agricole prendra des mesures pour acquérir une connaissance détaillée des facteurs de coût et des procédures de contrôle des coûts qui favorisent une production à faible coût.
  - L'exploitation agricole cernera et exploitera continuellement les possibilités de fournir des produits de base dotés de caractéristiques améliorées qui réduisent les coûts de transaction pour les acheteurs.
  - L'exploitation agricole surveillera constamment le rendement financier afin de garantir un fonds de roulement et une position financière globale solides.

### **Notre mission**

Notre mission est d'être reconnus par nos associés, nos partenaires et nos voisins comme des producteurs de premier plan et des membres solides de la communauté. Nous cherchons à accroître notre effectif et notre marge brute, et à améliorer nos terres pour les générations futures.

### **Notre vision**

- Nous nous concentrerons sur la production rentable et durable de céréales, d'oléagineux et de légumineuses.
- Nous rechercherons des occasions d'apprentissage continu et d'innovation afin de fournir une qualité et une valeur supérieures.

### **Nos objectifs**

- L'entreprise agricole actuelle a atteint de solides positions de solvabilité et de liquidité grâce à l'effet cumulatif des dernières années de bonnes récoltes et de bons prix, combiné à des niveaux d'endettement raisonnables et à de modestes retraits de capitaux de l'entreprise.



- L'exploitation agricole a pu moderniser l'équipement de travail des champs pour tirer parti des avancées technologiques, notamment les systèmes de navigation GPS, le guidage automatique et l'épandage d'engrais de précision.
- Activités essentielles :
  - Mettre l'accent sur le maintien de la solidité financière, la capacité à financer l'achat de terres et le développement d'une résilience suffisante pour faire face aux chocs et aux tensions inattendus.
  - Contrôler le rendement financier de l'entreprise agricole et veiller à ce que celle-ci conserve une position financière solide qui permette de faire face à la variabilité à court terme et aux futurs changements de propriétaire dans l'ensemble.
  - Investir dans des technologies de production agricole qui contribuent à atteindre des niveaux acceptables de rendement pour l'ensemble des actifs de l'exploitation agricole, à des niveaux de risque acceptables.
  - Tirer parti des connaissances et des ressources en matière de commercialisation pour cerner les possibilités en matière de prix et de livraison, et fournir des cultures présentant des caractéristiques améliorées, telles que la livraison de lots importants, qui réduisent les coûts de transaction.

### **Objectifs stratégiques**

- La stratégie de l'entreprise agricole consiste à utiliser et à développer les connaissances en matière de commercialisation afin d'atteindre les objectifs multiples d'un rendement financier acceptable à des niveaux de risque acceptables, tout en transférant la gestion et la propriété à l'associé minoritaire.
- Les activités essentielles de l'entreprise agricole seront les suivantes :
  - Déterminer et évaluer constamment les possibilités d'améliorer le rendement des cultures, en mettant l'accent sur une production à faible coût.
  - Acquérir continuellement des connaissances sur le marché qui permettent à l'exploitation de fournir des cultures de qualité et de valeur supérieures qui améliorent le bien-être des clients dans des segments de marché précis.
  - Cerner, évaluer et gérer continuellement les risques qui, s'ils devaient se réaliser, pourraient avoir une incidence (positive ou négative) sur les buts et objectifs de l'entreprise agricole.



- Recueillir constamment des données sur le rendement de la gestion et de l'ensemble de l'exploitation agricole afin de comprendre les raisons qui expliquent les différents résultats obtenus.

### **Objectifs financiers**

- La réussite financière de l'ensemble de l'entreprise agricole consistera à maintenir une position financière solide en veillant à ce que l'exploitation agricole dispose de la capacité financière nécessaire pour rester viable et durable tout en faisant face à la variabilité des prix et des coûts d'une année à l'autre ainsi qu'aux chocs émanant des forces sociales, économiques, politiques et environnementales.
- Les activités et objectifs financiers clés seront les suivants :
  - S'assurer que l'entreprise agricole dispose d'une capacité adéquate pour financer l'achat de terres et maintenir des liquidités et une solvabilité suffisantes pour se remettre d'une baisse significative de la production ou des prix du marché et faire face à des chocs inattendus découlant de forces sociales, économiques, politiques et environnementales.
  - Utiliser efficacement les ressources pour contribuer à la croissance à long terme de la valeur nette.
  - Atteindre la rentabilité et le rendement en matière de flux de trésorerie, en veillant à ce que la position du fonds de roulement soit solide.



