



Colloque de l'entrepreneur gestionnaire 2010

Présentations PowerPoint

Le plafonnement des revenus nets agricoles au Québec, une affaire de contrôle des coûts?

Daniel-Mercier Gouin, titulaire, Chaire d'analyse de la politique agricole et de la mise en marché collective, Université Laval, Québec

Collaborateur : Valérie Lamarche

Comment les exploitations agricoles françaises s'adaptent-elles à la dérégulation du secteur laitier ?

Jean-Marie Séronie, expert-comptable inscrit à l'ordre de Rouen Normandie, directeur général du CER France Manche et responsable de la Veille économique du réseau CER FRANCE, France

Situation de crise : des choix s'imposent

Patrice Carle, directeur général, Centre d'expertise en gestion agricole (CEGA), Québec

Collaborateurs : Valérie Leblond, Raymond Levallois, Robert H. Verge

Gestion concertée, dynamique et rentable du secteur porcin québécois

Bernard Verret, directeur général, Fédération des producteurs de porcs du Québec, Longueuil

Ferme Larijol

Micheline Larivée et Louis Jolin, producteur, Saint-Gervais

Le coaching, pour un service-conseil dynamique et d'impact

Nadine Fortin, coach professionnelle, Coaching de gestion inc., Gatineau

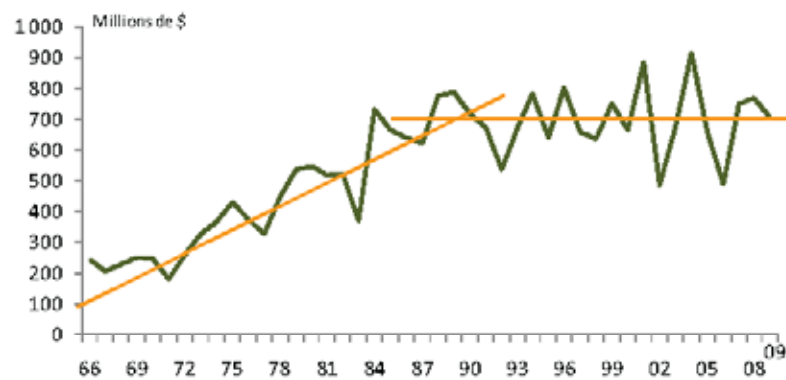
Le plafonnement des revenus nets agricoles au Québec, une affaire de contrôle des coûts?

Par
Daniel-Mercier Gouin
Valérie Lamarche

GRUPE
AGÉCO

Le plafonnement des revenus nets

• Revenu agricole net, Québec - 1966-2009



Source : Statistique Canada.

Plan de la conférence

- Le Québec se compare
 - Avec qui?
- Qu'est-ce qu'on compare?
 - Les revenus agricoles
 - Les dépenses agricoles
- Qu'est-ce qu'on en tire comme conclusion?



Mises en garde

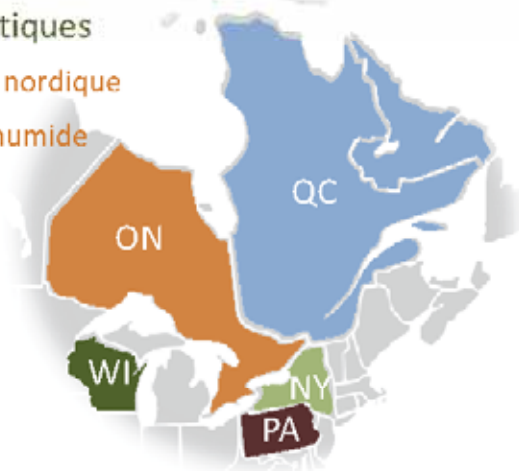
- Les comparaisons sont souvent délicates
 - Les zones géographiques sont différentes
 - Au niveau climatique
 - Au niveau agricole
 - Au niveau économique et politique
 - Les données viennent de différentes sources
 - Les méthodologies de collecte diffèrent
 - Malgré cela, avec certaines précautions, les résultats des comparaisons sont « parlants »

Comparer... avec qui?

- Sur la base...
 - Des conditions climatiques
 - Du profil des fermes
 - De la taille de l'industrie agricole
- Le Québec se compare...
 - Au Canada
 - Avec l'Ontario
 - Aux États-Unis
 - Avec le Wisconsin, New York et la Pennsylvanie

Comparer... avec qui?

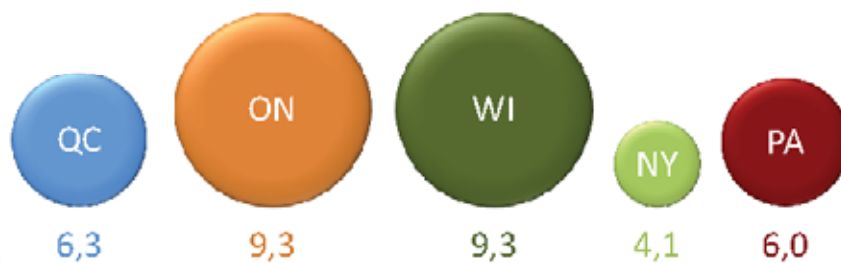
- Conditions climatiques
 - Zone tempérée nordique
 - Climat froid et humide



Comparer... avec qui?

• Taille de l'industrie agricole

Recettes monétaires agricoles, *excluant* les paiements directs
Milliards de \$ – 2009

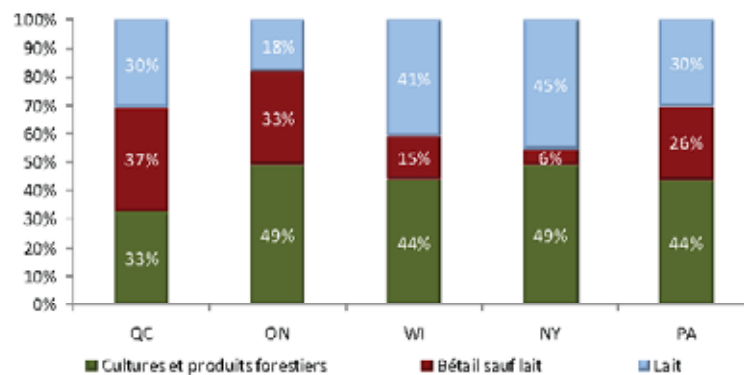


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Comparer... avec qui?

• Les recettes monétaires agricoles - 2008

Par production, *excluant* les paiements directs

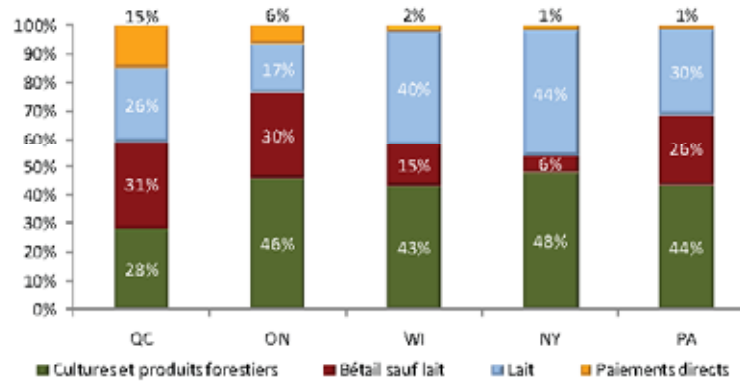


Source : Statistique Canada et USDA, 2008

Comparer... avec qui?

- Les recettes monétaires agricoles - 2008

Par production, *incluant* les paiements directs



Source : Statistique Canada et USDA, 2008

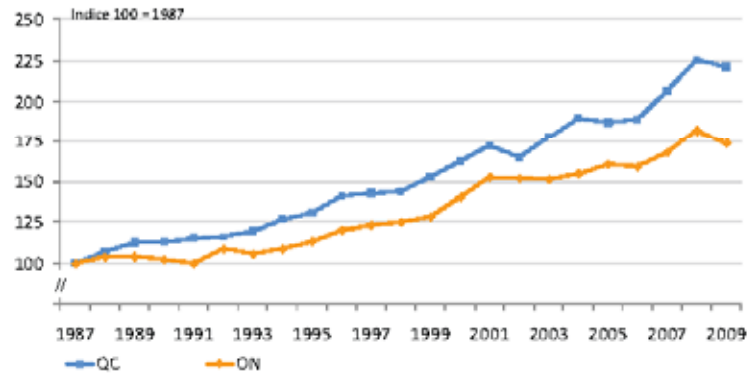
Qu'est-ce qu'on compare?

- Les revenus agricoles
 - Les revenus bruts
 - Les revenus nets
- Les dépenses agricoles
- L'actif et le passif

Qu'est-ce qu'on compare?

• Les recettes monétaires agricoles

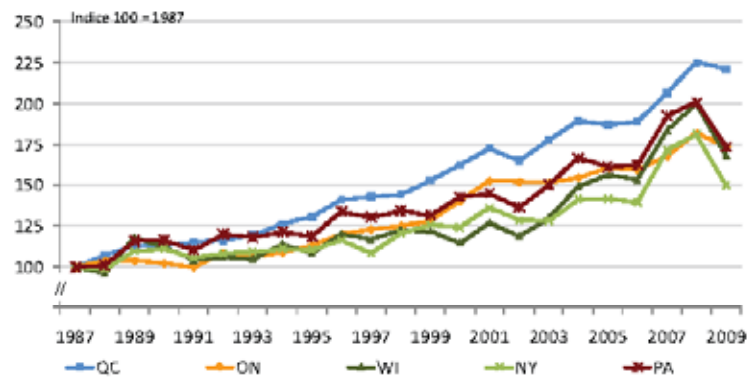
Évolution, *incluant* les paiements directs



Qu'est-ce qu'on compare?

• Les recettes monétaires agricoles

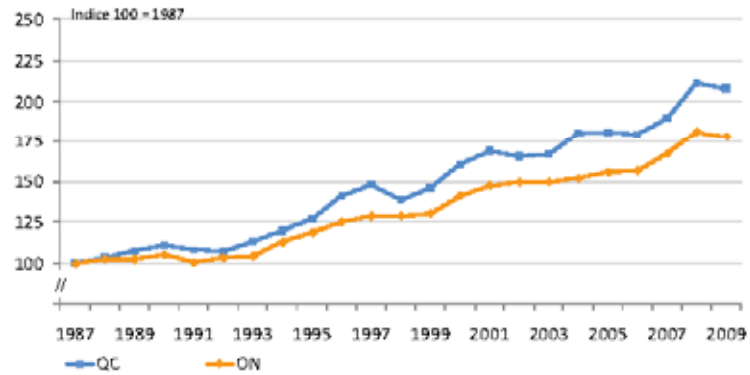
Évolution, *incluant* les paiements directs



Qu'est-ce qu'on compare?

- Les recettes monétaires agricoles

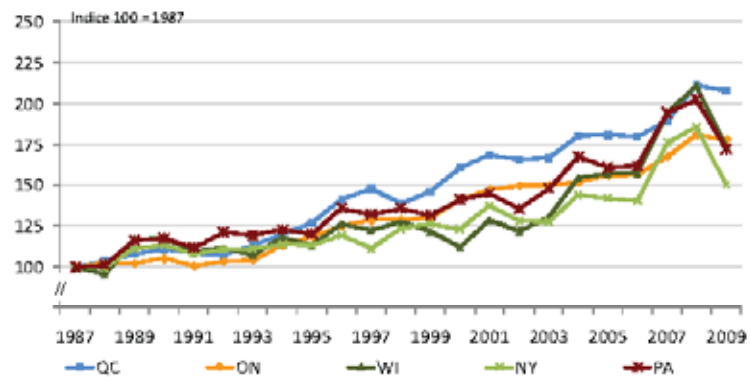
Évolution, *excluant* les paiements directs



Qu'est-ce qu'on compare?

- Les recettes monétaires agricoles

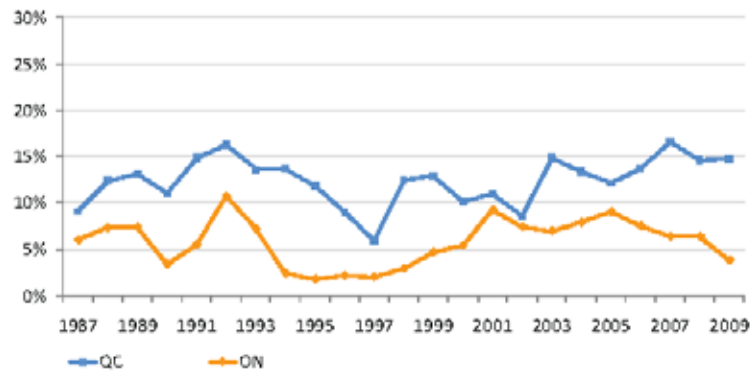
Évolution, *excluant* les paiements directs



Qu'est-ce qu'on compare?

