



Ordre des  
**AGRONOMES**  
du Québec

**LIGNE DIRECTRICE CONCERNANT L'ANALYSE ET LA GESTION  
DES RISQUES ASSOCIÉS À UNE ENTREPRISE AGRICOLE**

Entrée en vigueur : 1<sup>er</sup> mai 2014

## LIGNE DIRECTRICE CONCERNANT L'ANALYSE ET LA GESTION DES RISQUES ASSOCIÉS À UNE ENTREPRISE AGRICOLE

### MISE EN CONTEXTE

Les exploitations agricoles québécoises évoluent dans un contexte économique particulier. Depuis quelques années, on observe, selon les productions agricoles, les tendances suivantes : forte capitalisation; faible retour sur le capital; variabilité importante des prix; pressions accrues avec l'ouverture des marchés; concentration des acteurs en aval et en amont des entreprises agricoles et consolidation de ces dernières. Certains de ces facteurs économiques internes et externes exercent une pression sur la rentabilité des entreprises agricoles. Cela s'observe notamment par un endettement croissant des entreprises; des frais d'intérêts plus élevés; une diminution du solde résiduel et une tendance à augmenter les actifs de l'entreprise par rapport aux recettes monétaires engendrées. Cette situation fragilise encore plus les entreprises agricoles sur le plan de la rentabilité. Dans le rapport intitulé *Règles de l'art et bonnes pratiques en matière de financement agricole : problématiques et besoins en formation*, les auteurs disent ceci :

« Ce portrait fait ressortir que les entreprises agricoles ont fortement utilisé leur levier "actif" pour accroître de façon très importante les investissements et l'endettement de leur entreprise agricole, et ce, au détriment de leur capacité de remboursement. » (Forest Lavoie Conseil, 2012, p. 6).

Dans ce contexte, les services-conseils en gestion et en financement agricoles sont de plus en plus nécessaires, puisqu'ils visent à améliorer la rentabilité des entreprises agricoles. Pour atteindre cet objectif, certaines pratiques professionnelles en gestion et financement agricoles deviennent incontournables. En effet, l'agronome doit absolument :

- s'assurer que le projet respecte les lois et les règlements applicables;
- mettre en pratique les principes de gestion généralement reconnus;
- s'assurer que le projet repose sur des objectifs réalistes ainsi que sur des hypothèses de calculs basées sur des critères agronomiques et technico-économiques pertinents et cohérents;
- réaliser une analyse des risques associés à l'entreprise agricole.

## 1. OBJECTIF DE LA LIGNE DIRECTRICE

**Cette ligne directrice s'adresse aux agronomes qui offrent des services-conseils en gestion et en financement agricoles.** Elle vise à déterminer les éléments jugés incontournables pour réaliser une analyse globale des risques associés à une entreprise agricole en fonction de la nature d'un projet.

Les risques se divisent en trois grands types, soit :

- risque associé à l'environnement d'affaires;
- risque d'entreprise;
- risque financier.

Compte tenu des facteurs économiques qui fragilisent la rentabilité des entreprises agricoles, l'analyse des risques prend dorénavant toute son importance. En effet, elle permet de guider les entreprises vers les bonnes décisions d'affaires et ainsi d'assurer leur pérennité.

## 2. RISQUES ASSOCIÉS À UNE ENTREPRISE AGRICOLE

Pour situer le cadre d'utilisation de cette ligne directrice, il y a lieu ici de préciser la signification de chacun des termes.

### RISQUE

« Probabilité que survienne un événement nuisible et éventualité qu'existe une menace plus ou moins prévisible pouvant influencer sur la réalisation des objectifs d'une organisation. »

### RISQUE ASSOCIÉ À L'ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

« Ensemble des facteurs incontrôlables influant sur la réussite d'un processus. »

L'expression « risque associé à l'environnement d'affaires » peut être définie comme étant les risques externes à l'entreprise, tels que les taux d'intérêt et de change, les politiques gouvernementales, les exigences du marché, les conditions climatiques, les risques sanitaires, etc.

### RISQUE D'ENTREPRISE

« Risque directement lié à l'objet de l'entreprise et à son exploitation, qui découle de conditions, de circonstances, d'actions, d'inactions ou d'événements significatifs qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies. »

Cette définition fait donc référence aux risques internes de l'entreprise. Ils sont principalement liés à sa gestion (ex. : capacité de gestion du producteur, capacité de remboursement, capacité de gestion des ressources humaines, etc.).