### 3. Contexte et histoire de l'exploitation agricole

---

#### **Emplacement et années d'activité**

Il s'agit d'une exploitation de quatrième génération ayant été largement développée par la troisième génération, qui l'a portée à sa taille actuelle. Avec l'achat de 640 acres supplémentaires, l'exploitation agricole posséderait 2 245 acres de terres, dont 2 192 acres cultivés dans le centre-est de l'Alberta.

#### **Principales initiatives et facteurs de réussite**

L'entreprise agricole mettra en œuvre des stratégies de commercialisation afin de cerner et de saisir les possibilités en matière de prix et de livraison des céréales, des oléagineux et des légumineuses.

- Cette stratégie comporterait les éléments suivants :
  - Poursuivre la collaboration avec un conseiller en commercialisation pour tirer parti d'une solide connaissance des modèles de prix, des niveaux et des modèles de base locaux, des outils de commercialisation et des sources d'information sur le marché, afin de saisir les possibilités en matière de prix et de livraison.
  - Continuer à utiliser les coûts de production pour déterminer les seuils de rentabilité et établir des prix cibles pour les cultures et le bétail.
  - Prendre le temps de tirer des leçons de ses décisions de commercialisation passées pour comprendre pourquoi elles ont été inefficaces.
- L'entreprise agricole a préparé la base de ressources suivante :
  - Avec l'achat des 640 acres supplémentaires, l'exploitation agricole comprendrait 2 245 acres de terres en propriété, dont 2 192 sont cultivés. En outre, 800 acres sont loués au comptant, dont 760 acres cultivés.
  - Les terres sont situées dans une région où les précipitations sont considérées comme étant le facteur limitant le plus important.
  - L'annexe A présente des données détaillées sur les ressources de l'exploitation agricole.
- Les principaux objectifs et plans d'action pour le volet « exploitation » de l'entreprise agricole sont les suivants :
  - Le système de production agricole est une rotation sans travail du sol avec des intrants utilisés de manière à obtenir des retombées économiques.
  - Les associés principaux et minoritaire feront appel à leur agronome pour évaluer les avantages nets de l'adoption de nouvelles technologies. Les technologies qui ont une probabilité raisonnable de contribuer au rendement de l'actif à un



risque acceptable et qui sont adaptées à l'entreprise agricole et à son fonctionnement seront adoptées et mises en œuvre.

- L'associé minoritaire continuera d'évaluer les principaux facteurs de coût de la production agricole afin de cerner les possibilités de réduire les coûts de production.
- Les principaux objectifs et plans d'action pour le volet « organisation » de l'entreprise agricole sont les suivants :
  - Un plan de transition sera élaboré pour régler les questions de main-d'œuvre, de gestion et de propriété pour les deux générations.
  - L'associé minoritaire est actuellement un salarié de l'entreprise agricole, mais il peut travailler en dehors de la ferme pendant la saison hivernale.
  - L'associé principal prévoit une réduction de sa charge de travail à la ferme au cours des dix prochaines années.
    - Il peut s'avérer nécessaire d'embaucher une aide supplémentaire pendant les semailles et la récolte. L'associé minoritaire reconnaît la nécessité de développer les qualités de leadership requises pour organiser les activités et gérer efficacement les employés embauchés.
  - L'exploitation agricole dispose d'un solide réseau de conseillers, dont un commis comptable, un comptable, un agronome et un conseiller en commercialisation.
  - L'associé minoritaire a pris des décisions au cours des deux dernières années. L'associé principal et l'associé minoritaire continueront de travailler ensemble dans le cadre des activités de planification et de prise de décisions, l'associé minoritaire prenant l'ensemble des décisions dans un délai de 8 à 10 ans.

### **Changements susceptibles d'avoir une incidence sur l'exploitation**

- L'entreprise agricole fait partie d'un système de plus en plus complexe qui comporte de nombreux éléments interconnectés et interdépendants, y compris des éléments sociaux, économiques, politiques et environnementaux.
- Les principaux facteurs qui façonnent l'environnement externe sont les suivants :
  - Les marchés des céréales, des oléagineux et des légumineuses tendent à être dominés par de grandes entreprises multinationales et dans lesquels le producteur primaire est un preneur de prix.
  - La technologie continuera à progresser et à offrir des possibilités d'accroître la productivité et de fournir des attributs qui peuvent permettre à l'exploitation agricole d'offrir à ses clients une meilleure équation valeur/coût.
  - L'augmentation de la population continuera de stimuler la production alimentaire. Toutefois, la variabilité des prix du marché augmentera.
  - Les préoccupations environnementales de la société contribueront à renforcer les pressions exercées par les consommateurs et la réglementation sur



l'utilisation des ressources et l'incidence des pratiques de production sur les ressources naturelles et l'environnement.