• Part des paiements directs

en % des recettes monétaires agricoles (incluant les PD)

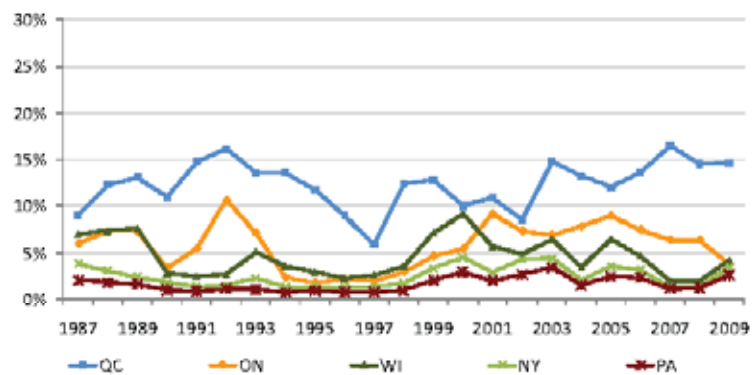


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• Part des paiements directs

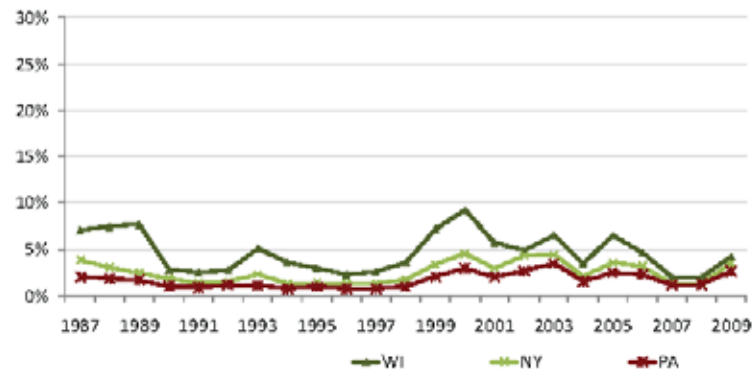
en % des recettes monétaires agricoles (incluant les PD)



Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

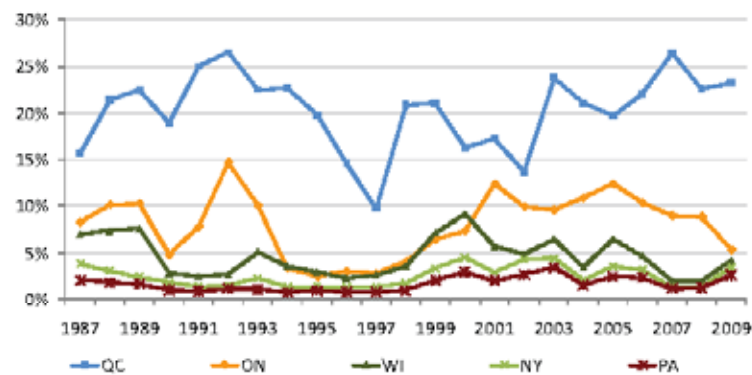
- Part des paiements directs
en % des recettes monétaires agricoles - Sans GO



Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

- Part des paiements directs
en % des recettes monétaires agricoles - Sans GO

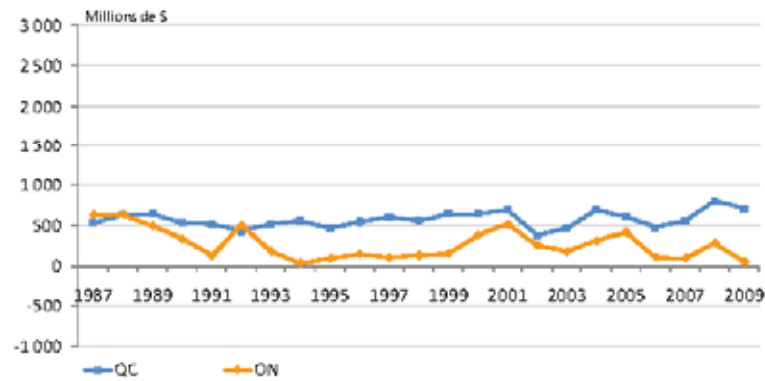


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• Les revenus nets agricoles

Incluant les paiements directs

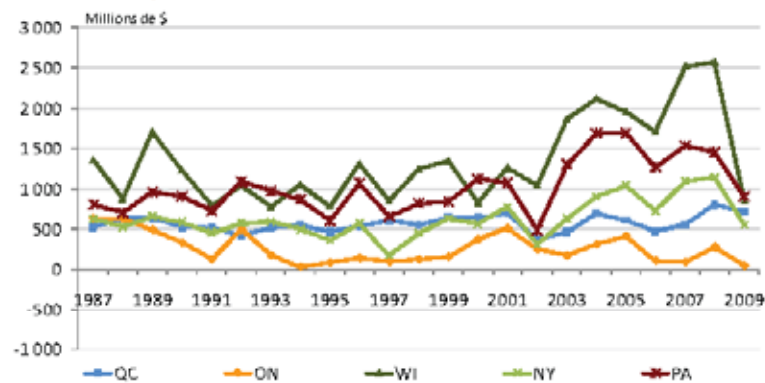


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• Les revenus nets agricoles

Incluant les paiements directs

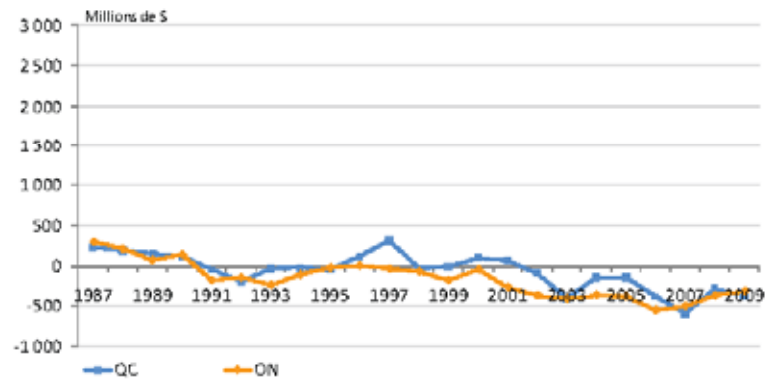


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• Les revenus nets agricoles

Excluant les paiements directs

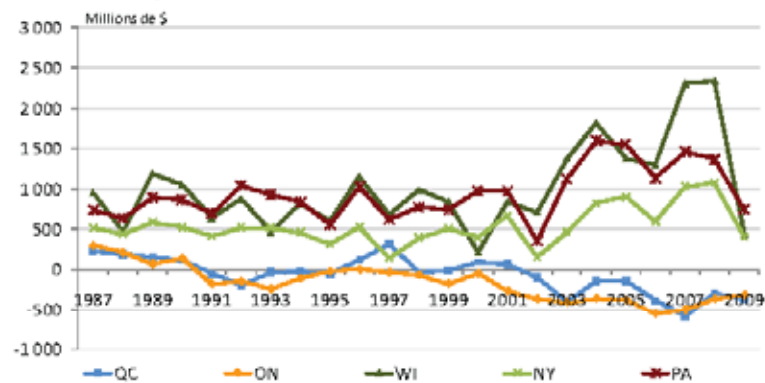


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• Les revenus nets agricoles

Excluant les paiements directs

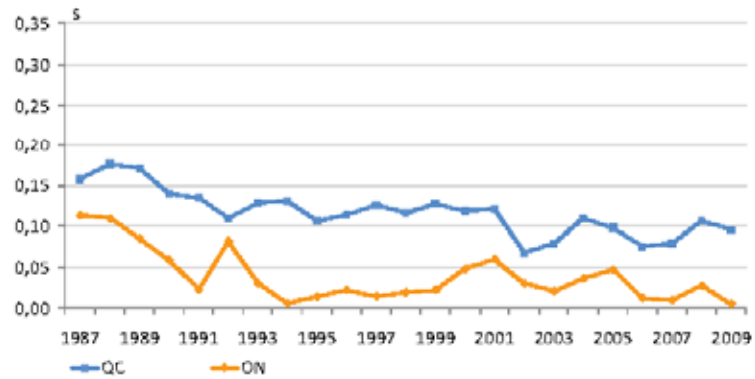


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

- Les revenus nets sur les recettes monétaires

Revenu net pour chaque dollar de recettes (incluant les PD)

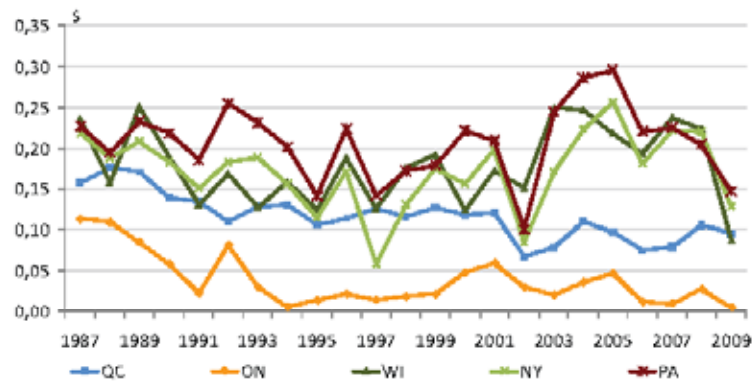


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

- Les revenus nets sur les recettes monétaires

Revenu net pour chaque dollar de recettes (incluant les PD)



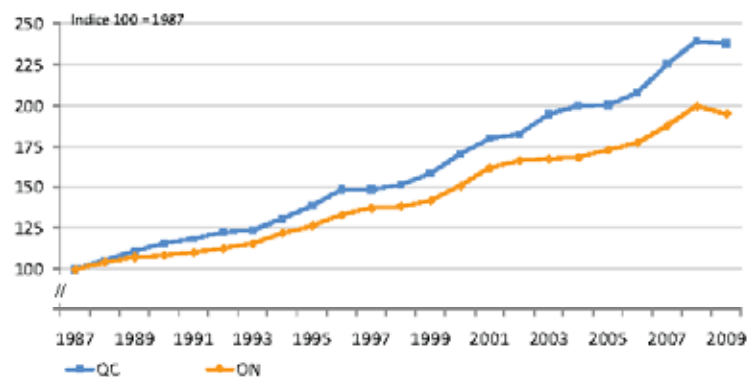
Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

- Les faits saillants de l'observation
 - Au Québec...
 - Les recettes monétaires augmentent plus vite qu'ailleurs
 - Les paiements directs sont nettement plus importants
 - Les revenus nets fluctuent moins...
 - Mais ils sont dépendants du soutien de l'État
 - Si les recettes monétaires augmentent plus vite au Québec, mais pas les revenus nets, que se passe-t-il du côté des dépenses?

Qu'est-ce qu'on compare?

- Les dépenses agricoles
Évolution des dépenses totales

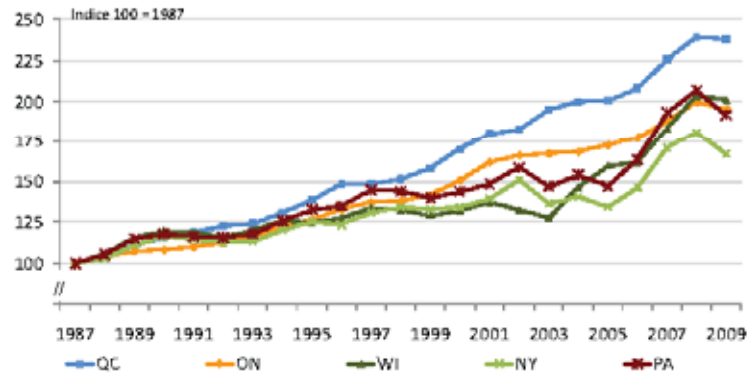


Source : Statistique Canada et USDA, 2008

Qu'est-ce qu'on compare?

• Les dépenses agricoles

Évolution des dépenses totales

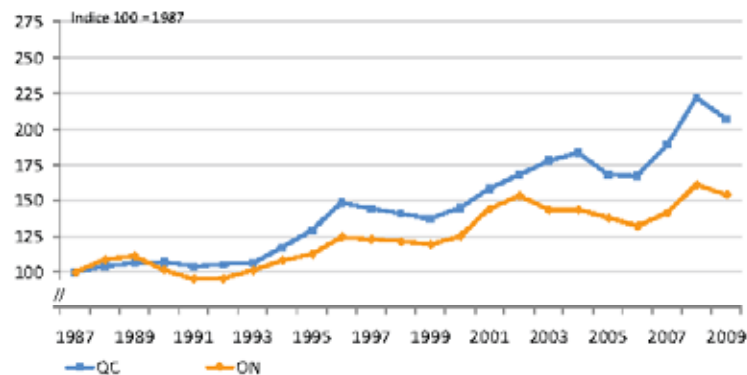


Qu'est-ce qu'on compare?

• Les dépenses agricoles

Évolution des dépenses - Intrants agricoles

Semences
Animaux
Aliments pour animaux

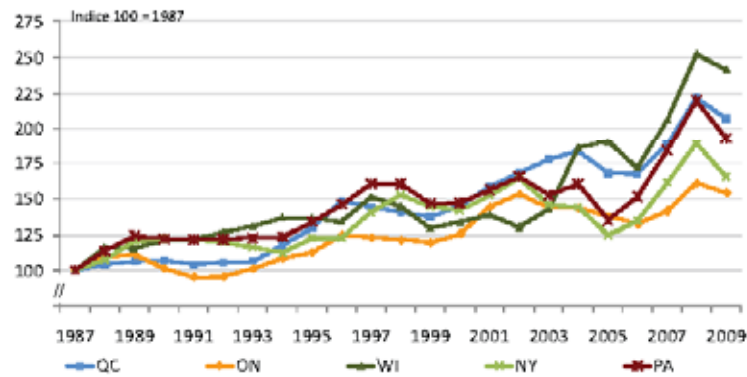


Qu'est-ce qu'on compare?

Les dépenses agricoles

Évolution des dépenses - Intrants agricoles

Semences
Animaux
Aliments pour animaux



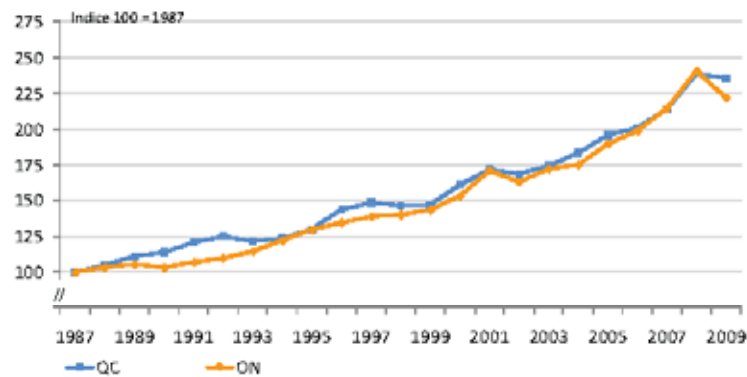
Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

Les dépenses agricoles

Évolution des dépenses - Intrants industriels

Fertilisants et chaux
Pesticides
Énergie et carburants



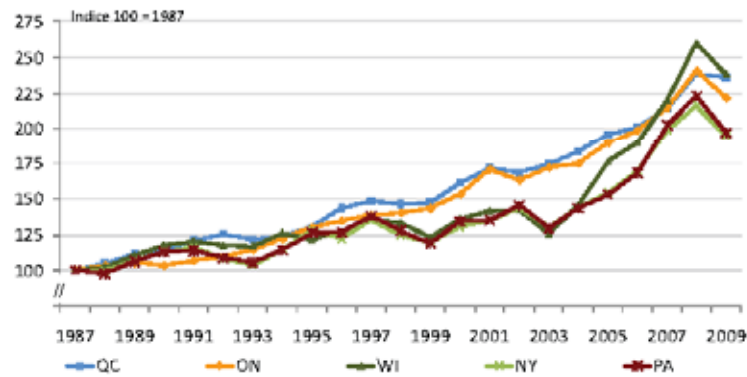
Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• Les dépenses agricoles

Évolution des dépenses - Intrants industriels

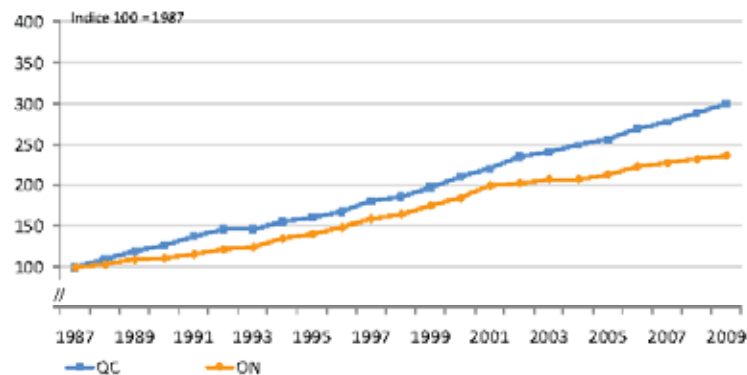
Fertilisants et chaux
Pesticides
Énergie et carburants



Qu'est-ce qu'on compare?

