



CEGA
Centre d'expertise en gestion agricole

LES consultants
JEAN-MARC PAQUET

Outil d'approche généraliste de suivi du coût de production

Description détaillée de l'outil

Pourquoi?

Il est un fait que les entreprises du secteur bovin sollicitent moins fréquemment les services conseils que dans plusieurs autres secteurs d'élevage. Cela peut être le signe que l'approche utilisée jusqu'à ce jour ne correspond pas tout à fait aux besoins du secteur. C'est pourquoi « Les Consultants Jean-Marc Paquet » souhaitent développer l'approche généraliste, mieux adaptée aux besoins des producteurs de bœuf.

On peut aisément faire l'analogie avec l'approche généraliste telle qu'elle est appliquée par le conseiller agricole et l'approche d'un médecin généraliste. En effet, à la façon d'un omnipraticien, le conseiller en gestion agricole émettra un diagnostic global de la « santé » de l'entreprise et recommandera à son « patient », soit l'entreprise, aux spécialistes appropriés. Par exemple, si le diagnostic du conseiller « généraliste » arrive à la conclusion que le principal problème est au niveau de la qualité de l'alimentation, il référera l'entreprise à un spécialiste en alimentation animale. Une telle approche permet de mieux cibler les éléments prioritaires et devrait systématiquement précéder l'approche « spécialisée ». Toutefois, de la même manière que le médecin généraliste ne pourra pas émettre un diagnostic précis s'il ne connaît pas vos habitudes de vie, le conseiller en gestion agricole ne pourra pas faire un bon diagnostic sans l'information essentielle.

L'outil permet de guider le conseiller dans l'analyse de la situation de l'entreprise de production de veaux d'embouche qu'il dessert. Il favorise une approche généraliste. En ce sens, il permet d'avoir une vue d'ensemble pour mieux identifier les aspects de la production analysée qui sont à améliorer en priorité. Actuellement, une telle méthode n'existe pas dans le secteur du bovin de boucherie. L'outil répondra donc à un besoin réel, qui n'est pas comblé en ce moment. Il y a plusieurs raisons de croire qu'une méthode reposant sur une première approche généraliste répondra mieux aux besoins des entreprises qu'une approche de « spécialistes ».

S'adresse à qui?

Cet outil d'approche généraliste de suivi du coût de production s'adresse avant tout aux conseillers de première ligne œuvrant dans le secteur du bovin de boucherie. L'outil se veut convivial, de telle sorte que même avec une expérience limitée autant dans l'utilisation d'Excel que de la filière veau d'embouche, le conseiller est en mesure d'évaluer les points forts et les points à améliorer au sein de l'entreprise.

C'est quoi?

L'outil, qui a été conçu à l'aide d'Excel 2010, est un ensemble de tableaux, distribués sur une quinzaine de pages. L'outil est constitué de deux feuilles de saisie des données, la feuille de saisie des coûts de production et la feuille de saisie des données techniques. Le traitement des données saisies dans ces feuilles génère des constats sur les composantes du coût de production et sur une série de critères reliés à l'efficacité de l'appareil de production. L'ensemble forme un tout qui fonctionne à la manière d'une clé dichotomique. Chaque feuille étant le résultat de la feuille qui la suit. On peut ainsi commencer par une vue d'ensemble et poursuivre avec une analyse de chaque critère évalué. Une brève description accompagnée d'exemples de chaque élément de l'outil permet de mieux saisir son fonctionnement.

Le sommaire est la première feuille présentée lors de l'ouverture de l'outil. Comme son nom l'indique, il résume la situation de l'entreprise et permet déjà de dégager des constats pertinents sur son efficacité. Plus précisément, cette page présente le montant des

charges par département, tel que les charges reliées au troupeau par exemple. Chacun de ces groupes de charges est comparé au secteur sur son total, en dollars par vache ainsi qu'en dollars par livre vendue. Cela permet une comparaison avec le secteur tout en tenant compte de la taille de l'entreprise analysée. Précisons que les données utilisées afin de comparer les entreprises sont les moyennes sectorielles fournies par la FADQ. Les données de la financière ont été retenues car elles proviennent d'une source fiable et elles sont représentatives du secteur en plus d'être mises à jour sur une base annuelle.