- La concurrence pour les ressources clés que sont la terre, le capital et l'énergie s'intensifiera.
- De nouvelles augmentations des taux d'intérêt pourraient limiter le potentiel de croissance.



## 4. Propriété, gestion et ressources humaines

---

### **Compétences et expérience de l'exploitation agricole**

#### Président :

Père, 35 ans d'expérience progressive dans le domaine de la gestion et de l'exploitation d'une ferme céréalière familiale. Logistique, commercialisation et maintenance des équipements.

#### Vice-présidente :

Mère, 30 ans d'expérience dans le domaine de la gestion agricole, de la tenue de livres et de registres, et de l'aide à la planification. Enseignante à temps plein pendant 25 ans. Un peu d'expérience touchant l'équipement et la logistique.

#### Responsable de l'exploitation :

L'associé minoritaire a travaillé à l'exploitation agricole pendant les 12 dernières années alors qu'il était aux études (diplôme en agriculture) et travaillait aussi pour un magasin de vente au détail de produits agricoles. Travaille à temps plein depuis quatre ans, prend des décisions en matière d'agronomie, planifie et soutient le père dans d'autres domaines.

#### Soutien à l'exploitation :

La fille, qui n'est pas agricultrice, vit à proximité avec son mari et soutient l'exploitation agricole pendant les périodes de forte activité. Travail d'opératrice d'équipement et s'occupe des courses en haute saison.

#### Voisin :

Ami retraité du père qui l'aide pendant la période des semailles et la récolte. Conduite de camions, surtout opérateur d'équipements.

#### Conseillers principaux :

- Directeur des relations d'affaires : Les
- Comptable : Rob
- Avocate : Tracy
- Conseillère en commercialisation : Wendy



## 5. Produits, services et marché cible

---

### **Produit ou service agricole principal**

L'entreprise agricole mettra en œuvre des stratégies de commercialisation afin de cerner et de saisir les possibilités en matière de prix et de livraison des céréales, des oléagineux et des légumineuses.

- Les marchés seront évalués chaque année en fonction d'une rotation des cultures prédéterminée afin de favoriser la rentabilité.

### **Marché cible**

Les gestionnaires de l'exploitation agricole continueront de développer un avantage concurrentiel grâce aux connaissances et à l'apprentissage, ce qui permettra à l'entreprise agricole de prendre les bonnes mesures au bon moment.

Les avantages en matière de connaissances sont notamment les suivants :

- La connaissance des prix et des possibilités en matière de livraison permet à l'entreprise agricole d'obtenir des prix ciblés.
- L'acquisition de connaissances sur les besoins des clients permet à l'exploitation agricole d'être un fournisseur privilégié en offrant aux clients une qualité et une valeur supérieures.
- Une compréhension détaillée des facteurs de coût permet à l'exploitation agricole de produire des cultures à faible coût.

### **Stratégie de tarification**

- Contrôler en permanence le rendement financier de l'entreprise agricole pour s'assurer qu'elle conserve une position financière solide et qu'elle peut faire face à la variabilité d'une année sur l'autre et aux chocs imprévus.
  - Cela permettra à l'exploitation agricole de prendre des décisions en matière de commercialisation sans être soumise à la pression des besoins immédiats de trésorerie.
- Définir, évaluer et gérer en permanence les risques afin que les gestionnaires de l'exploitation puissent prendre les bonnes mesures au bon moment.



## 6. Ventes et commercialisation

---

### Principaux clients et fournisseurs, et plan de commercialisation

L'entreprise agricole se concentrera sur la détermination et l'exploitation des possibilités en matière de prix et de livraison des céréales, des oléagineux et des légumineuses.

- Cette stratégie comporterait les éléments suivants :
  - Poursuivre la collaboration avec un conseiller en commercialisation pour tirer parti d'une solide connaissance des modèles de prix, des niveaux et des modèles de base locaux, des outils de commercialisation et des sources d'information sur le marché, afin de saisir les possibilités en matière de prix et de livraison.
  - Continuer à utiliser les coûts de production pour déterminer les seuils de rentabilité et établir des prix cibles pour les cultures et le bétail.
  - Prendre le temps de tirer des leçons de ses décisions de commercialisation passées pour comprendre pourquoi elles ont été inefficaces.