• Les dépenses agricoles

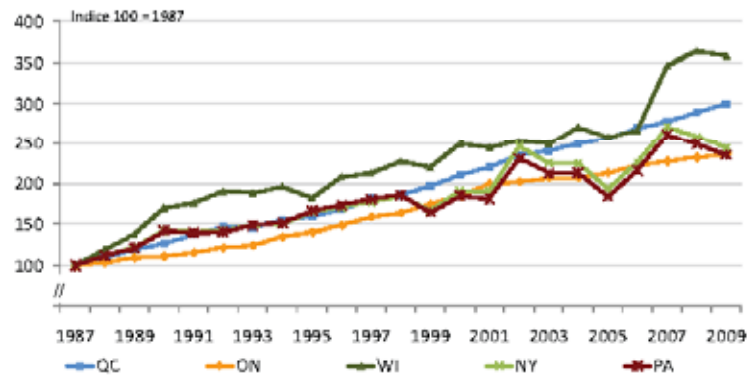
Évolution des dépenses - Salaires



Qu'est-ce qu'on compare?

• Les dépenses agricoles

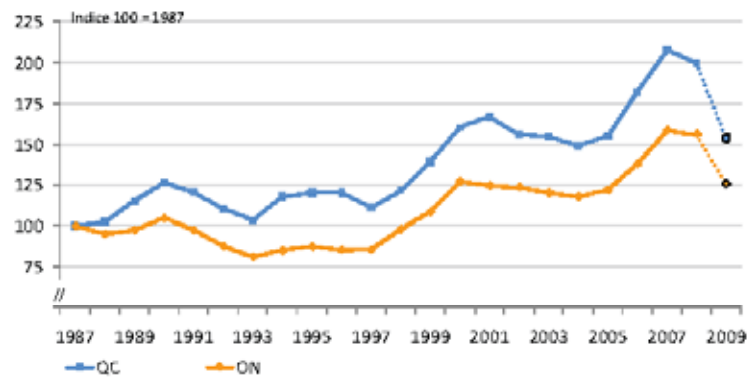
Évolution des dépenses - Salaires



Qu'est-ce qu'on compare?

• Les dépenses agricoles

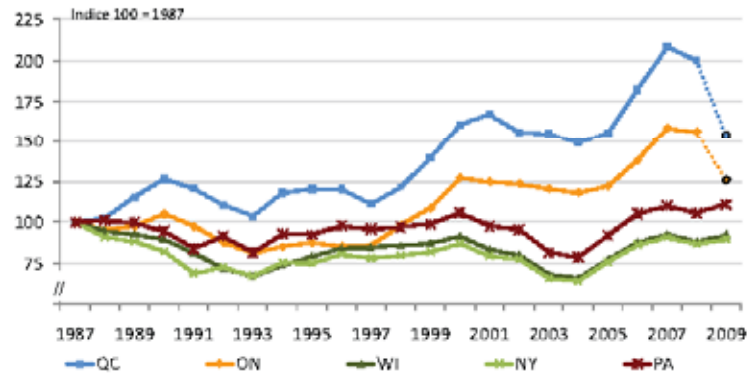
Évolution des dépenses - Intérêts



Qu'est-ce qu'on compare?

• Les dépenses agricoles

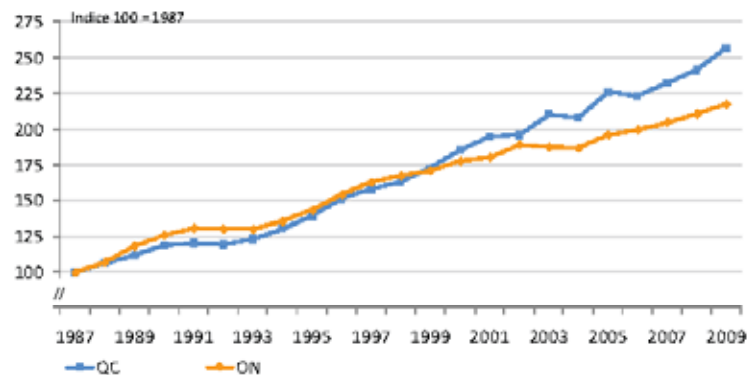
Évolution des dépenses - Intérêts



Qu'est-ce qu'on compare?

• Les dépenses agricoles

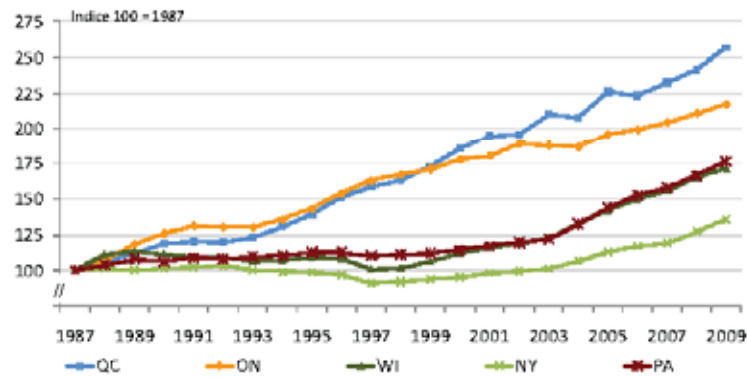
Évolution des dépenses - Amortissements



Qu'est-ce qu'on compare?

• Les dépenses agricoles

Évolution des dépenses - Amortissements

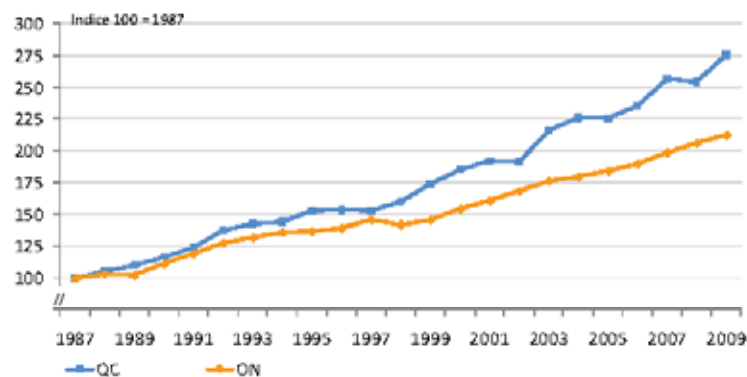


Qu'est-ce qu'on compare?

• Les dépenses agricoles

Évolution des dépenses - Autres

Réparation et entretien
Location et forfait
Divers (tél., ass., loyers, etc.)

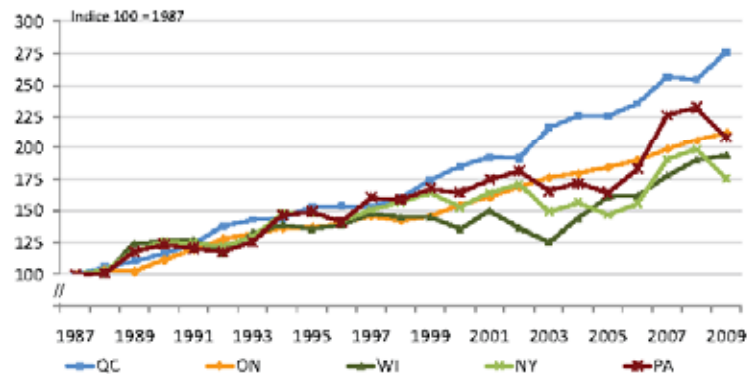


Qu'est-ce qu'on compare?

• Les dépenses agricoles

Évolution des dépenses - Autres

Réparation et entretien
Location et forfait
Divers (tél., ass., loyers, etc.)

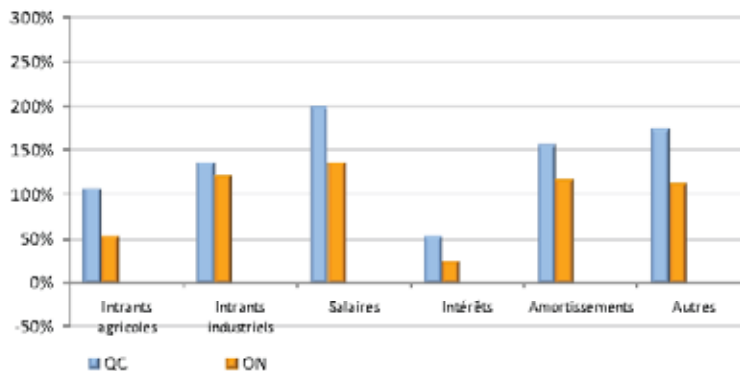


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• L'évolution du niveau des dépenses

Par grande catégorie de dépenses – Variation 1987-2009

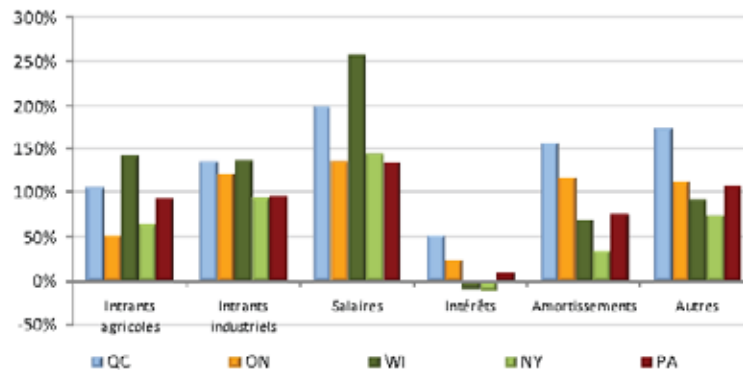


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• L'évolution du niveau des dépenses

Par grande catégorie de dépenses – Variation 1987-2009

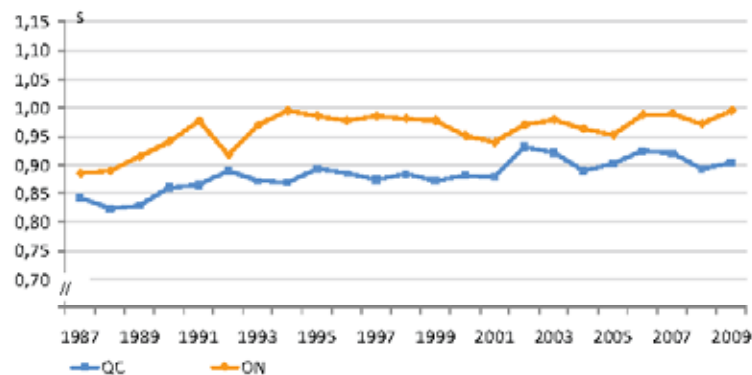


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• Les dépenses agricoles sur les recettes monétaires

Montant dépensé pour chaque dollar de recettes (incluant les PD)

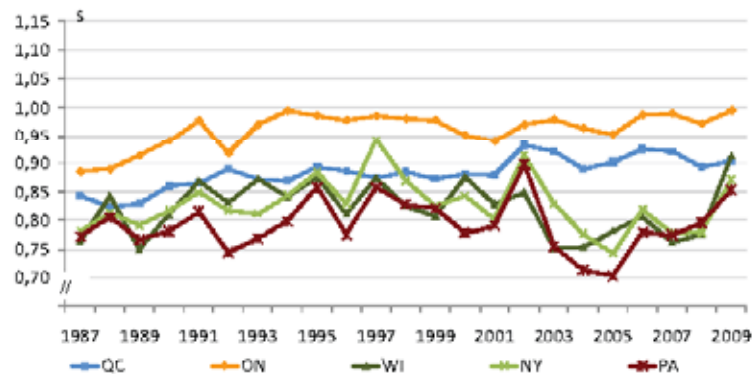


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

- Les dépenses agricoles sur les recettes monétaires

Montant dépensé pour chaque dollar de recettes (incluant les PD)

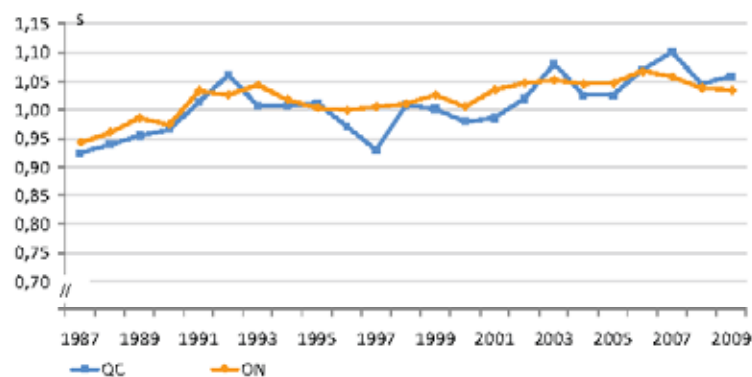


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

- Les dépenses agricoles sur les recettes monétaires

Montant dépensé pour chaque dollar de recettes (excluant les PD)

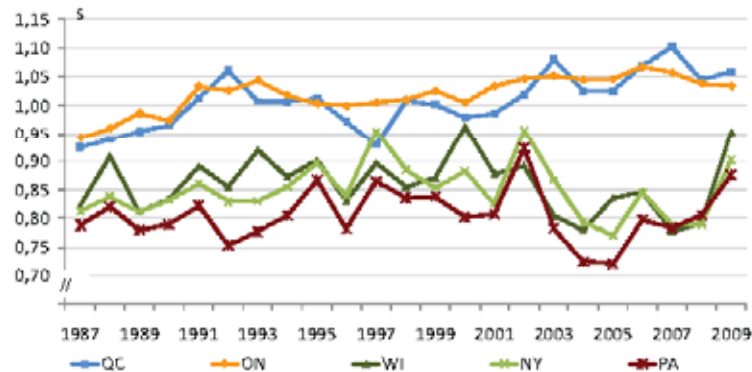


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

- Les dépenses agricoles sur les recettes monétaires

Montant dépensé pour chaque dollar de recettes (excluant les PD)



Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

- Les faits saillants de l'observation

- Au Québec...