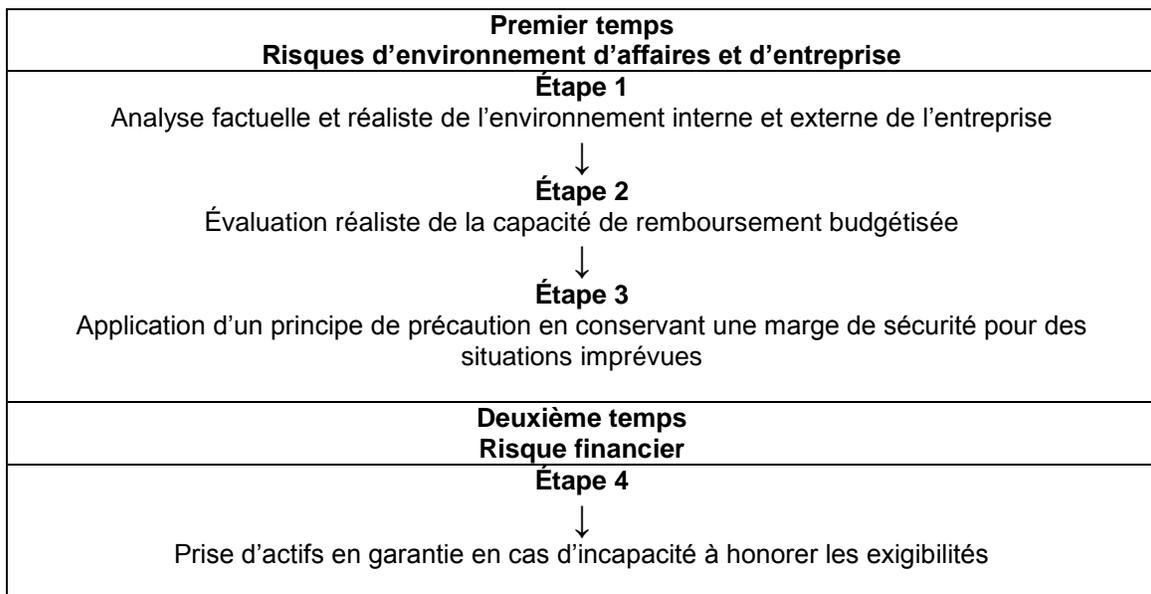
## **RISQUE FINANCIER**

« Pour une entreprise, risque découlant de la décision de financer une partie de son exploitation par des emprunts ou par l'émission d'actions privilégiées à dividende d'un montant fixe, ou risque de se trouver en défaut relativement aux obligations financières et autres qu'impose un titre ou un contrat d'emprunt. »

Ce risque financier est donc associé à une décision d'entreprise par rapport à un projet à financer. Ce risque concerne, évidemment, les institutions financières, les prêteurs ou les partenaires financiers du fait qu'ils s'engagent dans le montage financier et exigent certaines garanties associées au financement du projet.

### **3. ANALYSE GLOBALE DES RISQUES ASSOCIÉS À UNE ENTREPRISE AGRICOLE**

Considérant que les risques financiers sont interreliés selon la nature du projet, les auteurs du rapport *Règles de l'art et bonnes pratiques en matière de financement agricole : problématiques et besoins en formation* recommandent de suivre les étapes suivantes :



Source : Tiré du rapport *Règles de l'art et bonnes pratiques en matière de financement agricole : problématiques et besoins en formation* (Forest Lavoie Conseil, 2012, p. 14).

Pour guider les agronomes dans la réalisation de ces étapes, la présente ligne directrice précise quels éléments sont à considérer en fonction de la gestion des risques associés à l'entreprise agricole. Dans cette démarche, l'agronome doit utiliser une approche stratégique qui consiste à faire l'analyse globale d'un projet en lien avec les objectifs de développement poursuivis par l'entreprise agricole dans une perspective de rentabilité et de pérennité.