### Principaux changements, tendances et possibilités liés aux concurrents et à l'industrie

- La concurrence pour les terres – qu'elles soient en propriété ou en location – est forte dans cette région et la demande devrait se maintenir. L'exploitation agricole maintiendra des relations étroites avec les propriétaires et inclura les deux générations dans les discussions.
- L'intérêt de la société pour la durabilité de l'agriculture et son incidence sur l'environnement devrait continuer à augmenter. Il est possible que davantage de mesures réglementaires soient mises en œuvre, ce qui pourrait avoir une incidence sur les pratiques de production.
- Les préoccupations géopolitiques sont nombreuses. Nous nous sommes engagés à mettre en œuvre un plan de commercialisation audacieux pour gérer la volatilité. La demande mondiale d'oléagineux augmente et devrait se renforcer.
- La gestion des coûts de l'équipement et des liquidités pour renforcer les fonds propres constitue toujours une bonne stratégie.
- L'exploitation agricole est située assez près de plusieurs acheteurs. L'exploitation agricole recherchera constamment des données sur les prix proposés auprès des grandes entreprises céréalières rattachées aux chemins de fer et des utilisateurs finaux.
- L'exploitation travaillera avec des accompagnateurs en commercialisation pour améliorer son programme de vente structuré et favoriser la tranquillité d'esprit.
- L'exploitation agricole évaluera les possibilités d'achat d'intrants et restera en contact avec les détaillants pour connaître les prévisions de prix.



## 7. Analyse FFPM

---

Forces	Faiblesses
<b>Quels sont les points forts qui vous permettront de rester compétitif à long terme?</b>	<b>Quels sont les domaines qui pourraient être améliorés? Évités?</b> <b>Quels sont les petits changements qui pourraient avoir une incidence importante?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Connaissances et expérience dans le domaine agricole.</li> <li>2. Relations étroites avec les propriétaires : gérer les terres comme si elles nous appartenaient.</li> <li>3. Investissement dans la technologie et les données pour améliorer l'analyse.</li> <li>4. Options à proximité pour la commercialisation des céréales et l'achat d'intrants.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manque de clarté du plan de transfert pour toutes les parties.</li> <li>2. Risque lié au fonds de roulement pendant le transfert et l'expansion future.</li> <li>3. Main-d'œuvre supplémentaire actuellement liée à la génération aînée.</li> </ol>
Possibilités	Menaces
<b>Quelles sont les autres tendances dont votre exploitation agricole pourrait tirer parti?</b>	<b>Quels sont les autres obstacles dont vous pourriez discuter en famille et comment allez-vous les surmonter?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assurer le transfert de l'entreprise agricole et des terres à la génération suivante.</li> <li>2. La nouvelle génération apporte des compétences accrues en matière de production.</li> <li>3. Un enthousiasme renouvelé pour le développement de l'exploitation agricole.</li> <li>4. La prise de décisions continuera d'assurer un équilibre entre les objectifs multiples que sont la rentabilité économique et la gestion du risque financier.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les conditions météorologiques difficiles de ces dernières années.</li> <li>2. Les pressions financières accrues – Augmentation des coûts des intrants et des équipements.</li> <li>3. L'environnement concurrentiel.</li> <li>4. Le risque lié à l'importance de la propriété conjointe.</li> </ol>



## 8. Analyse de l'industrie

---

### État de l'industrie ou du marché

#### Aperçu de l'industrie

Le blé (tous les blés, y compris le blé dur) et le canola sont les deux cultures les plus importantes au Canada. Compte tenu de l'étendue des terres arables et de la faible population du Canada, le secteur dépend des exportations, puisque plus de 80 % de la production annuelle de céréales, d'oléagineux et de légumineuses est exportée. Le Canada est l'un des principaux exportateurs de blé. Les principales destinations des exportations de la production canadienne de céréales, d'oléagineux et de légumineuses sont, par ordre décroissant, la Chine, le Japon, les États-Unis, le Mexique et les Émirats arabes unis.

Compte tenu de l'importance du commerce pour la vigueur de ce secteur, l'accès au marché est essentiel. Les accords de libre-échange, tels que l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM), facilitent l'augmentation des flux commerciaux et la réduction des coûts de transaction, ce qui améliore la compétitivité du secteur sur le marché d'exportation.

L'avenir des céréales, des oléagineux et des légumineuses canadiens reste solide, la demande de produits alimentaires et de biocarburants à base de végétaux soutenant de nouveaux investissements dans l'ensemble du pays.