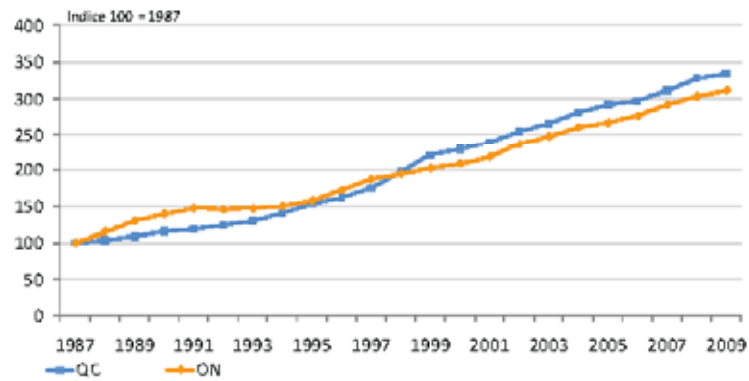
- Les dépenses agricoles augmentent plus vite qu'ailleurs particulièrement...
 - Au niveau des intérêts
 - Au niveau des amortissements
 - Les dépenses, par dollar de recettes monétaires agricoles, sont plus élevées qu'ailleurs, sauf pour l'Ontario

- Les intérêts et l'amortissement augmentent plus vite au Québec, qu'en est-il de l'actif et du passif?

Qu'est-ce qu'on compare?

• Les actifs agricoles

Évolution des actifs

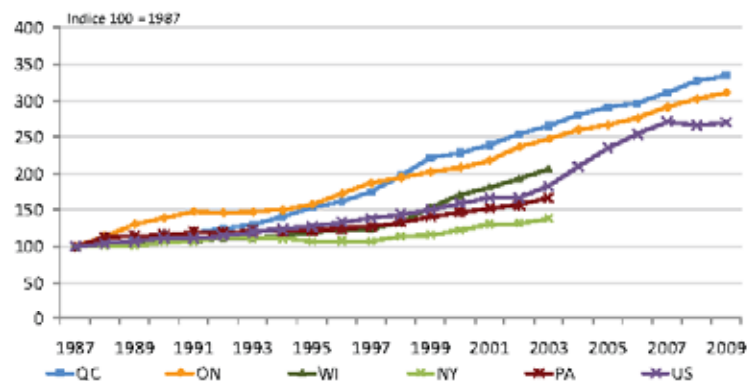


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• Les actifs agricoles

Évolution des actifs

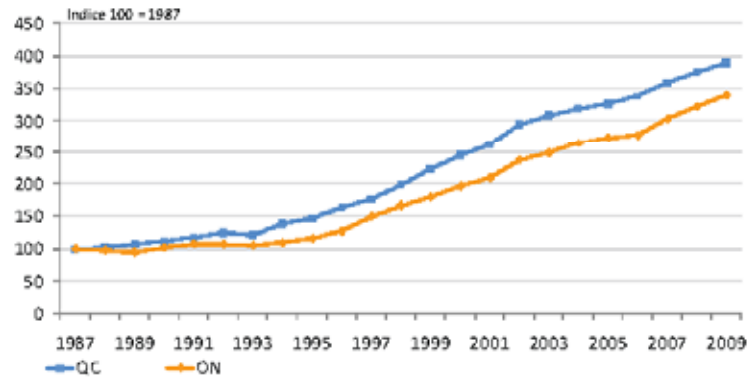


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

Le passif agricole

Évolution du passif

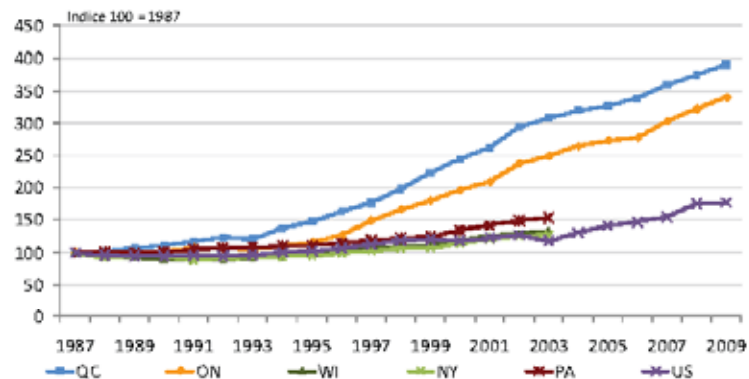


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

Le passif agricole

Évolution du passif

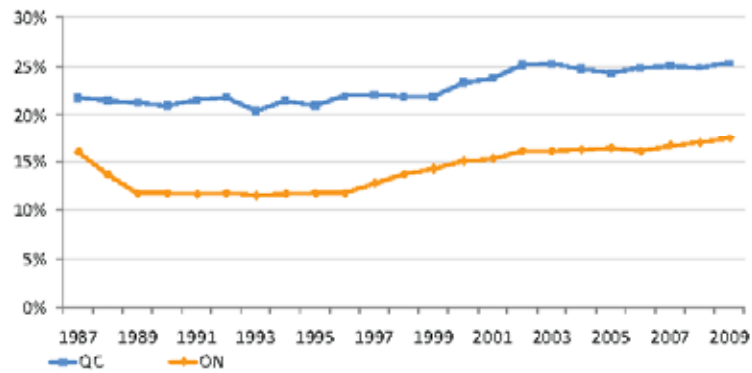


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

- Le taux d'endettement

Le passif en % des actifs

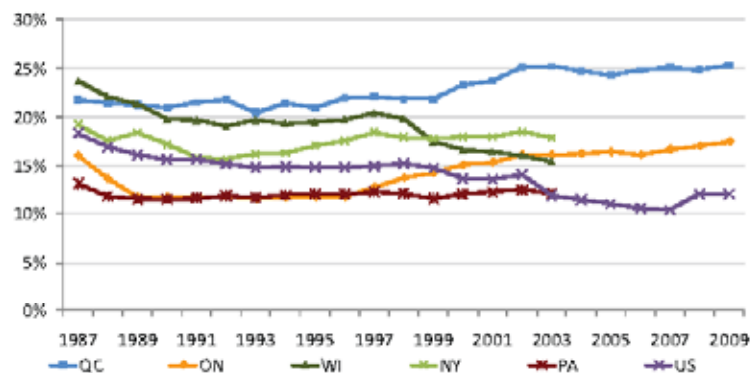


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

- Le taux d'endettement

Le passif en % des actifs

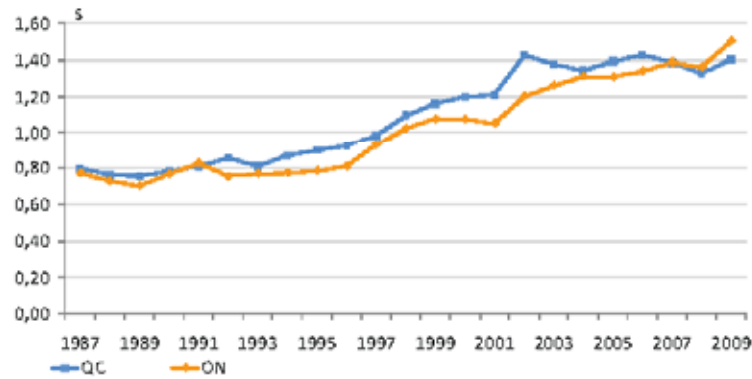


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• La dette

En \$ par dollar de recettes monétaires agricoles (incluant les PD)

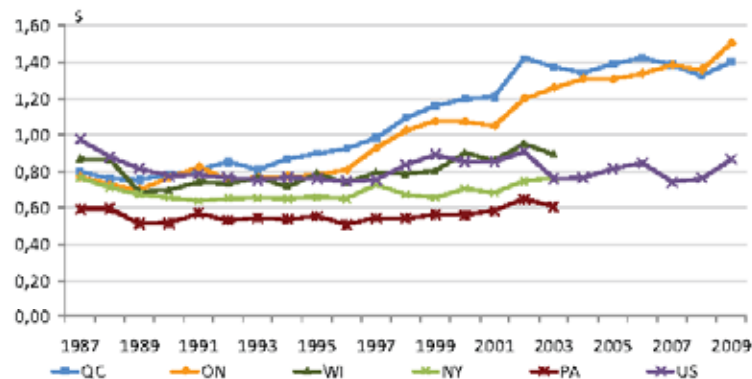


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• La dette

En \$ par dollar de recettes monétaires agricoles (incluant les PD)

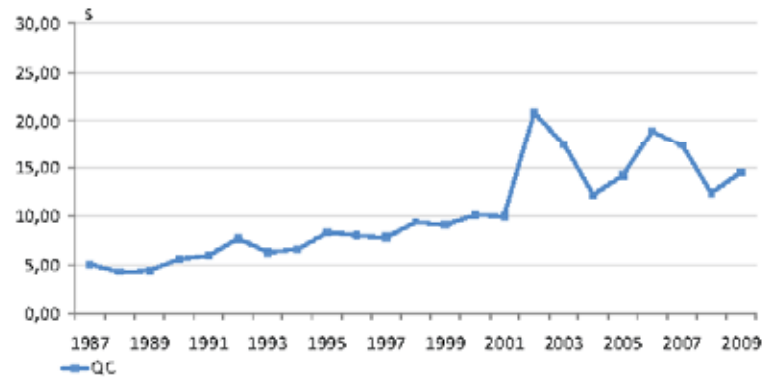


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• La dette

En \$ par dollar de revenus nets (incluant les PD)

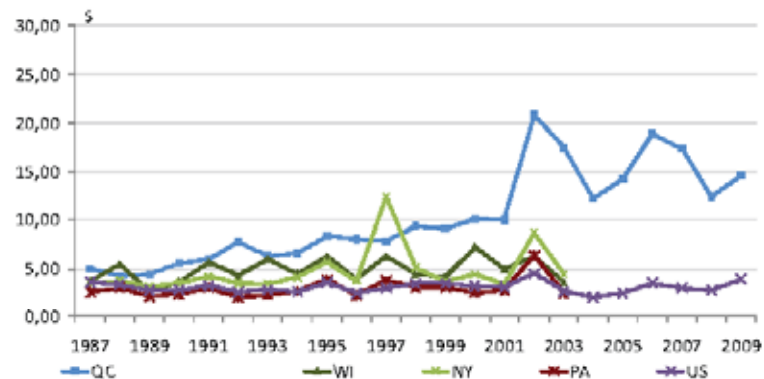


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

• La dette

En \$ par dollar de revenus nets (incluant les PD)

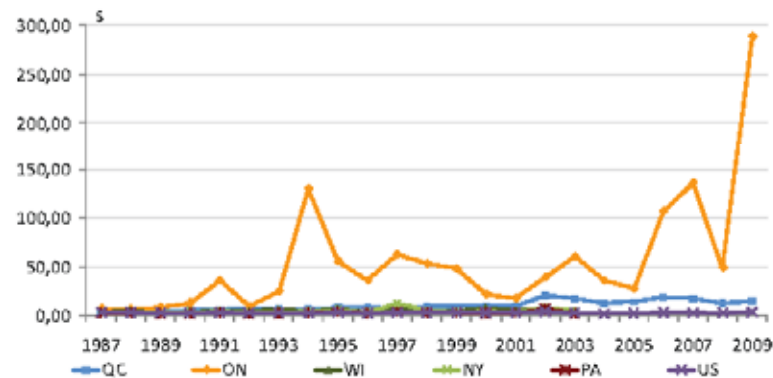


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

- La dette

En \$ par dollar de revenus nets (incluant les PD)



Source : Statistique Canada et USDA, 2009

Qu'est-ce qu'on compare?

- Les faits saillants de l'observation

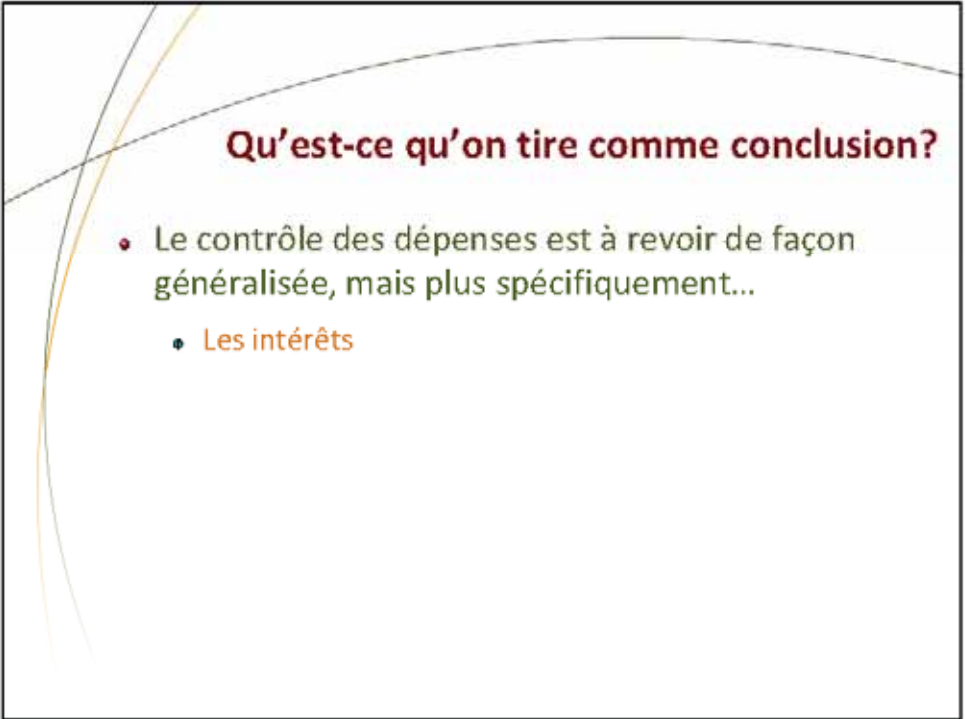
- Au Québec...

- L'actif augmente plus vite qu'ailleurs
 - Le passif augmente encore plus vite que l'actif
 - Le taux d'endettement est en croissance
 - La dette par dollar de recettes monétaires agricoles est plus élevée qu'aux États-Unis et semblable à l'Ontario



Qu'est-ce qu'on tire comme conclusion?