L'encadré 1 ci-joint permet de visualiser l'information que peut fournir le sommaire de l'outil. Il s'agit d'un premier coup d'œil rapide qui décrit l'état général de l'entreprise. Un code de couleur permet de rendre l'analyse de l'information plus conviviale. Ainsi, lorsque les performances de l'entreprise sont nettement meilleures que la moyenne provinciale, la case concernée devient verte; pour une performance égale ou légèrement supérieure, la case est blanche; pour un résultat légèrement inférieur, la couleur jaune s'affiche et finalement si le résultat est jugé comme problématique, toujours en comparaison avec le secteur, alors la case est colorée en rouge.

Encadré 1 : Le Sommaire (Partie gauche seulement)

Ferme fictive					
Afficher guide		1,07 \$/lb avant ASRA			
Masquer guide		94 225 lb vendues			
		120 vaches			
		ENTREPRISE			
		TOTAL	\$/VACHE	\$/100 lb	% Produits
Charges variables					
G1	Troupeau	27 817 \$	232 \$	30 \$	13%
G2	Fourrages	14 942 \$	125 \$	16 \$	7%
G3	Entretien	40 018 \$	333 \$	42 \$	19%
G4	Autres	37 323 \$	311 \$	40 \$	17%
Sous-total charges variables		120 100 \$	1 001 \$	127 \$	56%
G5	ASRA et autres programmes	31 881 \$	266 \$	34 \$	15%
G6	Charges fixes	20 298 \$	169 \$	22 \$	9%
G7	Autres Revenu	26 794 \$	223 \$	28 \$	12%
Total frais monétaires		145 484 \$	1 212 \$	154 \$	67%
G8	Total frais non monétaires	89 712 \$	748 \$	95 \$	42%
COÛT DE PRODUCTION		235 196 \$	1 960 \$	250 \$	109%
PRODUITS		215 898 \$	1 799 \$	229 \$	100%
BÉNÉFICE NET¹ (DÉFICIT)		(19 298 \$)	(161 \$)	(20 \$)	-9%

On constate qu'il est possible, en un simple coup d'œil, de constater que l'entreprise a des dépenses « anormalement élevées » par rapport à la moyenne sectorielle. Les dépenses accrues en entretien font en sorte que le total des charges variables est légèrement supérieur à la moyenne si on le ramène en dollars par vache. Pour ce qui est des autres types de dépenses, l'entreprise semble bien performer, toujours par rapport à la moyenne fournie par la FADQ. Bien que le coût de production par vache soit plus élevé pour la ferme fictive, on peut voir que les dépenses par tranche de 100 livres de veau produit sont inférieures. Cela indique que toutes proportions gardées, l'entreprise génère une plus grande quantité de livres de veau. Au niveau des produits, le résultat rapporté par vache est légèrement supérieur à la moyenne, mais inférieur si l'on compare aux dollars générés par tranche de 100 livres vendues. Cela indique que l'entreprise produit plus par vache, mais que le prix moyen obtenu est trop faible. Le conseiller serait déjà en mesure de prendre la décision de poursuivre l'analyse plus en détail afin de découvrir

quels sont les critères techniques qui causent ce manque à gagner au niveau du prix obtenu. Une image plus complète du sommaire est disponible en annexe 1.

Quelques précisions sur l'esprit de conception de l'outil

Il est intéressant de souligner qu'à des fins d'analyse, l'on est en mesure de sélectionner l'année de référence des moyennes de la financière agricole simplement en cliquant sur l'onglet à bascule situé sur la feuille de sommaire. Ainsi, il est possible de comparer les résultats de la ferme aux moyennes de l'année en cours, mais aussi à celles des années précédentes afin de situer l'entreprise par rapport à l'évolution de la moyenne au fil des ans. De même, puisque le sommaire est très visuel, en affichant tour à tour les moyennes des années 2010 et 2011 fournies par la FADQ par exemple, on met en lumière le déficit net que les entreprises bovines ont à essuyer d'année en année. L'outil rappelle que le secteur est en difficulté et que le fait d'être dans la moyenne ne suffit pas pour générer des profits.