Chaque culture nécessite un mélange différent de nutriments trouvés dans le sol, de sorte que les agriculteurs procèdent souvent à une rotation des cultures. L'objectif est de maximiser l'utilisation des nutriments et de les restituer au sol, ce qui est bénéfique pour la santé générale des sols. Certains insectes et maladies ciblent également des cultures en particulier et peuvent passer l'hiver dans le sol.

Pour la plupart des cultures, l'ensemencement a lieu au printemps et les récoltes se font à l'automne. Selon la variété, le blé peut être semé au printemps ou à l'automne et être récolté pendant l'été ou l'automne. Après la récolte, les cultures sont entreposées à la ferme dans de grandes cellules à grains ou dans d'autres lieux d'entreposage temporaires tels qu'un élévateur à grains, une provenderie ou une autre installation agricole en dehors de la ferme, ou elles sont vendues. Les élévateurs à grains ou les terminaux céréaliers intérieurs achètent les récoltes de nombreux agriculteurs pour les exporter ou les revendre à de gros clients, comme les entreprises de transformation alimentaire.

#### Principales utilisations finales

<b>Blé</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Farine</li><li>- Céréales pour petit déjeuner</li><li>- Nouilles et pâtes</li><li>- Aliments à base de maïs destinés au bétail et à la volaille</li></ul>
<b>Orge</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ingrédients de céréales pour petit déjeuner</li><li>- Bière</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparations pour soupes</li> <li>- Aliments destinés au bétail et à la volaille</li> </ul>
<b>Avoine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingrédients de pâtisserie</li> <li>- Céréales pour petit déjeuner</li> <li>- Certains aliments destinés au bétail et à la volaille</li> </ul>
<b>Canola</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huile de cuisson</li> <li>- Biocarburant et biodiesel</li> </ul>
<b>Pois secs (pois cultivés)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consommation humaine</li> <li>- Aliments du bétail</li> </ul>

### **Information sur l'industrie/domaines d'intérêt :**

Pour que les agriculteurs puissent produire des cultures, ils doivent planifier et acheter les intrants appropriés. Pour la production classique de cultures, les éléments suivants sont requis :

#### **Analyse du sol**

La connaissance du potentiel de productivité/fertilité du sol est essentielle. Les analyses du sol permettent de déterminer la productivité du sol et d'établir des programmes de fertilisation.

Remarque : Les problèmes de culture tels que les dommages causés par les herbicides, les maladies et les carences en nutriments peuvent présenter des similitudes. Les agriculteurs doivent effectuer des analyses du sol et du feuillage pour déterminer s'il y a une carence en nutriments.

#### **Semences**

Les agriculteurs doivent acheter des semences chaque année pour différentes raisons. Par exemple, les cultures génétiquement modifiées doivent provenir de semences certifiées. Bien qu'il s'agisse d'une pratique courante, il n'est pas recommandé d'utiliser des grains récoltés la saison précédente, car les taux de germination sont inconnus et les semences peuvent être porteuses de maladies. Le contrôle des mauvaises herbes est également un problème lié à l'utilisation de semences récoltées.

#### **Engrais**

Les trois principaux nutriments sont l'azote (N), le phosphore (P) et le potassium (K). D'autres nutriments importants peuvent parfois être nécessaires, comme le soufre, mais les nutriments NPK sont généralement les plus importants pour améliorer le rendement. L'engrais est épandu sous forme liquide ou granulaire.

#### **Pesticides**

Les herbicides peuvent être utilisés au début de la phase de croissance, surtout si l'agriculteur constate que les mauvaises herbes sont particulièrement nombreuses. On doit s'attaquer aux mauvaises herbes à un stade précoce, car elles deviennent plus difficiles à éliminer au fur et à mesure qu'elles poussent. Des pesticides peuvent également être utilisés pendant la phase de croissance. Les agriculteurs s'appuient sur un dénombrement des insectes nuisibles et un seuil économique pour déterminer si l'utilisation de pesticides est nécessaire.

Divers insectes nuisibles peuvent s'attaquer aux céréales, oléagineux et légumineuses.



### **Risque lié à la production et au marché**

Les **pratiques de travail du sol** constituent un facteur important qui influe sur la façon dont un agriculteur gère ses activités. Ces pratiques ont une incidence directe sur la température et l'humidité du sol ainsi que sur la gestion des mauvaises herbes et la lutte antiparasitaire. En outre, les pratiques de travail du sol influent sur la santé future du sol, le potentiel d'érosion et la vie microbienne.