- En résumé pour le Québec...
 - Les recettes monétaires agricoles augmentent plus vite
 - Les dépenses agricoles augmentent encore plus vite
 - Le taux d'endettement est en croissance

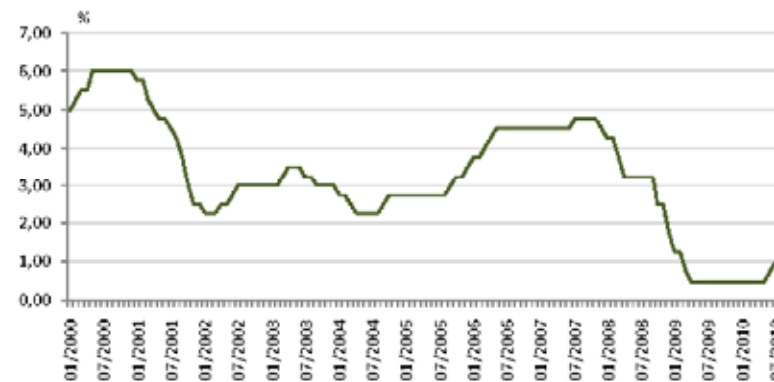


Qu'est-ce qu'on tire comme conclusion?

- Le contrôle des dépenses est à revoir de façon généralisée, mais plus spécifiquement...
 - Les intérêts

Qu'est-ce qu'on tire comme conclusion?

- Une remontée certaine des taux d'intérêt



Source : Banque du Canada

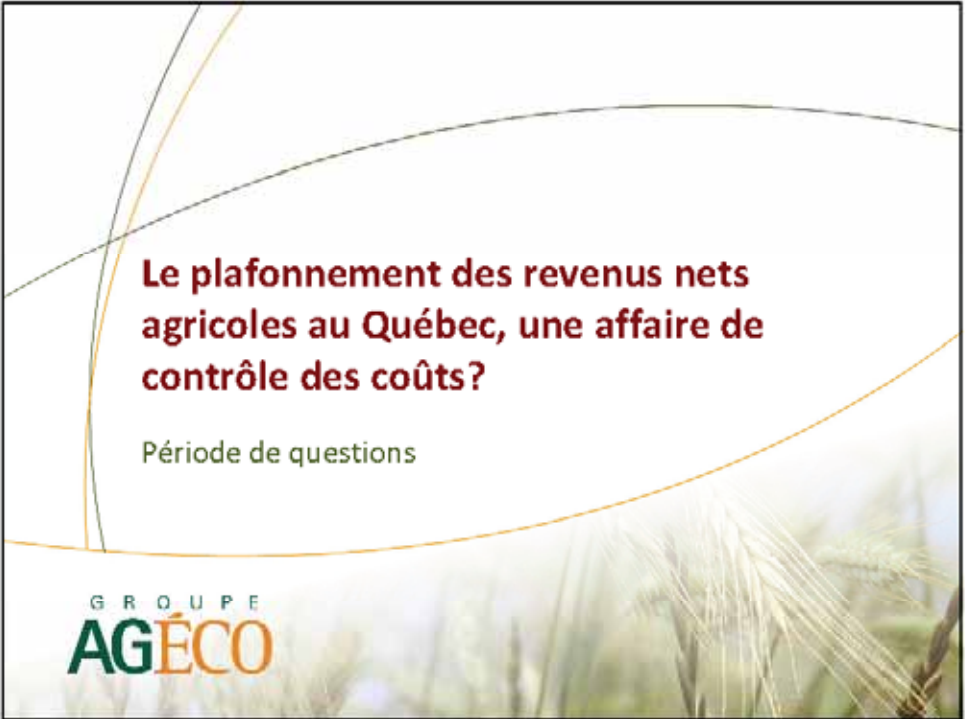
Qu'est-ce qu'on tire comme conclusion?

- Le contrôle des dépenses est à revoir de façon généralisée, mais plus spécifiquement...
 - Les intérêts
 - Les amortissements
- C'est donc une question de contrôle des investissements et de la dette



Qu'est-ce qu'on tire comme conclusion?

- Quoi faire pour augmenter le revenu net?
 - La croissance? On la fait depuis 20 ans...
sans succès
 - Le contrôle des investissements et des dépenses doit
donc être prioritaire
avant la croissance !!!



Le plafonnement des revenus nets agricoles au Québec, une affaire de contrôle des coûts?

Période de questions

Adaptation de l'agriculture française à la dérégulation du secteur laitier

Jean-Marie Séronie

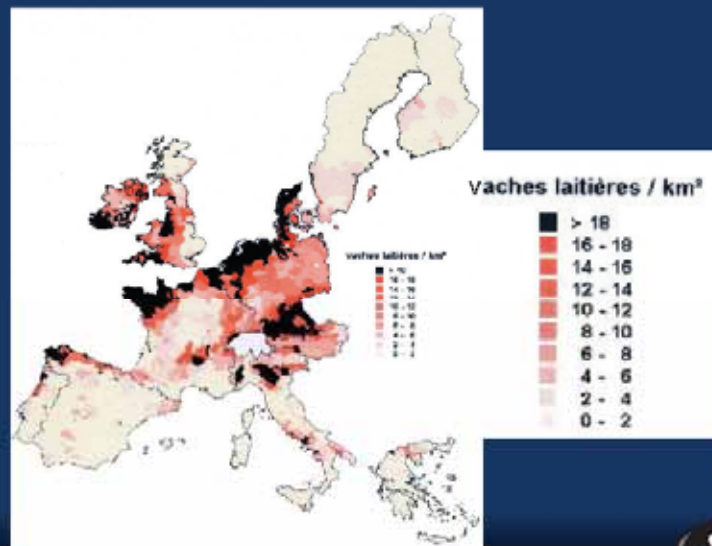
DG Cer France Manche et
responsable de la Veille Économique
du réseau CER FRANCE



- Contexte UE
- La gestion française
- L'adaptation des exploitations



Le contexte européen



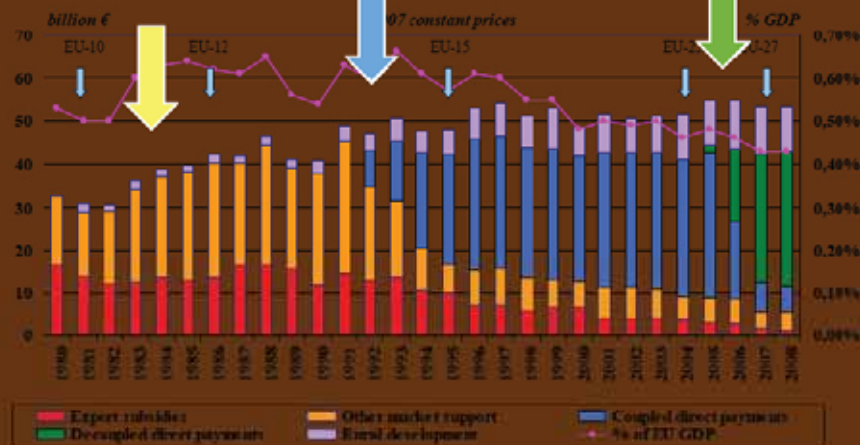
Le contexte européen



Évolution permanente

Le contexte européen

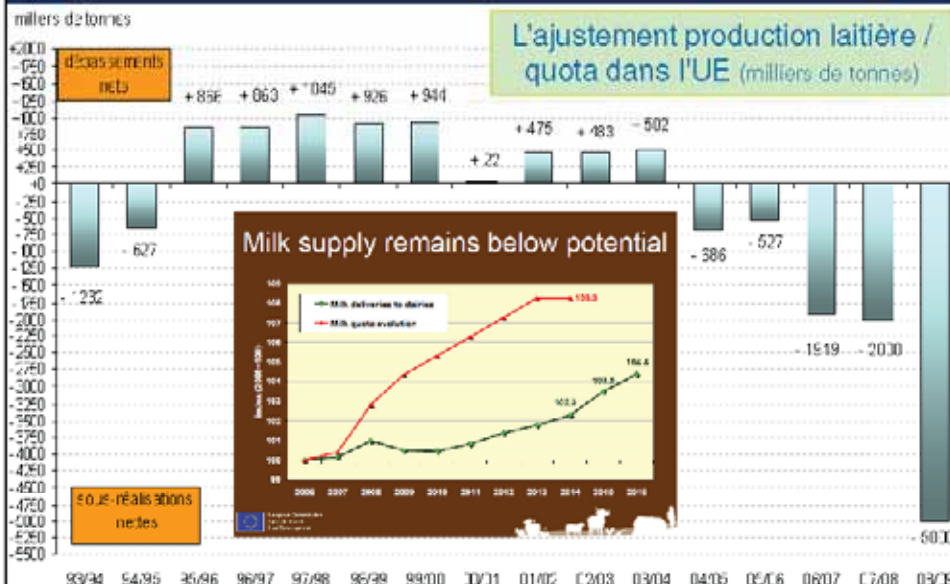
CAP expenditure and CAP reform path



European Commission - Directorate-General for Agriculture and Rural Development

Le contexte européen

L'ajustement production laitière / quota dans l'UE (milliers de tonnes)

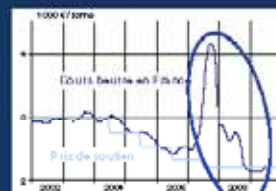
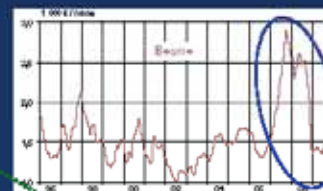


Résultats ...



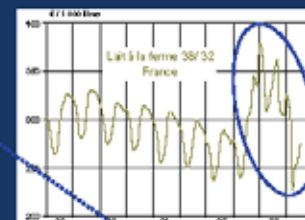
La volatilité du marché mondial s'invite sur les marchés intérieurs européen et français

**Cours
mondiaux**



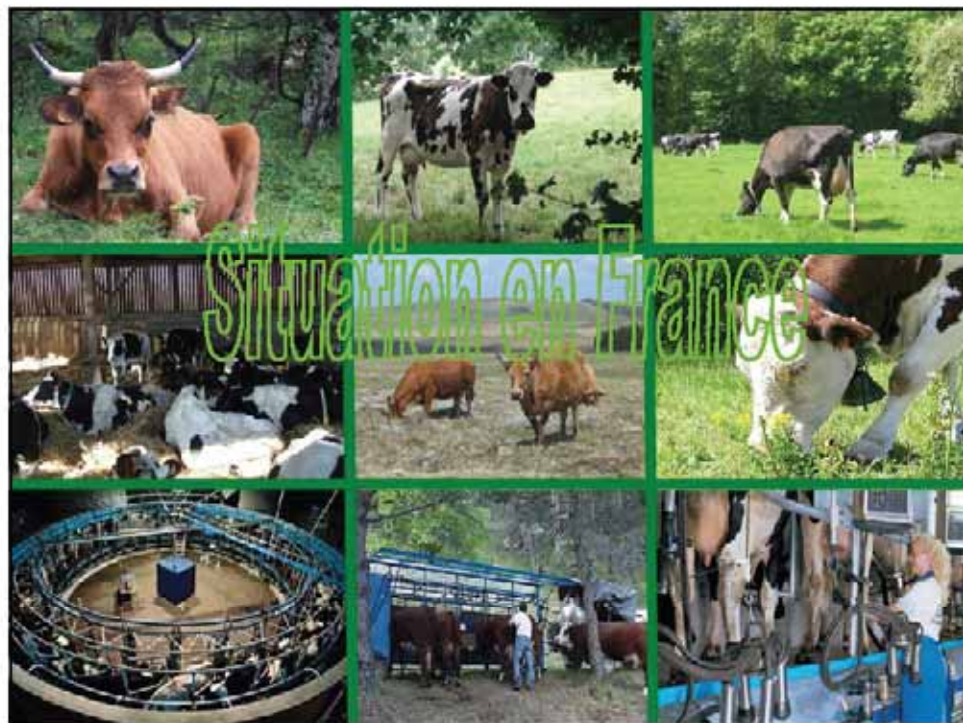
CNIEL / ZMP, FAM

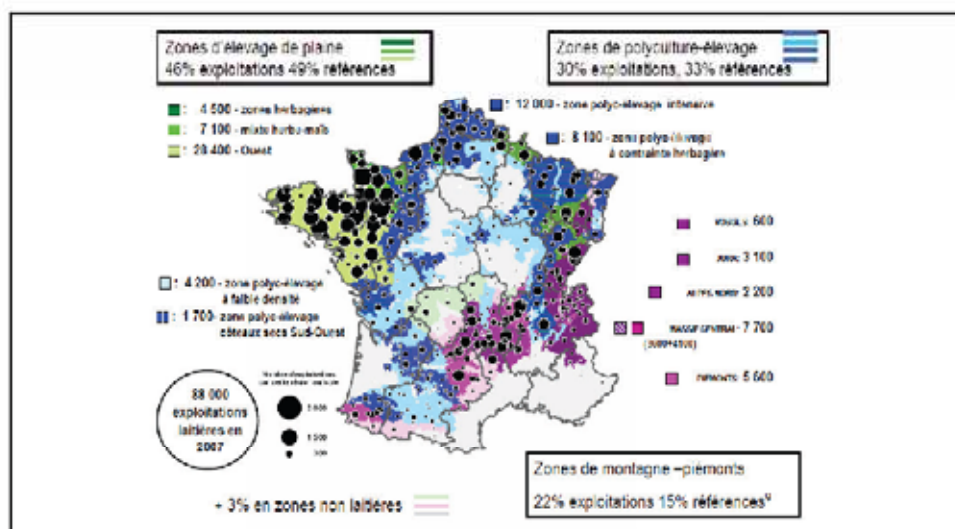
**Cours français
(ou européen)**



**Prix du
lait**







Depuis 1984, des quotas laitiers européens – supprimés en 2014

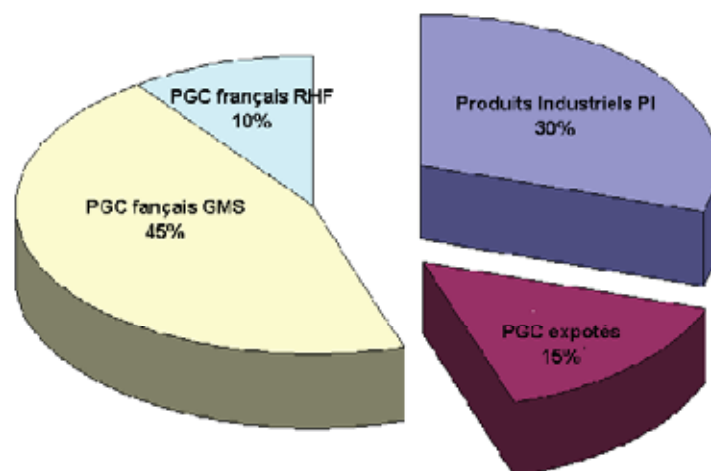
En France, quota individuel non marchand lié au foncier géré par des règles administratives utilisé comme outil d'orientation des structures et comme outil d'aménagement du territoire