L'auteur a pris soin de bâtir l'outil en gardant un certain optimisme dans les constats, et ce, autant en ce qui concerne les échelles de couleurs que les échelles de constats en tant que tel. C'est-à-dire que la conception de l'outil s'est faite en gardant à l'esprit que même si la moyenne est en déficit, afin de se concentrer sur ce qui va vraiment mal, une « lumière rouge » ne s'allume qu'en cas d'écart important avec la moyenne. De même, une lumière verte allume aussitôt que la moyenne est atteinte ou dépassée afin de mettre l'accent sur ce qui va bien. Cela peut paraître anodin, mais dans le cas d'entreprises en grande difficulté il peut s'avérer salutaire de souligner les bons points de l'entreprise afin de ne pas dresser un tableau trop sombre pour le producteur. Trop de pessimisme peut miner le moral et nuire. De plus, il ne faut pas se cacher qu'il ne serait pas très tentant pour un producteur de faire affaire avec un conseiller qui ne voit que ce qui va mal.

La feuille suivante, qui est intitulée **coût de production**, constitue le détail du sommaire. On peut y observer le montant correspondant à chaque type de charges qui fait partie d'un des groupes de charges de l'entreprise. C'est sur cette feuille que l'utilisateur doit entrer les charges de l'entreprise à l'aide de ses états financiers. La feuille de coût de production sert également à comparer chaque type de charge en total, en dollars par

vache ainsi qu'en dollars par livre ou kilogramme de veau d'embouche vendu. L'encadré 2 ci-joint permet d'avoir un aperçu de la logique de la feuille de coût de production. Dans notre exemple, il est possible d'observer des dépenses nettement supérieures à la moyenne provinciale en ce qui concerne les carburants ainsi que l'entretien et la réparation de la machinerie agricole avec respectivement 9% et 10% de la valeur totale des produits contre les 6% et 7% de la moyenne obtenue par la FADQ. Les chiffres dont il est question se retrouvent dans l'encadré rouge.

Encadré 2 : Feuille de coût de production – Outil d'approche généraliste

ÉLÉMENTS DE COÛT	ENTREPRISE	%	SECTEUR(FADQ)	%
	Effacer			
CHARGES VARIABLES				
G1 Achat d'animaux	7 084 \$	3%	7 084 \$	5%
G2 Intrants pour cultures	14 942 \$	7%	14 942 \$	10%
G1 Alimentation achetée	13 573 \$	6%	13 573 \$	9%
G3 Entretien et réparation	21 125 \$	10%	11 125 \$	7%
G3 Carburants	18 893 \$	9%	8 893 \$	6%
G4 Travaux à forfait	2 384 \$	1%	2 384 \$	2%
G4 Location de terre				
G4 Location de machinerie				
G4 Location diverse	7 415 \$	3%	7 415 \$	5%
G1 Médicaments (Prévention)				
G1 Vétérinaire (Interventions)				
G1 Médicaments, vétérinaire, approv.	4 521 \$	2%	4 521 \$	3%
G1 Litière	2 639 \$	1%	2 639 \$	2%
G4 Frais de mise en marché	4 157 \$	2%	4 157 \$	3%
G4 Main-d'œuvre additionnelle	19 855 \$	9%	19 855 \$	13%
G4 Électricité et chauffage	1 450 \$	1%	1 450 \$	1%
G4 Intérêts sur emprunt à court terme	2 062 \$	1%	2 062 \$	1%
G4 Autres charges variables2	0 \$	0%	0 \$	
SOUS TOTAL	120 100 \$	56%	100 100 \$	64%

De plus, en marge à gauche de chaque type de charges variables, il est inscrit le numéro du groupe de charges auquel chacune appartient. Ainsi, il est facile de décortiquer chaque groupe analysé plus tôt au sommaire.

Vient ensuite la feuille de *saisie des données techniques*, véritable noyau de l'outil. C'est sur cette feuille que la grande majorité des données techniques sont saisies de façon directe. Les autres données, principalement les données tirées des reçus de vente d'animaux, sont reportées à cette feuille. La feuille de saisie des données techniques

renvoie toutes les informations qu'elle contient sur les différents aspects techniques évalués par l'outil vers les douze feuilles de constats techniques. Bien que cette feuille, comme son nom l'indique sert avant tout d'espace de saisie, on peut déjà comparer les résultats de la colonne « Entreprise » à ceux de la colonne « Secteur » et y déceler les forces et les faiblesses de l'exploitation agricole par rapport à la moyenne de son secteur. L'encadré 3 permet de mieux concevoir en quoi consiste la feuille de saisie de données techniques.

