



19 - Analyses économiques- Considérations économiques et comptables

Pour beaucoup d'entreprises, la comptabilité est un mal nécessaire et sert uniquement aux fins de l'impôt. Pourtant, lorsqu'elle est bien structurée, elle fournit de l'information indispensable à la prise de décisions importantes telles la situation financière actuelle et la rentabilité de chaque activité. L'objectif de cette fiche est d'expliquer le processus de gestion et de proposer des outils appliqués pour le supporter afin de stimuler son application par les entreprises.

*La gestion d'une entreprise est un **processus continu** que l'on peut diviser comme suit :*

1. Définition des objectifs
2. Planification
3. Mesure des résultats
4. Analyse des résultats en fonction des objectifs

AVANT de se lancer...

DÉFINITION DES OBJECTIFS

Avant même de parler chiffres, l'entreprise doit définir sa raison d'être, se fixer une cible. La planification et l'interprétation des résultats ne sont valables que par rapport aux objectifs initiaux.

Toute utilisation ou mise en application des informations, des techniques ou des outils décrits dans ce document demeure l'entière responsabilité de l'utilisateur.

Ce document est la propriété du Conseil agrotouristique des Cantons-de-l'Est. La reproduction est autorisée si la source est mentionnée.

Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec a soutenu la publication de ce document. Le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec diffuse gratuitement ce document.

Ces objectifs peuvent être :

- Personnels (maintien du patrimoine, valorisation personnelle, indépendance...)
- Économiques (revenu d'appoint, complémentaire ou principal)
- Sociaux (information du public, transfert de connaissances)

Lorsque l'entreprise a assimilé le processus de gestion et décelé les aspects à améliorer, elle se donne des objectifs plus spécifiques tels :

- Augmenter les revenus nets des ventes à la ferme de 15 %
- Faire passer ses revenus générés par l'agrotourisme à 50 % des revenus de l'entreprise
- Augmenter le nombre de visiteurs à x personnes par année
- Augmenter sa notoriété par x parutions d'articles dans les médias régionaux

PLANIFICATION

La planification consiste en l'élaboration d'un plan détaillé qui devrait permettre d'atteindre les objectifs fixés. Ce plan devrait inclure minimalement :

- Les investissements
- Le budget
- L'utilisation des ressources : faire l'inventaire des ressources financières (revenu d'appoint, financement et autofinancement), des ressources matérielles (biens mobiliers et immobiliers) ainsi que des ressources humaines (main-d'œuvre familiale et salariée) pour ensuite en faire la répartition.

(voir fiche thématique n° 4 : Le plan d'affaires et le financement)



Pour un bon DÉPART...

MESURE DES RÉSULTATS

La collecte de données, incluant la comptabilité, sert à la mesure des résultats. Le niveau de détail des informations recueillies dépend de l'analyse que l'on veut en faire. Toute décision de gestion doit être basée sur une collecte de données adaptée à l'entreprise.

○ Principales données à noter

- Heures de travail par activité (voir annexe 1)
- Nombre de visiteurs (voir annexe 2)
- Montant des transactions (voir annexe 2)
- Provenance des visiteurs
- Caractéristiques des visiteurs (exemples : groupe d'âge, col bleu ou blanc, famille ou individus, etc.)
- Source de leur information (média, personnes, etc.)



Recueillir les informations est plus aisé lorsque la tâche est intégrée aux activités courantes de l'entreprise. Si elle est perçue comme une tâche supplémentaire, elle risque de démotiver l'entreprise, qui en abandonnera la pratique le cas échéant. Le temps consacré à la mesure des résultats est grandement réduit par l'utilisation d'outils adaptés aux besoins de l'entreprise.