Carte d'identité exploitation laitière

	Ouest	Montagne AOC	Organique ouest
Prix du lait	500	610	580
Marge brute	360	480	450
Concentré	100		55
Coût alim	150	140	
EBE/UMO	67 000	42 000	54 000
Res/UMO	39 000	14 000	27 000
Tx endet	45%		40 %
Litrage	350 000 l	230 000 l	260 000
UMO	1,8	1,8	1,8
Nb VL	50	40	60

Chiffres 2008 : dollars par 1000 L

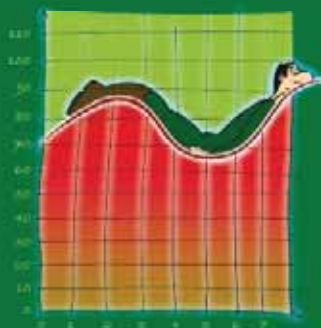
DESTINATION DU LAIT FRANÇAIS



55% collecte valorisée en France

45% collecte soumise à concurrence internationale

*Fluctuation des prix,
il va y avoir du sport !*



Culture française

Régulation publique
Intervention État

Cogestion État FNSEA
Interprofession

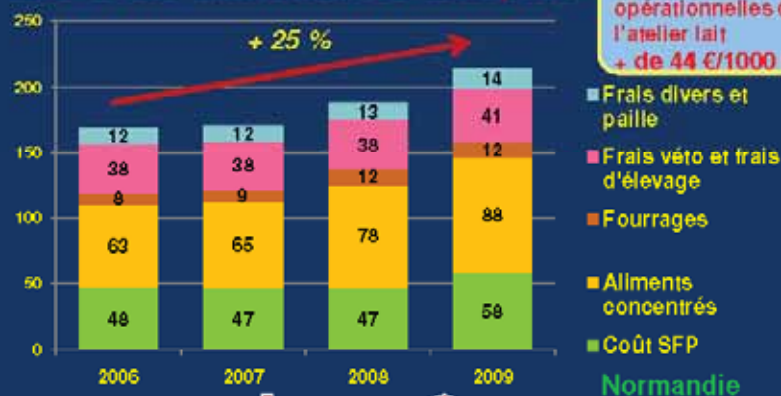
Quotas non marchands
Liés au sol –
aménagement – contrôle
des structures

Les charges et l'inertie augmentent

	2006 (4 ^{ème} trim.)	2007 (4 ^{ème} trim.)	2008 (4 ^{ème} trim.)	2009 (4 ^{ème} trim.)	2009 (année)
Produit total	107 300	125 000	146 600	128 600	152 300
Charges opérationnelles	45 400	52 500	65 700	67 700	71 400
Marge brute globale	61 900	72 500	80 900	60 900	81 000
Charges fixes + charges de personnel	37 400	39 500	44 900	44 900	48 800
DPU	15 500	19 600	19 700	20 400	21 700
EBE	40 000	52 600	55 700	36 400	53 800
Amortissements et Ffi	20 900	22 600	25 300	30 900	30 700
Résultat courant (RC)	19 100	30 000	30 400	5 500	23 200
RC / UTHF	13 500	20 700	22 100	3 600	14 800

Souce : CER France Mayenne Sarthe, 170 expl. spéc. 31 12

Les coûts alimentaires dérapent

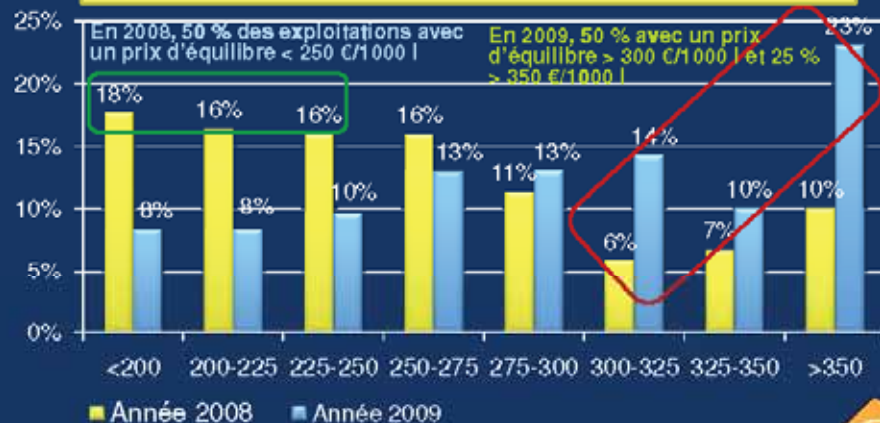


Aliments : + 35 %
Coût SFP : + 23 %

Juin 2010

Les écarts se creusent

→ près de 100€/1000l d'écart entre les quartiles inf. et sup.



Dispersion du prix d'équilibre 2008 et 2009 (après DPU) Normandie



De la stabilité à la
variabilité

De la certitude à
l'imprévisibilité

du fait du changement
de politique publique et
de la conjoncture
macroéconomique





**Nouvelle politique
publique**

**Nouveau raisonnement
de gestion**



Nouvelle politique publique

**Modalités de fixation
du prix du lait**

**Contractualisation
des volumes**



**Systèmes
assurantiels**

Marchés à terme



Nouveau raisonnement de gestion



Triple variabilité

Du prix du lait

Du coût des intrants

Des volumes à produire



Quelle stratégie de gestion?

Optimiser

Une préoccupation constante
Une nécessité pour les moins performants

Produire plus

Mais dans la limite de la saturation de l'existant
Effet de seuil

Diversifier

Pour accroître la valeur ajoutée

Transformation et circuits courts

Se regrouper

Pour une efficacité du travail et des moyens de production

Valoriser des atouts

Dissocier et se spécialiser

Pour plus de performance



Dans quelle stratégie suis-je?

Volume /prix : producteur de lait

Ou

Différenciation : producteur de ...

(totalement différent de la logique de qualité)



1
**Être et rester
compétitif**

Baisser les coûts par le système
herbe... (coût + composition
lait)

Saturer les facteurs de
production travail – *VA/UTH*

Marges de manœuvre « Le
rayon de braquage »
(*L'exploitation agricole flexible*)

Rotation des capitaux





2 **Pouvoir résister**

Résister en période de bas
cours

Gérer des réserves
Ne pas tout immobiliser
Raisonner son financement

Raisonner le risque

La résilience de son système
Les marges de manœuvres
financières globales

Accepter des prélèvements
les bonnes années

Tout pousse à immobiliser



3 **Savoir bénéficier des hausses**

Faire varier sa production
Vaches disponibles
Raisonner potentiel
génétique/niveau de production
Bilan et réserves fourragères

Et produire de manière rentable

Coût marginal

Effet de seuil

« Jongler » prix de revient –
prix d'équilibre – coût marginal

« Raisonnement classique
d'économie industrielle »



La gestion de l'entreprise agricole



Le temps et les repères

La mesure de la performance

Le raisonnement technique : système + instantané

L'information et la décision





Quatre repères importants



Le court terme : la trésorerie

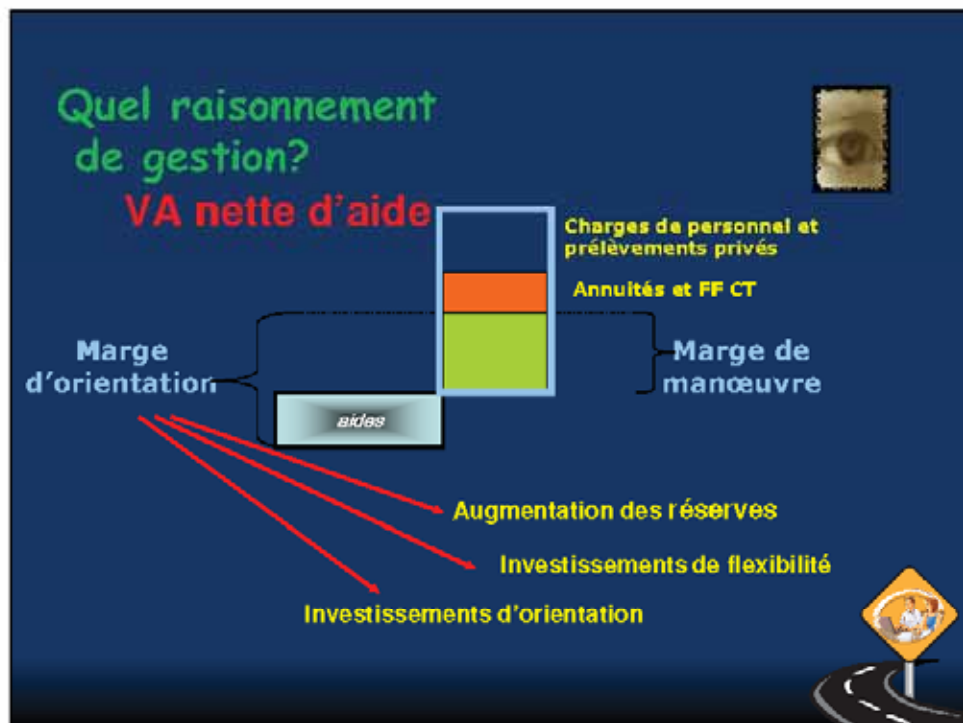
- le prix d'équilibre
- le coût marginal

Le moyen terme : la compétitivité

- le prix de revient

Le long terme : l'entreprise

- la marge de manœuvre



Quatre repères importants



Le court terme : la trésorerie

- le prix d'équilibre
- le coût marginal

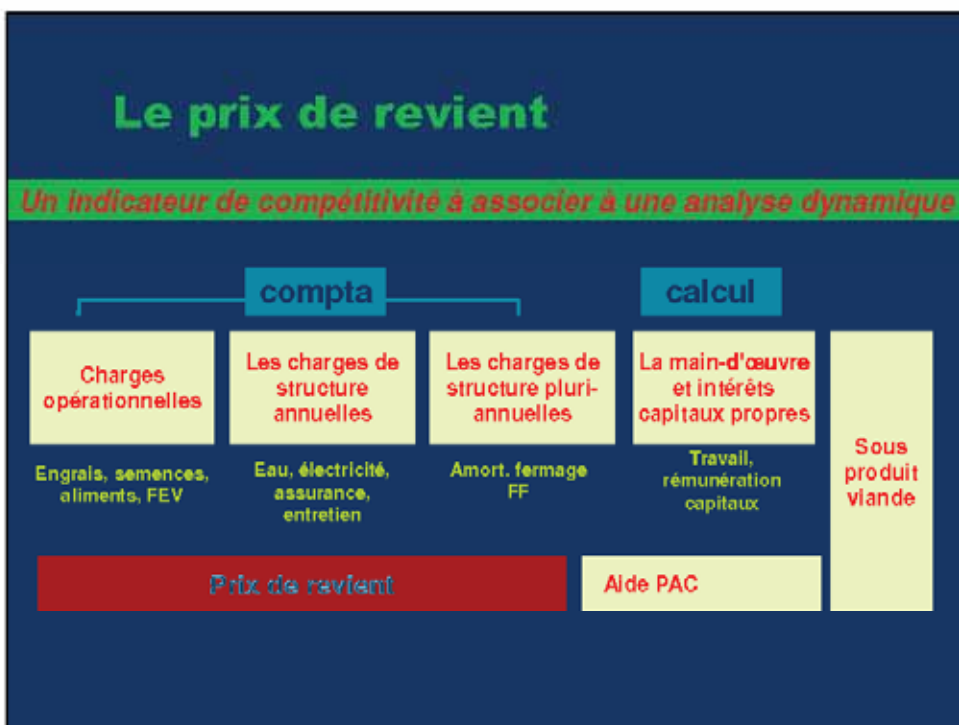
Le moyen terme : la compétitivité

- **le prix de revient**

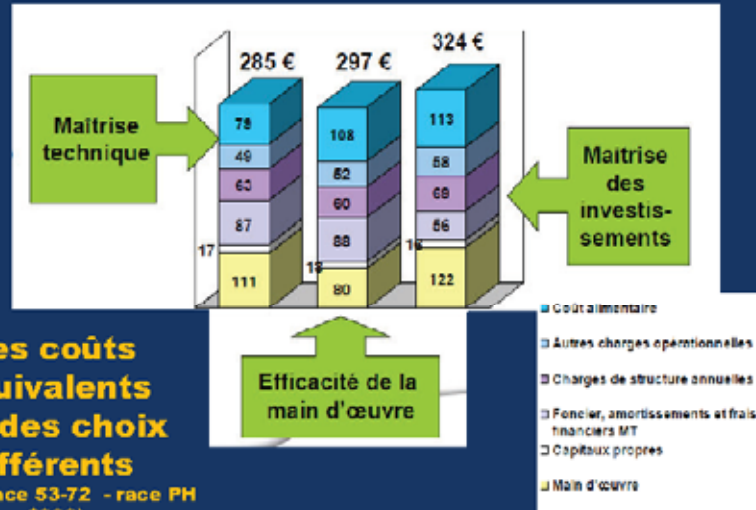
Le long terme : l'entreprise

- la marge de manœuvre





Le prix de revient



Quatre repères importants



Le court terme : la trésorerie

- le prix d'équilibre
- le coût marginal

Le moyen terme : la compétitivité

- le prix de revient

Le long terme : l'entreprise

- la marge de manœuvre



• **Le prix d'équilibre est le prix de vente minimum du produit pour couvrir :**

- Les charges de production (opérationnelles et structures)
- Les annuités
- La rémunération des exploitants

• **On le calcule de la façon suivante : (/1000 l)**

Charges opérationnelles

Charges de structures

Engagements financiers

Prélèvements privés

Apports des autres marges

DPU

Prix d'équilibre



Charges opérationnelles +
Charges fixes de l'atelier
lait

Frais financiers,
Amortissements
Rémunération du travail
Rémunération des
capitaux propres - aides et
sous produits viande

Prix de revient
Compétitivité
sur le long terme

Charges opérationnelles +
Charges fixes de
l'exploitation

+ annuités
+ besoins privés
- aides et sous produits
- marge des autres
productions

Point d'équilibre lait
pour l'exploitation

Capacité
de résistance
en trésorerie



- Un repère pratique lisible pour se situer par rapport au marché
- Limité car non dynamique



- Un développement ne s'apprécie par sur la seule trésorerie
- La performance entre production est confondue et masquée
- Reste un constat des flux financiers

Permet d'apprécier la capacité de résistance du système d'exploitation à la crise



Avec les variations de prix et de volumes, au delà du prix d'équilibre, il est important de définir son **coût marginal** :

Intérêt de produire plus ou moins
Valorisation d'un agrandissement



- Le **coût marginal** revient à calculer le coût des litres de lait supplémentaires
- Calcul « sur mesure »
 - en fonction des caractéristiques de l'entreprise
 - en fonction des rapports de prix





Quel raisonnement de gestion?