Encadré 3 : Feuille de saisie de données techniques (Partielle)

Selection - Année données techniques FADQ		Veaux d'embouche 2011		← PRÉCÉDENTE		SUIVANTE →		LÉGENDE	
SOMMAIRE COÛT DE PRODUCTION GUIDE D'UTILISATION ↓ ALLER VERS BAS DE PAGE ↓								Résultats de données primaires	
								Vache-veau	
								Semi-finition et finition	
								Secteur	
								Données provenant de la fiche de vêlage	
NOM DE L'ENTREPRISE	UNITÉS	SAISIE	ENTREPRISE	OBJECTIF	SECTEUR				
Ferme fictive									
F1-A- COMPOSANTES DU REVENU									
Poids vendu/vache/an	lb	785	785		542				
	kg		356		246				
Quantité totale vendue (veaux d'embouche)	lb	94225	94 225		62 792				
	kg	42740	42 740		28 482				
Revenu annuel/femelle (RAV)	\$/vache	1 299 \$	1 299 \$		1 334 \$				
F1-B- CRITÈRES DE PRODUCTIVITÉ									
Nombre de vaches	Têtes	120	120		130,9				
Nombre de taureaux (servant à la reproduction)		0	0		3,4				
Nombre de taures de remplacement (total achetées plus élevées)		0	0						
Génisses de boucherie		0	0						
Poids moyen des veaux vendus	lb	785	785		668				
	kg		356		303				
Nombre veaux vendus	Têtes	120	120		106				
F2 - POIDS ET TAUX DE VENTE									
Durée de croissance (âge au sevrage)	Jours	155	155,325		254				
Durée de croissance post-sevrage		104	104						
Poids moyen des veaux à la naissance	lb	85	85						

Une version un peu plus complète de la feuille de saisie de données techniques est disponible en annexe 3 en guise d'exemple. Une fois les données entrées dans la feuille de saisie des données techniques, l'utilisateur n'a qu'à parcourir les douze pages de constats techniques afin d'en tirer ses conclusions sur les points forts et les points à améliorer au sein de l'entreprise analysée. À chaque page, l'utilisateur se verra invité à approfondir l'analyse en poursuivant à la page suivante ou alors il pourra poursuivre l'analyse en cliquant sur le lien qui apparaîtra en tant que cause possible ou piste de solution selon les résultats de l'entreprise.

Les constats techniques sont sur les aspects suivants :

- 1a - Composantes du revenu
- 1b - Critères de productivité
- 2 - Poids et taux de vente
- 3 - Durée de croissance
- 4 - Alimentation
- 5 - Confort
- 6 - Génétique
- 7 - Santé
- 8 - Reproduction
- 9 - Valeur
- 10 - Cultures
- 11 - Outils de régie

Comment?

À l'aide des états financiers, de la fiche de vêlage, des reçus de vente d'animaux et idéalement avec le dossier du PATBQ de la ferme à diagnostiquer, l'on collige les informations techniques et économiques pertinentes dans la feuille de charge et la feuille de saisie des données techniques. Par la suite, l'utilisateur se voit guidé dans son analyse par l'apparition de constats résultant de la comparaison des résultats de la ferme aux normes sectorielles. En plus d'émettre des constats, l'outil affiche les causes probables d'une bonne ou moins bonne performance ainsi que des pistes de solutions et ce, pour chaque critère d'évaluation retenu.

Il va de soi que la qualité du diagnostic qui sera tiré de l'outil est tributaire de la quantité et de la qualité de l'information mise à la disposition de l'utilisateur (le conseiller) par le client (le producteur).

Si un rapport comptable présenté sous forme **d'états financiers** est fait dans un souci de bien séparer les activités liées aux veaux d'embouche (les cotisations ASRA veaux d'embouche séparés des autres cotisations, les revenus de ventes de veaux d'embouche

exempts des revenus de ventes de vaches de réforme ou de taureaux reproducteurs en sont quelques exemples) alors le travail de l'utilisateur s'en trouvera facilité de même que le diagnostic gagnera beaucoup en efficacité.

