

Relever les défis de la gestion des liquidités en équipe

Présenté par :

Frédéric Blouin, v.p. ass. agriculture BNC

Benoît Turgeon agr, CMCA

Avec la collaboration de:

Mathieu Bisson, producteur agricole

Dominique Genoie dir. Compte BNC

22 novembre 2023

Plan de la présentation

CMCA
Centre multi-conseils agricoles

01 Mise en contexte

04 Personnes impliquées

02 Vision d'un producteur

05 Plan de redressement

03 Contextes d'entreprise

06 Conclusion

 BANQUE NATIONALE
DU CANADA

01 Mise en contexte

04 Personnes impliquées

02 Vision d'un producteur

05 Plan de redressement

03 Contextes d'entreprise

06 Conclusion

Calcul du fonds de roulement

1. **En dollars (\$)** : Actif CT - Passif CT
• Minimale^{ment} positif

2. **En ratio**: Actif CT / Passif CT
• De manière générale, on vise > 1

Actif CT : encaisse, placements CT, comptes clients, stocks, animaux destinés à la vente

Passif CT : fournisseurs, marge de crédit, PCDLT, PPA, DAS, vacances à payer

Mise en contexte

Fonds de roulement mis à l'épreuve actuellement :

- Causes climatiques ou sanitaires
- Secteur de production
- Taux d'intérêts et inflation
- Les coûts extrêmement élevés des actifs

• Revoir les bases

- Avez-vous un fonds de réserve sur votre entreprise?

• Quelques pistes de solutions

01 Mise en contexte

04 Personnes impliquées

02 Vision d'un producteur

05 Plan de redressement

03 Contextes d'entreprise

06 Conclusion

- 01 Mise en contexte
- 02 Vision d'un producteur
- 03 Contextes d'entreprise
- 04 Personnes impliquées
- 05 Plan de redressement
- 06 Conclusion

Besoins en financement court terme

Évolue selon le contexte de l'entreprise:

Démarrage	Vitesse de croisière	Transfert
Expansion majeure	Manque de rentabilité	Secteur d'activité

Selon votre situation

VOS OUTILS

- Plan d'affaires
- Budget annuel et CDR
- Budget de trésorerie et suivi
- Réflexion d'orientation
- Outils de gouvernance



VOS ÉCUEILS

- Tous les imprévus
- Coûts et dépassements
- **Délai de mise en place**
- **Changement d'idées ou projet**
- **Investissements trop importants ou rapides**
- Nouvelle réalité
- Intérêts durant mise en place
- **Niveau d'endettement**

Vos pires ennemis

Délai de réaction

Manque de planification

Votre secteur d'activités

01.

Rentabilité
économique du
secteur

02.

Soubresauts
possibles

03.

Changements
du marché



Contextes d'entreprise et financement



FINANCEMENT GLOBAL

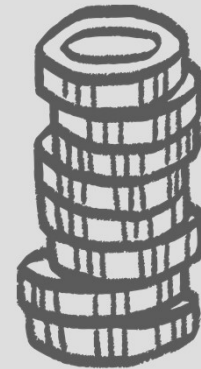


FINANCEMENT DU COURT
TERME

Rappel: le fonds de roulement c'est le
nerf de la guerre !

Les modes de financement

- **Les actifs de l'entreprise (financement MLT)**
 - 75% sur durée appropriée
 - Mise de fonds, prêts, capital de risque, capital latent, équité actuelle
- **Les opérations de l'entreprise (financement CT)**
 - Intrants, travail, frais variables et fixes d'opération, provisions pour marchés à terme, **marge de crédit 75%**
 - Pertes d'opérations



NE PAS METTRE DU MLT SUR DU CT SANS PLANIFICATION !

Pièges du fonds de roulement

- 1** Financement direct du vendeur sans capacité de payer sur 4-5 ans ou pour profiter d'un meilleur taux
- 2** Investissement payable dans 1 an : s'assurer que tout est attaché pour dans 1 an
- 3** Attention aux idées préconçues

AUTREMENT, S'ABSTENIR!

01 Mise en contexte

04 Personnes impliquées

02 Vision d'un producteur

05 Plan de redressement

03 Contextes d'entreprise

06 Conclusion

Rôles des principaux acteurs

Producteur

Créancier principal

Conseiller en gestion

Rôle des principaux acteurs

Le producteur

- Responsable des choix, des actions et dans une bonne mesure de la rentabilité de l'entreprise
- Suivre son fond de roulement

Rôle des principaux acteurs

Le créancier principal

- Voir à maintenir une structure équilibrée
- Les bons produits financiers, sur le bon investissement, au bon moment et en tenant compte de la situation, soutien stratégique

Le conseiller en gestion

- Analyse des performances et de la situation, budgétisation, simulation,
- Regard extérieur sur l'entreprise, alternatives