Sur le court terme

Sur le moyen terme

- Capacité de résistance
- Capacité à « surfer » sur les hausses coût marginal
- Disponibilités financières
- Marges de progrès
- Prix d'équilibre

- Compétitivité
- Prix de revient
- Effets de seuils
- Inertie – rayon de braquage

Gérer sa trésorerie

Vérifier la rentabilité pluriannuelle



Quel raisonnement de gestion?

- **COMPÉTITIVITÉ** : saisir toutes les opportunités pour diminuer sa dépendance en termes de point d'équilibre
- **FLEXIBILITÉ** : diminuer la durée d'engagement (financière dans une immobilisation, par exemple)

C'est une question de vision de son métier

- Mesurer en permanence sa compétitivité et son adaptabilité
- Rechercher la bonne information au bon moment

C'est une autre dynamique de gestion

Les outils de pilotage pour poser l'analyse en fonction du temps

- *Aujourd'hui, quelle est la performance de l'entreprise?*
 - **Le coût de production**
- *À moyen terme, quels sont les enjeux de compétitivité*
 - **La valeur ajoutée**
- *À court terme, quelles sont les indicateurs déclencheurs des décisions?*
 - **Le prix d'équilibre**



**Apprendre à jongler avec différents
outils**

**Dans un contexte nouveau, il faut sans doute accepter de
changer de raisonnement et savoir moderniser ses concepts et
modifier ses outils**



Merci...



Jean-Marie SERONIE

jmseronie@50.cerfrance.fr

Période de
questions



Situation de crise : des choix s'imposent

Patrice Carle, agronome
Directeur général, CEGA

Collaborateurs :
Valérie Leblond, Raymond Levallois, agr.
et Robert H. Verge, agr.



RAYMOND LEVALLOIS

GESTION de l'ENTREPRISE AGRICOLE



De la théorie
à la pratique



Au programme « ce soir »...

1. Point de départ
2. Histoire 101 de l'agriculture
3. Constats d'endettement
4. Défis qui s'annoncent
5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise
6. Sondage : conseillers en gestion et finance
7. En commençant par la fin
8. Conclusion : doser son côté « cigale »



1. Point de départ

Constat à propos de la gestion agricole



Beaucoup d'appelés...
mais finalement, **peu**
d'intéressés à être élus...

Moins de 10 % des agriculteurs
recourent à des services-conseils
subventionnés en
gestion agricole.

Ce n'est pas rien comme
statistique...



2. Histoire 101 de l'agriculture au Québec

TROIS GRANDES PHASES D'ÉVOLUTION

- Agriculture de subsistance (1860-1960)
- Agriculture spécialisée (1960-2000)
- Agriculture surendettée (2000 à 2010)



2. Histoire 101 de l'agriculture au Québec

UN QUESTIONNEMENT:

- Aujourd'hui en 2010...
 - Avec tous les progrès réalisés ces 30 dernières années, est-ce que l'indice «BNB» (*Bonheur national brut*) des agriculteurs est plus élevé que celui de nos pionniers des années 20?
 - La détresse physique serait-elle remplacée par une détresse psychologique?



3. Constats d'endettement

- PREMIER CONSTAT

- La notion d'autofinancement n'existe presque plus
 - Baisse drastique de la marge de manoeuvre des entreprises. Ex. : fermes laitières des GCA du Centre-du-Québec (plus de 100 entreprises)
 - Solde résiduel négatif
 - » En 2007 : 28 % des entreprises de l'échantillon
 - » En 2008 : 40 %
 - » En 2009 : 46 %



3. Constats d'endettement

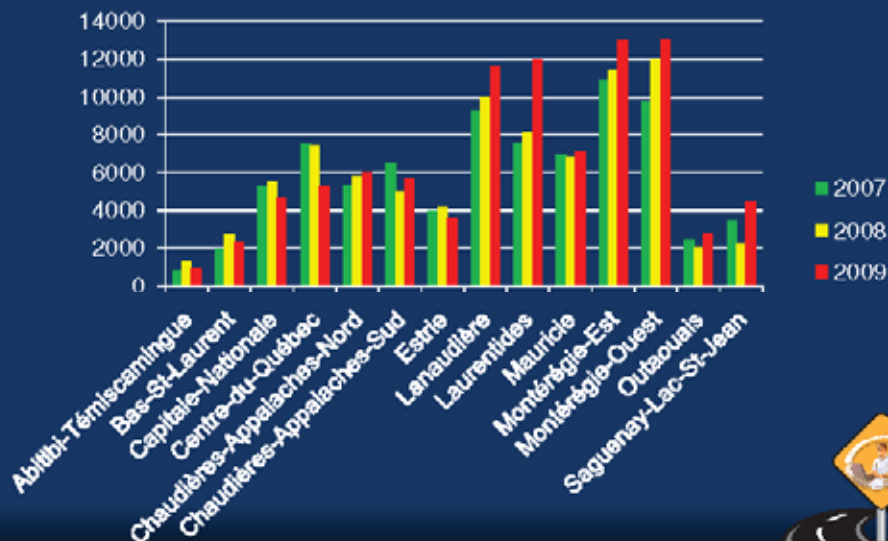
- DEUXIÈME CONSTAT

- Fonds de terre
 - La rentabilité du placement est plus assurée que la rentabilité d'opération!



Évolution du prix du fonds de terre

Régions administratives du Québec (FADQ)



3. Constats d'endettement

- Délais de récupération (opération) pour l'achat du fonds de terre
 - De 15 à 30 ans selon la production et la région
- La terre, c'est donc d'abord une forme d'épargne...
 - Mais encore faut-il avoir les moyens d'épargner... ou de vendre
- Et les prix risquent de monter encore
 - Impact de l'urbanisation mondiale sur les terres arables
 - 5-7 millions d'hectares en terres arables disparaissent par an! (FAO)
 - Chine : 9 % des terres arables pour nourrir 20 % de la population mondiale

3. Constats d'endettement

TROISIÈME CONSTAT

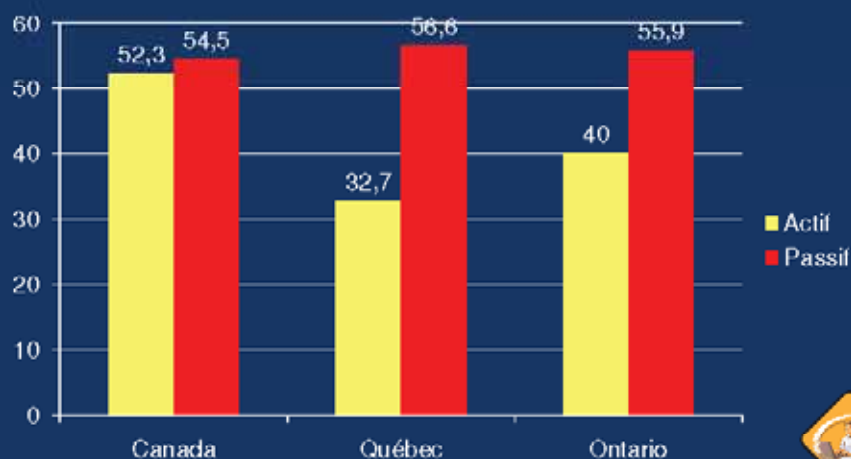
– *Tendance au surendettement*

- C'est un comportement de société :
« Achetons maintenant, payons plus tard »



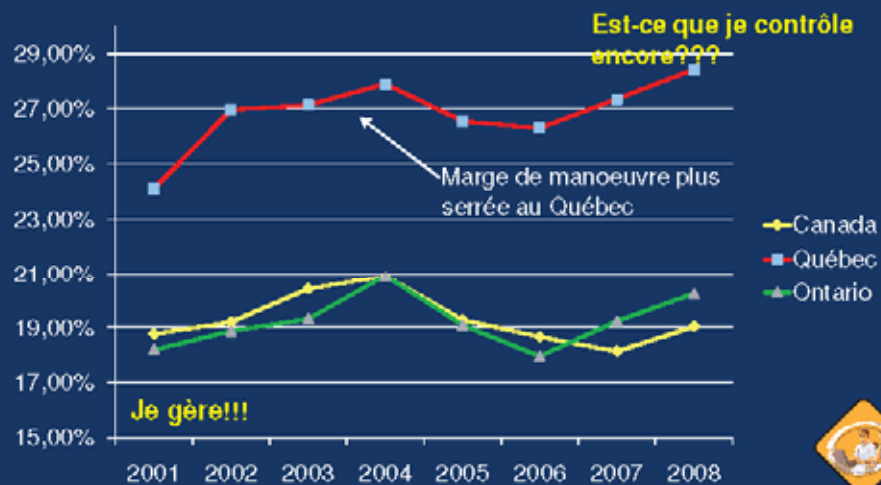
% de la variation de l'actif et du passif

Période 2001-2008 (Statistique Canada)
(toutes fermes confondues)



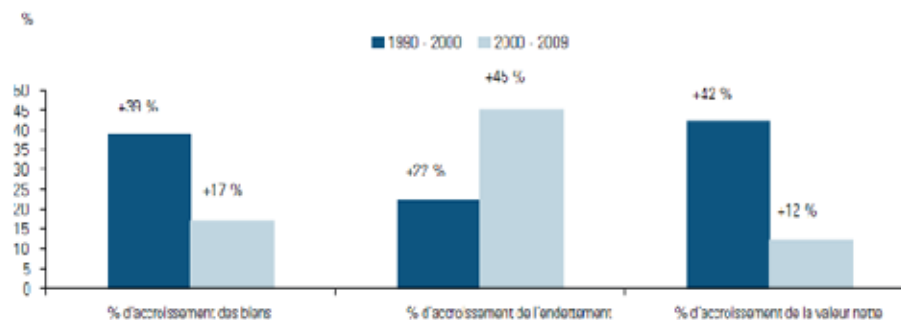
Évolution du taux d'endettement

Période 2001-2008 (Statistique Canada)
(toutes formes confondues)



Évolution de l'endettement : Comme consommateurs, on n'est pas mieux...

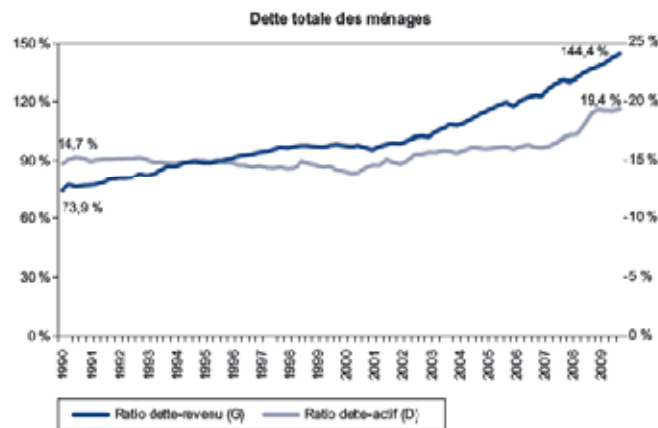
GRAPHIQUE 12 Deux décennies de bouleversement pour les actifs, l'endettement et la valeur nette par ménage
Changement en % pour chaque décennie



Source : People Patterns Consulting d'après Statistique Canada

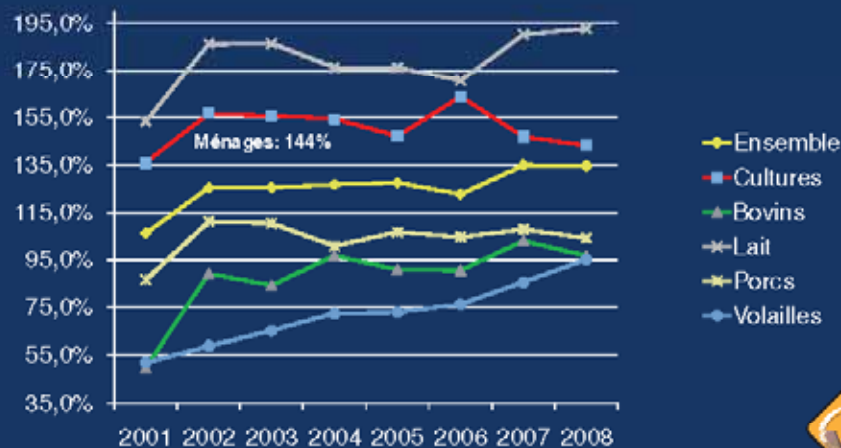
Évolution du ratio dettes – revenus : Ouf!! Ça commence à chauffer!

Figure 5 — Mesure de la dette des ménages

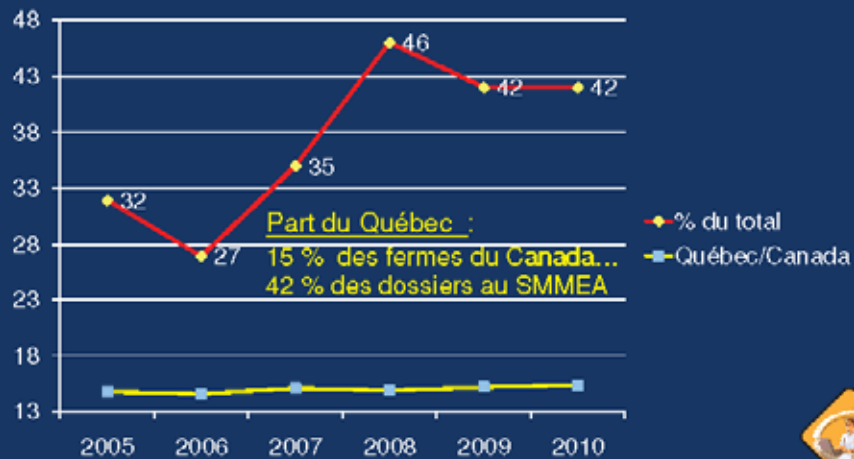


Le ratio dette-revenu a atteint un nouveau sommet de 144,4 % à la fin de 2009.