La **rotation des cultures** est également essentielle pour les pratiques de travail du sol, car certaines cultures de couverture doivent être utilisées pour décompacter le sol lorsqu'un agriculteur choisit de ne pas avoir recours aux pratiques de travail du sol aux fins de décompactage du sol. La rotation des cultures a aussi des répercussions sur l'achat d'intrants agricoles ainsi que sur la lutte antiparasitaire, car les différentes cultures ont besoin d'engrais différents et sont visées par des ravageurs différents.

**Risque lié au marché :** Les producteurs de cultures ont peu de contrôle sur le prix qu'ils reçoivent. Il est donc essentiel pour leur exploitation de mettre au point une stratégie de commercialisation qui correspond au mieux à leur tolérance au risque. Il existe plusieurs stratégies qu'une exploitation peut mettre en œuvre dans le cadre de sa stratégie de commercialisation, notamment :

- Vendre la culture dès sa récolte.
- Construire un lieu d'entreposage à la ferme ou à l'extérieur de la ferme.
- Conclure des contrats à terme de gré à gré avec les acheteurs pour la production.
- Avoir recours aux contrats d'opération à terme.

### **Avancées technologiques**

La technologie de précision revêt une importance croissante en agriculture. Les producteurs misent de plus en plus sur les données pour prendre des décisions. Cette attention portée aux données a permis une utilisation plus efficace des ressources et des rendements plus élevés. L'utilisation de drones et l'épandage ciblé d'engrais, entre autres, sont de plus en plus populaires, car l'industrie cherche des moyens de plus en plus efficaces de produire des cultures. Les épandages ciblés sont également envisagés pour les pesticides.



## 9. Définition et évaluation des risques

### Principaux risques

- La gestion des risques est essentielle pour se préparer à diverses éventualités lorsqu'une entreprise agricole contracte de nouvelles dettes.
- La variabilité des rendements agricoles et des prix du marché est une source majeure d'incertitude. Le risque lié à la production des cultures sera géré par la pleine utilisation de l'assurance-récolte.

### Outils de gestion du risque

- L'équipe de gestion a utilisé des outils financiers pour étudier l'incidence que la variabilité des rendements et des prix des cultures pourrait avoir sur le rendement financier de l'entreprise agricole.
- Les éléments particuliers à noter dans cette évaluation sont les suivants :
  - Une évaluation de l'entreprise agricole qui reflète la variabilité des rendements et des prix a une incidence sur l'activité de l'exploitation agricole.
  - L'évaluation fournie par l'outil tient compte des niveaux de couverture fournis par l'achat d'une assurance-récolte.
  - L'évaluation tient compte des corrélations entre les rendements et les prix.

### Risques susceptibles d'influer sur les flux de trésorerie

Risque lié à l'exploitation agricole	Stratégie d'atténuation du risque	Responsabilité
Réduction du fonds de roulement	Gestion des niveaux d'endettement et surveillance constante du rendement financier, y compris les prévisions budgétaires par rapport à la réalité. Examen et analyse des coûts de production afin d'évaluer la probabilité d'atteindre les niveaux de rendement financier requis.	Associés principaux et minoritaire en collaboration avec la firme comptable.
Variabilité des prix des cultures (gestion de la volatilité)	Contrats à terme de gré à gré et amélioration de la formation sur l'utilisation des options et des services de courtage.	Associés principaux avec le soutien de l'associé minoritaire.
Évolution de l'environnement technologique	Examen de nouvelles technologies et utilisation d'outils budgétaires partiels pour évaluer les nouveaux achats. L'exploitation agricole utilisera l'assurance-récolte pour prévenir les risques liés à la production.	Associé minoritaire.
Risque géopolitique ou politique accru	Sensibilisation aux événements mondiaux et aux possibilités/défis dans l'environnement. Évaluation de la probabilité d'une incidence. Participation plus active au sein de groupements de producteurs pour se tenir au courant des enjeux.	Les associés principaux et minoritaire procéderont à une évaluation officielle toutes les deux semaines.



Attentes floues en matière  
de transfert

L'exploitation agricole engagera des discussions officielles sur le  
transfert afin de répondre aux attentes à court et à long terme.

Tous les membres de la famille  
participeront et les associés  
principaux dirigeront le processus.