Analyses économiques - Le PENSE-BÊTE de l'agrotourisme

○ **Un plan comptable, ou charte des comptes (de l'anglais *chart of accounts*), est un système de cueillette ordonnée de l'information financière. Il s'agit simplement d'une liste codifiée des comptes permettant de classer les écritures comptables, établie en vue de l'interprétation que veut en faire l'entreprise**

□ Principes de base :

- △ La liste des comptes est conçue de façon à correspondre aux lignes des états financiers, notamment l'état des résultats (voir annexe 3), nécessaires au calcul des indicateurs; on peut ajouter des comptes pour obtenir plus de précision, mais chaque compte doit être associé à une ligne des états financiers
- △ Le plan comptable devrait segmenter l'entreprise en départements, en activités



□ Conseils pour la conception du plan comptable :

- △ La conception du plan comptable devrait se faire avec un conseiller en gestion ou un comptable; vérifier avec un réseau Agriconseils la possibilité d'obtenir une aide financière pour concevoir et implanter un système comptable informatisé
- △ Un système comptable informatisé réduit la charge de travail liée à la comptabilité
- △ Chaque compte a sa raison d'être; s'il n'apporte aucune valeur ajoutée aux analyses, un compte peut probablement être regroupé avec un autre
- △ La ventilation (action de répartir une somme entre plusieurs comptes ou départements) doit se faire de façon cohérente afin d'éviter de biaiser les analyses de rentabilité par activité
- △ Éviter de se perdre dans les détails, surtout en ce qui concerne la ventilation entre les départements
- △ Plus on crée de comptes, plus l'analyse est précise mais plus la comptabilité exige du temps; il faut trouver l'équilibre entre la précision et la charge de travail, en fonction des besoins



Pour un bon DÉPART...

○ Résultats par activité

Une entreprise agrotouristique comporte minimalement une activité de production (végétale, animale ou minérale) et une activité agrotouristique (vente de produits, visite, restauration ou hébergement). Dans la plupart des cas, l'entreprise réalise plusieurs activités de production, de transformation et d'agrotourisme. Cette diversification est la beauté des entreprises agrotouristiques, mais complique la mesure et l'analyse des résultats. Afin de prendre des décisions de gestion éclairées, il importe de mesurer la rentabilité et l'utilisation des ressources de chaque activité. Un exemple de rapport est présenté à l'annexe 4.



□ La répartition des données offre de nombreux avantages :

- △ Meilleure organisation générale qui permet de déceler les véritables forces et faiblesses de l'entreprise
- △ Amélioration de la quantité et de la qualité des informations disponibles pour la prise de décisions
- △ Maximisation de l'utilisation des ressources en se concentrant sur les activités rentables
- △ Mesure de la véritable valeur ajoutée qu'apporte l'agrotourisme à l'entreprise durant le processus de diversification des activités
- △ Meilleur ajustement de l'offre aux principales clientèles

Mieux vaut avoir moins de données, mais des données fiables et profitables, que beaucoup de données inutilisables ou inutilisées.



ANALYSE DES RÉSULTATS EN FONCTION DES OBJECTIFS

Ratios d'analyse : leur utilité est de permettre un diagnostic rapide des forces et faiblesses de l'entreprise. Quatorze ratios sont proposés pour mesurer différents aspects de l'entreprise.

Rentabilité	Investissement	Endettement	Travail	Publicité
Ratio de bénéfice sur produits bruts	Investissement sur produits bruts	Ratio de couverture de la dette et impôts	Temps par visiteur	Promotion sur produits bruts
Seuil de rentabilité	Investissement par visiteur	Pourcentage d'autonomie financière	Produits bruts par heure de travail	
Prix de revient	Retour sur investissement		Nombre de visiteurs pour une transaction	
Revenu par transaction				
Charges par visiteur				

Chacun de ces ratios a son utilité. Il est préférable d'en choisir quelques-uns en fonction des objectifs de l'entreprise et de bien les exploiter plutôt que de tenter de tous les calculer. Par exemple, une entreprise déjà en exploitation s'intéressera davantage aux ratios *Revenu par transaction*, *Charges par visiteur* et *Temps par visiteur* afin de bien répartir ses ressources, alors qu'une entreprise en conception de plan d'affaires s'intéressera davantage aux ratios *Seuil de rentabilité*, *Retour sur investissement* et *Ratio de couverture de la dette et impôts* pour répondre aux préoccupations des investisseurs.

Consultez le document *Détermination des paramètres technico-économiques en agrotourisme (IACA-314)* du Centre de références en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ) pour la définition et l'interprétation de ces indicateurs : www.platformeagrotourisme.qc.ca/Documents/Accueil/Informations_technico-économiques.pdf



Pour un bon DÉPART...