Une **fiche de vêlage** bien remplie permet d'analyser l'efficacité de l'appareil reproducteur, ce qui est non négligeable étant donné qu'il s'agit de l'élément générateur du principal revenu de l'entreprise. Grâce à la fiche de vêlage développée spécialement pour faciliter à la fois, l'utilisation de l'outil d'analyse du coût de production en approche généraliste et la gestion, au jour le jour, du troupeau par le producteur, la prise de données techniques est grandement simplifiée. En effet, l'éleveur peut remplir sa fiche de vêlage comme il le faisait avec une fiche de vêlage classique. *Au moment du diagnostic, le conseiller récupère seulement la fiche de vêlage avec toutes les données brutes et les **RÉSULTATS**¹ qu'elle comprend.* Le reste de la prise de données est complétée par le conseiller lors d'une visite à la ferme pour les critères évalués de manière qualitative; l'état de chair est un de ces critères. La prise de données se fait donc majoritairement simultanément avec la saisie des données. C'est pourquoi ce guide propose de passer directement à l'étape de la saisie des données.

Note¹: *À titre d'exemple, la fiche de vêlage est conçue pour calculer entre autres, le GMQ, pré-sevrage, post-sevrage et naissance-vente de chaque veau, et ce, au fur et à mesure que le producteur procède à la saisie des données relatives aux veaux. Par exemple, aussitôt qu'un veau possède une date et un poids de naissance, de même qu'une date et un poids de sevrage, la fiche renvoie un GMQ pré-sevrage pour ce veau.*

La mise à disposition de tous les reçus de vente d'animaux permet une utilisation efficace de l'outil car elle permet d'évaluer les prix reçus et de les comparer au secteur. Idéalement, l'entreprise devrait être enregistrée au PATBQ, permettant ainsi un accès fiable à des données techniques essentielles. Si ce n'est pas le cas, le producteur devra fournir les données requises en prenant les mesures nécessaires.

Combien?

Tout diagnostic de qualité doit commencer par une visite à la ferme par le conseiller afin que celui procède à certaines observations de critères pertinents qui sont pour la plupart évalués sur une base qualitative. Cette étape ne doit pas être négligée car elle permet au conseiller de se faire une première idée du contexte de production de la ferme à analyser d'autant plus que certains critères ne peuvent être évalués que par une appréciation visuelle, par exemple l'état de chair sur une échelle de 1 à 5. Dépendamment de la taille de l'entreprise, il semble raisonnable, en excluant le temps de déplacement, d'évaluer la durée accordée à l'observation terrain avoisinant 1 à 2 heures.

Si l'entrepreneur agricole met à la disposition les données telles qu'elles ont été spécifiées précédemment, le conseiller peut procéder à la saisie dans l'outil. Cette opération peut être réalisée en 2 heures, peut-être moins si les données sont présentées de façon à faciliter la saisie et qu'elles sont de qualité. Par la suite le conseiller peut avoir besoin de rappeler le producteur afin d'obtenir certaines précisions sur un ou des aspect(s) particulier(s) de l'exploitation. Une fois les données saisies et les précisions apportées, l'analyse des résultats peut se faire de manière assez rapide étant donné que l'outil simplifie grandement la synthèse de l'information par l'utilisateur.

Dépendamment de la complexité de la situation de l'entreprise, le temps nécessaire à l'analyse peut être d'une durée de 1 à 3 heures. En tout, le temps nécessaire pour émettre un diagnostic avec l'approche généraliste à l'aide de l'outil de gestion du coût de production devrait se situer entre 4 et 7 heures, mis à part le temps de déplacement. À un taux horaire de 88\$, un tel diagnostic serait disponible pour un montant se situant entre 352\$ et 616\$, mis à part le temps de déplacement. Ces montants ne sont que des estimations et il est probable que ceux-ci soient revus autant à la baisse qu'à la hausse.



René St-Jean, agronome, M.B.A.

Cultivons l'avenir, une initiative fédérale-provinciale-territoriale

L'administration de l'axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles a été confiée au CEGA.

**Agriculture, Pêcheries
et Alimentation**

Québec 



Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Agriculture and
Agri-Food Canada

Canada 