#### 4. BONNES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Cette section fait un rappel des bonnes pratiques professionnelles associées au service-conseil. De façon générale, l'agronome doit s'assurer que le projet est conforme à la réglementation; est réaliste sur le plan agronomique (performances et rendements réalistes) et est cohérent par rapport aux composantes de l'entreprise et à l'objectif qu'elle poursuit. Pour ce faire, l'agronome doit utiliser des critères agronomiques et technico-économiques concrets et mettre en pratique des principes de gestion reconnus. Dans certains mandats, il devra réaliser une analyse globale des risques associés à l'entreprise agricole. De plus, l'agronome doit, en tout temps, expliquer à son client sa recommandation et les risques financiers associés au projet.

Bonnes pratiques	Éléments à considérer
S'assurer de la conformité légale du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valider ou faire valider la conformité des lois et des règlements applicables au projet</li> <li>• Recenser les documents légaux nécessaires à la réalisation du projet (ex. : certificat d'autorisation, permis, etc.)</li> </ul>
Recueillir, organiser, analyser et évaluer les renseignements financiers et techniques de l'entreprise agricole	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valider ou faire valider, par un autre professionnel, les données agronomiques, les hypothèses et les critères de calcul menant à la décision de réaliser le projet</li> </ul>
Mettre en pratique les principes de gestion reconnus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la cohérence du projet avec les objectifs poursuivis par l'entreprise agricole</li> <li>• Associer la durée du prêt avec la durée de vie économique d'un bien</li> <li>• Prévoir une marge de sécurité et un autofinancement des investissements dans les prévisions budgétaires</li> <li>• Mesurer les effets du projet sur la trésorerie et l'endettement de l'entreprise agricole</li> <li>• Prévoir une gestion proactive des risques de l'entreprise (programmes de soutien des revenus, marché à terme, parité du dollar, analyse du taux d'intérêt, etc.)</li> </ul>
Réaliser une analyse globale des risques associés au financement agricole	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considérer les éléments de la section 5 de la présente ligne directrice</li> <li>• Justifier la recommandation de financer ou non le projet dans un rapport agronomique</li> <li>• Expliquer au client les risques financiers associés au projet</li> </ul>

## 5. ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS L'ANALYSE ET LA GESTION DES RISQUES

L'ampleur de l'analyse des risques associés à l'entreprise agricole est liée au type de projet à financer et à son envergure. Nous présentons dans le tableau suivant des éléments importants à considérer dans la démarche globale d'analyse du risque.

Type de risques	Éléments à considérer
<p><b>Risque d'environnement d'affaires et d'entreprise</b></p>	<p><b>Environnement interne et externe de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considérer la nature et l'ampleur du projet à financer</li> <li>• Assurer la cohérence du projet avec les objectifs poursuivis par l'entreprise</li> <li>• Analyser les facteurs internes et externes de l'entreprise               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Types et performances des productions agricoles</li> <li>○ Programmes de soutien financier à l'agriculture et politiques gouvernementales</li> <li>○ Perspectives et exigences des marchés</li> <li>○ Taux d'intérêt et de change</li> <li>○ Concentration en aval et en amont de la production principale</li> <li>○ Autres éléments jugés importants</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>Rentabilité de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser l'évolution de la rentabilité de l'entreprise               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Retour sur le capital</li> <li>○ Capacité de remboursement (flux des liquidités ou de trésorerie)</li> <li>○ Solvabilité</li> <li>○ Conformité réglementaire</li> <li>○ Autres éléments jugés importants</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Marge de sécurité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser la sensibilité des résultats</li> </ul>
	<p><b>Direction de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir le sens de l'entrepreneuriat</li> <li>• Avoir une bonne capacité de gestion</li> <li>• Utiliser les compétences techniques et assurer la formation continue des ressources humaines</li> <li>• Considérer d'autres éléments jugés importants</li> </ul>
<p><b>Risque financier du projet</b> <i>Montage financier et garanties des prêts</i></p>	<p><b>Éléments à considérer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser la mise de fonds et la capitalisation</li> <li>• Analyser la capacité maximale du crédit</li> <li>• Analyser les ratios financiers</li> <li>• Évaluer la valeur nette actualisée de l'investissement foncier</li> <li>• Viser la cohérence entre la durée de l'actif et la durée du prêt</li> <li>• Considérer d'autres éléments jugés importants</li> </ul>