L'interprétation des ratios est complexe, car ils sont interreliés et elle doit se faire en fonction des objectifs initiaux de l'entreprise. L'appui d'un conseiller en gestion est fortement suggéré pour éviter des conclusions erronées qui mèneraient à de mauvaises décisions de gestion.



○ Évaluer les répercussions des innovations

Les entreprises en agrotourisme sont innovantes et font habituellement beaucoup d'essais. La mesure des ratios d'analyse avant et après une mise à l'essai permet de connaître la rentabilité réelle de l'essai.

□ Exemple de mise à l'essai :

- △ Constat : embouteillage à la caisse pour la vente de produits
- △ Solution proposée : installer une deuxième caisse afin de réduire l'attente des clients
- △ Résultats possibles :
 - Baisse du revenu par transaction et du revenu global puisque, durant l'attente, les clients observaient d'autres produits et les achetaient
 - Augmentation des ventes et du revenu global, car on sert un plus grand nombre de clients plus rapidement; plus satisfaits, ils reviendront plus souvent

Les résultats possibles étant diamétralement opposés, cet exemple illustre l'importance de mesurer les conséquences des changements apportés pour connaître le véritable résultat.

Pratiques SOUHAITABLES...

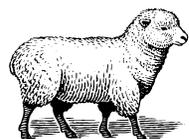


○ Suivi budgétaire

- La collecte assidue des données est un facteur clé de réussite
- Un suivi budgétaire périodique permet à l'entreprise de se réajuster en cours d'année. Il permet d'éviter les mauvaises surprises et augmente la probabilité d'atteindre les objectifs

○ Se comparer

- Se comparer avec d'autres entreprises permet de situer ses résultats et son entreprise. La disponibilité des références pour comparaison est cependant limitée dans le secteur de l'agrotourisme. Il peut être intéressant de se comparer avec des entreprises de secteurs similaires afin de pallier ce manque de références. Les liens contenus dans le document *Répertoire des sources d'information sur les secteurs d'activité comparables (IACA-525)* du CRAAQ peuvent alors s'avérer très utiles : www.plateformeagrotourisme.qc.ca/Documents/Accueil/repertoire_agrotourisme_web.pdf
- Se comparer dans le temps permet l'évaluation de la performance de l'entreprise d'une année à l'autre. Suivre l'évolution de son entreprise par la mesure périodique des ratios d'analyse favorise l'atteinte des objectifs initiaux



Lorsque peu de données sont disponibles pour se comparer à d'autres entreprises, comme c'est actuellement le cas pour le secteur de l'agrotourisme, la mesure de l'évolution de l'entreprise est la plus pertinente.

Pour en savoir

DAVANTAGE...



Suggestion de LECTURE

- Faucher, Louis et Villeneuve, Jacques (1998) Plan comptable et états financiers pour comptabilité de gestion. Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, Gouvernement du Québec, 31 p. (révisé en 2004)

Contenu : document explicatif sur l'organisation de l'information financière aux fins de la gestion de l'entreprise avec des exemples de plan comptable et d'états financiers de gestion.

Où le consulter : www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/outils_aide/gestion_entreprise/plan_comptable_etats.pdf (document en libre téléchargement)

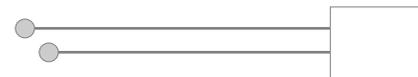
Plateforme interactive de l'agrotourisme au Québec (site Web)

La Plateforme interactive de l'agrotourisme au Québec est un outil destiné aux conseillers et aux producteurs agrotouristiques dans un but d'analyse, de comparaison et de développement.

On y trouve des informations relatives au secteur :

- ✓ Personnes-ressources
- ✓ Groupe de concertation sur l'agrotourisme au Québec
- ✓ Formations disponibles en agrotourisme
- ✓ Informations technico-économiques
- ✓ Guides et outils techniques
- ✓ Secteurs d'activité comparables
- ✓ Plan comptable et son document explicatif

www.plateformeagrotourisme.qc.ca/default.aspx



Annexe 1 - Exemple de registre pour les heures de travail

L'annexe 1 et les suivantes sont disponibles en format Excel sur la [Plateforme interactive de l'agrotourisme au Québec](#). Vous êtes invité à les utiliser pour recueillir et analyser les données de votre entreprise.