## 10. Situation financière et projections

### Plan et états financiers

Le modèle d'affaires à suivre pour être rentable sera fondé sur les hypothèses clés suivantes :

**Hypothèses :** Les prix attendus des cultures pour la campagne 2014 sont les suivants :

Tableau 12.1 : Prix attendus des cultures en 2014								
Canola Prix probable			Blé de force roux de printemps Prix probable			Pois Prix probable		
\$/boisseau	chance	valeur pondérée	\$/boisseau	chance	valeur pondérée	\$/boisseau	chance	valeur pondérée
9,50 \$	15 %	1,43 \$	5,50 \$	20 %	1,10 \$	6,50 \$	15 %	0,98 \$
10,00 \$	20 %	2,00 \$	5,75 \$	20 %	1,15 \$	6,75 \$	25 %	1,69 \$
10,50 \$	25 %	2,63 \$	6,00 \$	25 %	1,50 \$	7,00 \$	25 %	1,75 \$
11,00 \$	25 %	2,75 \$	6,25 \$	25 %	1,56 \$	7,25 \$	20 %	1,45 \$
11,25 \$	15 %	1,69 \$	6,50 \$	10 %	0,65 \$	7,50 \$	15 %	1,13 \$
Prix pondéré	10,49 \$	/boisseau	Prix pondéré	5,96 \$	/boisseau	Prix pondéré	6,99 \$	/boisseau

Tableau 12.2 : Prix attendus des cultures en 2014								
Canola Prix probable			Blé de force roux de printemps Prix probable			Pois Prix probable		
\$/boisseau	chance	valeur pondérée	\$/boisseau	chance	valeur pondérée	\$/boisseau	chance	valeur pondérée
10,00 \$	15 %	1,50 \$	5,75 \$	15 %	0,86 \$	7,00 \$	15 %	1,05 \$
10,50 \$	20 %	2,10 \$	6,00 \$	20 %	1,20 \$	7,25 \$	25 %	1,81 \$
11,00 \$	25 %	2,75 \$	6,50 \$	20 %	1,30 \$	7,50 \$	25 %	1,88 \$
11,50 \$	25 %	2,88 \$	7,00 \$	25 %	1,75 \$	7,75 \$	20 %	1,55 \$
12,00 \$	15 %	1,80 \$	7,50 \$	15 %	1,13 \$	8,00 \$	15 %	1,20 \$
Prix pondéré	11,03 \$	/boisseau	Prix pondéré	6,24 \$	/boisseau	Prix pondéré	7,49 \$	/boisseau



## Sommaire des revenus et des dépenses :

<b>Sommaire des revenus et des dépenses</b>			
<b>Pour l'année se terminant le</b>		<b>31 décembre 2014</b>	<b>31 décembre 2015</b>
<b>Revenus</b>			
	Cultures	1 159 343 \$	1 069 378 \$
Remises		550 \$	550 \$
Ristournes aux membres		1 500 \$	1 500 \$
Concessions gazières, pétrolières et sismiques		7 098 \$	7 500 \$
<b>Revenu agricole total en trésorerie</b>		1 168 491 \$	1 078 928 \$
Rajustement des stocks de bétail		0 \$	0 \$
Rajustement des stocks de cultures cultivées pour la vente		- 11 063 \$	76 539 \$
<b>Total des revenus agricoles accumulés</b>		1 157 428 \$	1 155 467 \$
<b>Charges d'exploitation</b>			
	Cultures	816 400 \$	805 400 \$
<b>Frais généraux :</b>			
Impôts fonciers		5 000 \$	5 000 \$
Licence, assurance		16 000 \$	16 000 \$
Divers fournitures et matériel		2 500 \$	2 500 \$
Comptabilité, services juridiques, bureautique		5 500 \$	5 500 \$
Téléphone		2 000 \$	2 000 \$
Droits, cotisations, adhésions		2 500 \$	2 500 \$
Intérêts sur prêts d'exploitation		0 \$	0 \$
Intérêt à terme		41 534 \$	58 194 \$
Total des charges en trésorerie :		891 434 \$	897 094 \$
Amortissement		99 956 \$	92 959 \$
Rajustement des aliments pour animaux et des fournitures		- 39 000 \$	
Rajustements des intérêts courus		1 428 \$	- 346 \$
<b>Total des charges constatées</b>		953 817 \$	989 707 \$
<b>Revenus agricoles nets accumulés :</b>		203 610 \$	165 759 \$