**Et lorsque cela ne tient
plus la route**

Plan de redressement

01 Mise en contexte

04 Personnes impliquées

02 Vision d'un producteur

05 Plan de redressement

03 Contextes d'entreprise

06 Conclusion

Les signes

LES SIGNES

- Marges pleines
- Tri des fournisseurs à payer
- Détérioration du fonds de roulement



Impacts possibles chez le producteur

Niveau de stress augmente

Augmentation de la charge de travail inutile

Temps de décider qui on paye ou pas, négociation avec fournisseurs

Prise de mauvaises décisions devant l'urgence ou la panique



Démotivation du propriétaire et des employés

(stress, insécurité, charge de travail)

Détérioration des relations familiales



Diagnostic précoce

Ce qu'on a besoin:

- Comptabilité par activités et de gestion
- États financiers
- Registres techniques

Sinon: difficile d'avoir la précision

Ex.: Est-ce le prix de l'aliment ou la quantité distribuée ?



Mise en place d'un plan de redressement

Les acteurs

CMCA
Centre multi-conseils agricoles

Acteurs minimums

Producteur(s)
Créanciers principaux
Conseiller en gestion

En soutien

Conseillers techniques, agro, vétérinaires, comptable, employés, entourage du producteur (famille), pairs, ressources humaines et gouvernance, etc.

 BANQUE NATIONALE
DU CANADA

FORMER UNE ÉQUIPE!

Les acteurs et l'état d'esprit

Registres adéquats
ou à constituer

Reconnaissance de
la situation, sortir
des excuses et du
dén

Producteur

Fournir les bonnes
informations et les
valider si nécessaire
(inventaire,
productivité, etc.)

Être en mode
solution

Très important: éviter
les décisions sur un
coup de tête

Les acteurs et l'état d'esprit

Garder un
contact constant
sur l'avancement

Bien indiquer sa position et
ses exigences envers
l'entreprise et les enjeux si
non-respect de l'entente

Créancier

Ne pas avoir
peur de dire les
vraies choses

Rester en
mode solution

Les acteurs et l'état d'esprit

S'assurer des probabilités d'atteinte de nouveaux objectifs et le délai nécessaire

Accompagner le producteur et rester en contact avec le créancier

Conseiller en gestion

Établir et valider des scénarios (réalistes)

S'assurer de comprendre la situation et le fonctionnement de l'entreprise

Établir un climat de confiance avec le producteur, assurer sa collaboration et bien positionner le cadre de l'intervention

Les acteurs et l'état d'esprit



PARTAGER AVEC L'ENSEMBLE



S'ASSURER DE METTRE EN PLACE ET FAIRE UN SUIVI



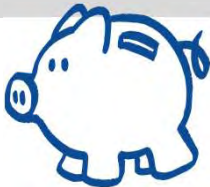
METTRE LES INTERVENANTS IDENTIFIÉS AU COURANT DE LA SITUATION ET DE LEUR RÔLE ET IMPLICATION SOUHAITÉE

Les solutions aidantes

Solutions qui ont un impact sur le fonds de roulement

01.

Revente d'actifs
peu ou pas
productifs



02.

- PPA 350K
- CUMA
- Co-propriété
- Chantiers en commun

Soyons imaginatifs!

03.

Arrêt partiel de
paiement en
capital de
manière
préventive



04.

Mise de fonds
des actionnaires,
famille ou
relations

Autres solutions possibles

Prêt FADQ fond
de roulement

Injection de
nouveau
financement

Restructuration globale
en lien avec le plan de
redressement
(si on apporte des
correctifs à
l'exploitation)

Arrêt de paiement
en capital,
maintenant

Revente d'actifs
productifs ou
abandon d'un
secteur d'activité



Les émotions et les relations

Demeurer en contrôle de ses émotions

Protéger ses relations avec:

- Famille (soutien ou pas)
- Employés (partage)
- Clientèle et les fournisseurs
- Intervenants impliqués

Accepter les relations d'aides si nécessaire

Et comprendre que c'est un processus et que cela nécessite du temps (délais)

01 Mise en contexte

04 Personnes impliquées

02 Vision d'un producteur

05 Plan de redressement

03 Contextes d'entreprise

06 Conclusion

Conclusion

Le fond de roulement = enjeu majeur pour l'entreprise

- Le suivre facilite une réaction rapide
- Permet de comprendre ce qui se passe, ce qui cause les écarts avec les projections

Si la situation se dégrade

- Lever la main rapidement et contacter les personnes clés
- Travail en commun, pratiquement essentiel
- Rencontre multi, annuelle et + souvent lors du redressement

Recette bonne pour tous!!



Merci
Questions & commentaires

**Merci à nos
partenaires**