Activités	Agrotourisme				
	Propriétaire	Familiale	Salariée	Bénévole	Total
Animation et visite					
Visite libre					
Dépliant explicatif ou panneaux					
Sentier d'interprétation					
Balade en charrette					
Visite autoguidée					
Visite commentée					
Animation offerte					
Centre d'interprétation/musée					
Camps de jour/vacances					
Observation des activités de la ferme					
Observation des activités de transformation					
Participation aux activités de la ferme					
Randonnée à cheval					
Hébergement					
Aire de pique-nique					
Casse-croûte					
Méchoui					
Repas à la ferme					
Repas de cabane à sucre					
Goûter					
Restauration					
Terrain de camping					
Résidence de tourisme					
Gîte touristique					
Auberge					
Camp de vacances					
Vente de produits					
Autocueillette					
Chasse et pêche					
Dégustation					
Vente de produits					
Autres services et activités					
Salle de réception, réunion					
Aire de jeux					
Randonnée pédestre					
Randonnée en traîneau/voiture à cheval					
Randonnée en traîneau à chiens					
Équitation					
Cours/atelier					
Activité hivernale					
Activité aquatique					
Activités culturelles ou artistiques					
Tour de poney					
Mini-ferme					
Observation nature et faune					

Analyses économiques - Le PENSE-BÊTE de l'agrotourisme

Annexe 2 - Exemple de registre pour le nombre de visiteurs et les transactions

Analyses économiques - Le PENSE-BÊTE de l'agrotourisme

Nom de l'entreprise _____			
Mois _____			
Secteur d'activité _____			
	Nombre de visiteurs	Nombre de transactions	Montant des ventes
	A	B	C
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
Total			
Ventes par visiteur (C/A) _____			
Ventes par transaction (C/B) _____			
Visiteurs pour 1 transaction (A/B) _____			

Annexe 3 - Exemple de gabarit pour l'état des résultats

Analyses économiques - Le PENSE-BÊTE de l'agrotourisme

Mensuel		Postes	Cumulatif	
Budget	Réel		Budget	Réel
		Produits bruts		
		Revenus de vente		
		Subvention		
		Variation d'inventaire produits		
		Total		
		Charges variables		
		Matières premières		
		Matériel direct		
		Main-d'œuvre directe		
		Avantages sociaux		
		Variation d'inventaire matière première et matériel		
		Total		
		Charges fixes spécifiques		
		Charges fixes communes		
		Matériel indirect		
		Main-d'œuvre indirecte		
		Avantages sociaux		
		Réparation et entretien		
		Énergie		
		Taxes et assurances		
		Permis et cotisations		
		Promotion et réseaux (publicité)		
		Honoraires professionnels		
		Total		
		Bénéfice avant Intérêt, impôt et amortissement (BAIIA)		
		Amortissements spécifiques		
		Amortissements commun		
		Bâtiments		
		Machineries		
		Équipements		
		Total		
		Annuité commune		
		Intérêts à moyen et long terme		
		Capital		
		Total		
		Autres revenus		
		Impôt		
		Retrait du propriétaire		
		Total des charges		
		Bénéfice net		

Annexe 4 - Exemple de rapport pour mesurer la rentabilité par activité

Postes	Production	Transformation	Agrotourisme				
			Animation et visite	Hébergement	Restauration	Vente de produits	Total Agrotourisme
Produits bruts							
Revenus de vente							
Transfert							
Subvention							
Variation d'inventaire							
Autres							
Total							
Charges variables							
Matières premières							
Transfert							
Matériel direct							
Main-d'œuvre directe							
Avantages sociaux							
Variation d'inventaire							
Total							
Charges fixes spécifiques							
Matériel indirect							
Main-d'œuvre indirecte							
Avantages sociaux							
Énergie							
Fournitures							
Réparation et entretien bâtiments							
Réparation et entretien machinerie et équipement							
Location							
Taxes et assurances							
Permis et cotisations							
Promotion et réseaux (publicité)							
Honoraires professionnels							
Autres							
Total							
Bénéfice avant Intérêt, impôt et amortissement (BAIIA)							
Amortissements spécifiques							
Bâtiments							
Machineries							
Équipements							
Total							
Annuité spécifique							
Intérêts à moyen et long terme							
Capital							
Total							
Contribution nette							

Analyses économiques - Le PENSE-BÊTE de l'agrotourisme