## Sommaire des flux de trésorerie

Sommaire des flux de trésorerie		
Pour l'année se terminant le	31 décembre 2014 Réal	31 décembre 2015 Prévu
Encaisse d'ouverture	10 095 \$	65 482 \$
<b>Activités d'exploitation</b>		
Rentrées de fonds provenant des activités agricoles	1 168 441 \$	1 078 928 \$
Sorties de fonds liées aux activités agricoles	- 849 900 \$	- 838 900 \$
Rentrées nettes provenant des activités	318 541 \$	240 028 \$
	0 \$	
<b>Activités personnelles</b>		
Rentrées de fonds provenant d'activités personnelles hors ferme :		0 \$
Activités hors ferme :	- 55 000 \$	- 55 000 \$
Rentrées nettes provenant d'activités personnelles	- 55 000 \$	- 55 000 \$
<b>Activités de financement</b>		
Avances d'exploitation remboursées :	- 34 000 \$	- 79 000 \$
Prêt d'exploitation remboursé	- 55 000 \$	0 \$
Paievements totaux des prêts à long terme :	- 198 153 \$	- 225 703 \$
Intérêts sur le prêt d'exploitation :	0 \$	0 \$
Nouveaux prêts à long terme	1 120 000 \$	0 \$
Avances d'exploitation	79 000 \$	119 000 \$
Rentrées nettes provenant du financement	911 847 \$	- 185 703 \$
<b>Activités d'investissement</b>		
Achats d'immobilisations	- 1 120 000 \$	0 \$
Ventes d'immobilisations	0 \$	0 \$
Rentrées nettes provenant des activités d'investissement	- 1 120 000 \$	0 \$
Solde de trésorerie à la fin de l'année	65 482 \$	64 807 \$



**État de la valeur nette (inclure les années pour indiquer la version actuelle/réelle et la version projetée)**

<b>État de la valeur nette</b>	<b>1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>1<sup>er</sup> janvier 2016</b>
<b>Actifs à court terme :</b>			
Liquidités en banque – compte de capital	10 095 \$	65 482 \$	64 807 \$
Comptes clients	0 \$	0 \$	0 \$
Cultures à vendre	860 438 \$	849 375 \$	925 914 \$
Aliments pour animaux et fournitures	244 000 \$	283 000 \$	283 000 \$
Animaux de marché	0 \$	0 \$	
Total des actifs à court terme :	1 114 533 \$	1 197 857 \$	1 273 721 \$
<b>Actifs intermédiaires :</b>			
Machinerie et équipements	870 300 \$	809 379 \$	752 722 \$
Autres actifs intermédiaires	75 897 \$	75 897 \$	75 897 \$
Total des actifs intermédiaires :	946 197 \$	885 276 \$	828 619 \$
<b>Actifs à long terme :</b>			
Terres	2 720 000 \$	3 840 000 \$	3 840 000 \$
Terres de location	0 \$		
Bâtiments	557 640 \$	518 605 \$	482 303 \$
Autres actifs à long terme	0 \$		
Total des actifs à long terme :	3 277 640 \$	4 358 605 \$	4 322 303 \$
Total des actifs intermédiaires et à long terme :	4 223 837 \$	5 243 881 \$	5 150 922 \$
Total des actifs :	5 338 369 \$	6 441 738 \$	6 424 643 \$
<b>Dettes courantes</b>			
Prêt d'exploitation	55 000 \$	0 \$	0 \$
Comptes fournisseurs	34 000 \$	79 000 \$	119 000 \$
Intérêt couru	2 268 \$	3 801 \$	3 455 \$
Tranche à court terme de la dette à long terme	137 051 \$	167 509 \$	151 892 \$
Total de la dette courante :	228 319 \$	250 310 \$	274 347 \$
<b>Dettes intermédiaires</b>			
Prêt pour machinerie n° 1	27 086 \$	13 544 \$	2 \$
Prêt pour machinerie n° 2	100 903 \$	59 321 \$	17 738 \$
Prêt pour machinerie n° 3	151 667 \$	126 389 \$	101 111 \$
Prêt pour machinerie n° 4	18 055 \$		
Total de la dette intermédiaire :	297 710 \$	199 254 \$	118 852 \$
<b>Dettes à long terme</b>			
Prêt foncier n° 1	558 531 \$	529 650 \$	499 750 \$
Prêt foncier n° 2	0 \$	1 060 260 \$	1 018 671 \$
Total de la dette à long terme :	558 531 \$	1 589 911 \$	1 518 421 \$
Total de la dette intermédiaire et à long terme :	856 241 \$	1 789 164 \$	1 637 273 \$
Dettes totales :	1 084 560 \$	2 039 474 \$	1 911 620 \$
Valeur nette ou capitaux propres :	4 253 810 \$	4 402 264 \$	4 513 023 \$