Évolution du ratio dettes - revenus Période 2001-2008 (Statistique Canada) Fermes du Québec



Constats d'endettement (SMMEA, Stat. Canada) % des demandes reçues Québec/Canada



4. Défis qui s'annoncent

- Augmentation des taux d'intérêts, du dollar canadien
- Changements dans les politiques agricoles
- Remboursement des avances de fonds du programme de paiement anticipé (PPA)

4. Défis qui s'annoncent

- Gestion du bien-être animal (normes de bâtiment) et de l'eau
- Éco conditionnalité (pressions des consommateurs)
- Coût de l'énergie
- Discussions OMC : nouvelle ronde en 2015?



5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise...

- Le redressement
 - « Assainissement et relance d'une entreprise en difficulté » (Petit Larousse)
- Entreprise en difficulté
 - « Entreprise qui se trouve dans une situation faisant craindre pour la continuité de l'exploitation ou connaît des difficultés annonciatrices de la cessation de paiement » (tiré d'un article : mémoires Danelon)



5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise...

- 4 profils d'entreprises à risque :

(Argenti, Ooghe et Pijcker, 2006)

- 1) Regroupe les petites entreprises nouvellement créées qui ont une performance médiocre depuis leur origine et qui ne décollent jamais (*Gentlemen farmers*)
- 2) Concerne les entreprises relativement jeunes qui ont décollé, mais qui chutent brutalement à la suite d'une croissance trop rapide (*fuite vers l'avant...*)



5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise...

- 4 profils d'entreprises à risque :

(Argenti, Ooghe et Pijcker, 2006)

- 3) Rassemble les entreprises matures qui réussissent/ survivent depuis des années, mais qui sont devenues rigides et qui ne savent plus répondre de manière adéquate aux changements dans leur environnement (*Serrées même en contexte favorable*)
- 4) Entreprises dont l'expansion a été un succès. Cependant, suite à ce succès, les dirigeants deviennent trop confiants et perdent toute vision réaliste de la situation financière de leur entreprise (*Vers l'infini... et au delà...*)



5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise...

- Symptômes précurseurs

- Marge de crédit « accotée »
- Refus d'un prêteur
- Retards sur paiements
- Le « beau-frère » nous prête de l'argent (*love money*)
- Avis de non-paiement de fournisseurs
- Nos dettes ont déjà été consolidées
- Problèmes de sommeil, de concentration, d'irritabilité
- On évite les créanciers
- Appels non retournés
- Enveloppes pas ouvertes



5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise...

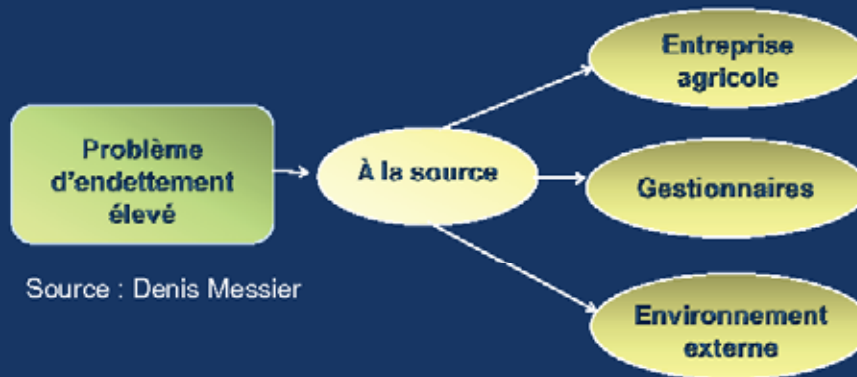
- Phases du redressement

- 1) *Identification du problème*

- Analyse de la situation et de sa ou ses causes
 - S'entendre sur le **degré d'urgence**
 - Mesurer le « **degré de réceptivité** » des propriétaires



5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise...



5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise...



5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise...

- Phases du redressement

2) *Sélectionner et appliquer les mesures d'urgence*

Exemples

- Vente d'actif : terre, machinerie ou quota
- Consolidation de dettes (si première fois)
- Recourir aux travaux à forfait
- Location de terre, machinerie, équipements, bâtiments
- Travail à l'extérieur de la ferme
- Diversification (pas de gain à ct)
- Abandon d'une production
- Vente totale



5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise...

- Phases du redressement

3) *Résoudre, maîtriser et contrôler*

- **Garder le focus** sur le règlement du problème
- **Faire un suivi très régulier** sur la progression de l'entreprise
 - Essentiel...



5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise...

- Phases du redressement

4) *Reconstruire le développement*

- **Planification moyen à long terme** basée sur les changements apportés



5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise...

- Commentaires issus de statistiques

- **Près de la moitié** des faillites commerciales au Canada sont principalement attribuables à des lacunes de gestion de l'entreprise plutôt qu'à **des problèmes qui échappent à son contrôle**



5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise...

- Commentaires issus de statistiques
 - 71 % des entreprises font faillite en raison d'une mauvaise planification financière
 - » Déséquilibre de la structure du capital
 - » Incapacité de gérer le fonds de roulement
 - » Sous-capitalisation (avoir net trop bas)

(Source : <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/Statcan/61-525-X/61-525-XIF1997001.pdf>)



5. Tout ce qu'on ne veut pas savoir sur le redressement d'entreprise...

- Exemple d'une bonne planification financière



6. Sondage conseillers en gestion et en financement

- Remarques dignes de mention provenant des deux groupes :
 - 80 % disent que l'expansion n'est pas un gage de succès
 - Principales causes de l'endettement des entreprises non efficaces :
 - Croissance trop rapide
 - Mauvaise gestion



7. En commençant par la fin

- LA SITUATION DE REDRESSEMENT
 - Vaut 1000 fois mieux la prévenir que tenter de la guérir!
 - Partons l'équation à l'envers
 - Le redressement est causé par le surendettement
 - Le surendettement est une conséquence directe des décisions prises par les propriétaires d'entreprises



7. En commençant par la fin

Quelques commentaires

- Le fameux « do or die » s'applique maintenant au monde agricole...
- Le secteur agricole n'a pas la rentabilité du secteur pharmaceutique
 - *La marge de manoeuvre entre « perdre de l'argent ou faire des profits » est très très mince*
 - C'est le niveau de gestion appliqué qui fait la différence



Comment prévenir la situation de redressement?

Comme agriculteurs

- Nous traversons « une période difficile » en agriculture
 - Les raisons d'être découragé sont nombreuses...
 - Mais ce n'est pas juste à cause de la conjoncture; certains comportements en agriculture sont tout aussi décourageants
- Mauvaise ou bonne nouvelle?
 - Moins de 10 % d'entre vous utilisez des services-conseils en gestion...
- Libérez-vous du temps pour parler et penser gestion!
 - C'est le temps le plus payant (règle du 20-80)
 - Faites-vous des CA réguliers pour vous parler?



Comment prévenir la situation de redressement? Comme agriculteurs

- Le nerf de la guerre : *contrôler son endettement*
 - C'est très difficile; ça prend de la discipline
 - C'est savoir accepter la critique constructive
 - Pas différent de l'ensemble de la communauté
 - Se dire « les vraies affaires » ce n'est pas « in »
 - C'est comprendre que l'ère du « j'ai raison » est **passée date!** Nous sommes dans la période du « on s'appelle, on s'en parle et on planifie »



Comment prévenir la situation de redressement? Comme agriculteurs

- Oubliez les fausses excuses, comme :
 - « Arrêter d'investir (*statu quo*), c'est reculer »
 - « Je travaille 7 jours sur 7; je mérite de me gâter »
 - Ça n'a **AUCUN** lien avec la rentabilité de votre entreprise
 - Faire de l'argent, c'est soit :
 - » augmenter son bénéfice (efficacité)
 - » arrêter d'en perdre



Comment prévenir la situation de redressement? Comme agriculteurs

- Consulter des spécialistes = ESSENTIEL EN 2010
 - Faites les premiers pas; **vous serez toujours bien accueilli**
 - Et vous augmentez de beaucoup les chances de vous en sortir!
- Dans toutes les productions agricoles, **il existe des entreprises qui ont du succès**



Comment prévenir la situation de redressement? Comme conseillers en gestion

L'agriculture change... LE SERVICE-CONSEIL AUSSI

- Vous êtes moins de 100 spécialistes au Québec
 - **Gardez votre précieux temps pour faire de la gestion!**
 - Déléguiez le plus possible les tâches cléricales
- C'est vous la ressource, pas vos outils...
 - De toute évidence, l'analyse comparative n'attire pas tous les agriculteurs. Faut s'ajuster à cette réalité
 - **Votre avenir est dans le suivi**
 - Soyez des conseillers en direction d'entreprises!
 - » Animez les CA de vos clients!



**Comment prévenir
la situation de redressement?**
Comme conseillers en gestion

VOUS ÊTES LE PREMIER PARTENAIRE de l'agriculteur :

Vous devez être le leader du multidisciplinaire!

- Avec vos partenaires : utilisez la technique du triangle



**Comment prévenir
la situation de redressement?**
Comme conseillers en financement

- LA FINANCE
 - C'est un bon serviteur, mais un très mauvais maître...
- Soyez conscients de votre pouvoir et de votre influence...
 - Évitez le concept de « un client à n'importe quel prix »
 - Si un nouveau client se pointe... SVP... Hein?
 - Assurez-vous que vos objectifs de croissance sont cohérents avec la capacité de financement de l'agriculteur
 - Attention aux bonus de rendement : à qui servent-ils?
 - Évitez de « tenter le diable »
(ex. : prêts avec congé de capital)



Comment prévenir la situation de redressement? Comme conseillers en financement

- Vous êtes le deuxième partenaire de l'agriculteur
- Demandez , voire exigez de vos clients :
 - Budgets (annuels, trésorerie)
 - Analyses de projets, de rentabilité
 - Ce sera votre contribution pour que le « pli » de la gestion se prenne chez vos clients
- Insistez pour que vos clients consultent un spécialiste en gestion



8. Conclusion

Comment doser notre tempérament de cigale...

- *Ensemble, combattons notre comportement de consommateur...*
 - *D'ici 2030, nous aurons besoin d'une deuxième planète...*
(World Wildlife, 2010)
- *... Et pour vous chers agriculteurs, remplaçons-le par un comportement de chef d'entreprise!*
- *Contrôler notre endettement, c'est :*
 - Diminuer notre côté cigale au profit de notre côté fourmi
 - *Une question d'équilibre et de discipline*
 - Une question de vie ou de mort... d'entreprise



8. Conclusion

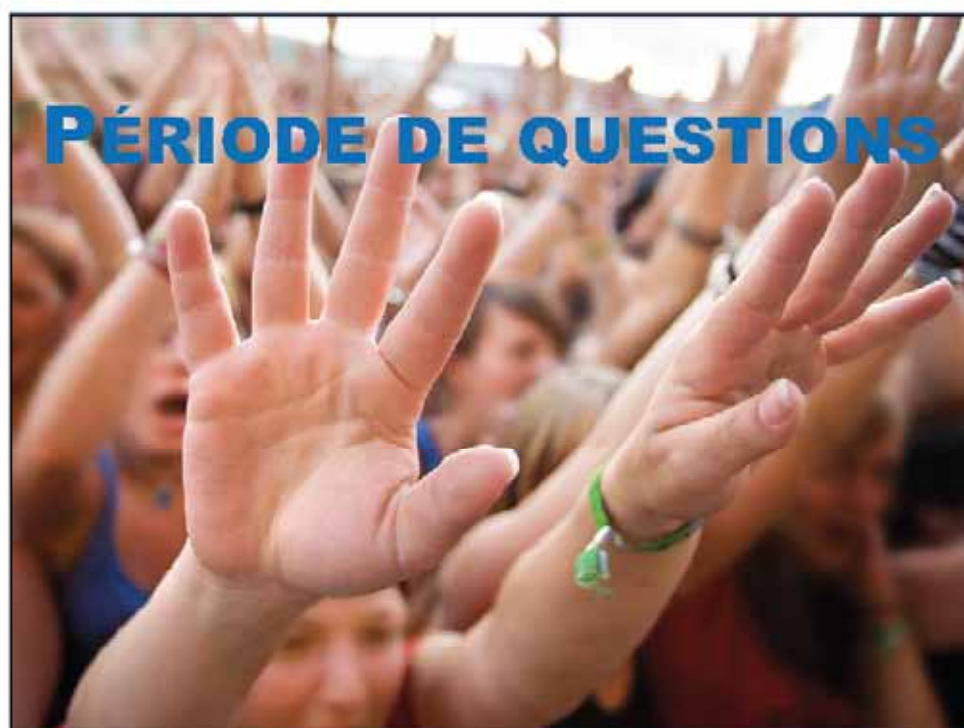
Comment doser notre tempérament de cigale...

- Aujourd'hui, plus que jamais...
 - Il n'y a plus de place pour les mauvais choix
 - Et si ça n'arrivait pas???
- L'agriculture au Québec : moi, j'y crois!!
 - Mais, il faut qu'on se le dise une fois pour toutes :
« *L'avenir appartient à ceux qui gèrent tôt!!* »



Merci...







Gestion concertée, dynamique et rentable du secteur porcin québécois

Bernard Verret, agronome
Directeur général

4 novembre 2010
Colloque de l'entrepreneur gestionnaire 2010



POUR UNE GESTION CONCERTÉE, DYNAMIQUE ET RENTABLE DU SECTEUR PORCIN DU QUÉBEC



De la confrontation à la concertation

CONCERTATION DU SECTEUR PORCIN

« La simplicité apparente du système de mise en marché des porcs vivants dissimule et cache en fait des luttes de pouvoir et des stratégies commerciales et économiques opposées entre les partenaires.

Qui va exercer le contrôle sur l'ensemble de la filière?

Quelles sont les relations précises entre les producteurs indépendants et les transformateurs, entre les transformateurs totalement ou partiellement intégrés et la Fédération?

Qui va contrôler les diverses lignes de produits : quelle est la définition claire des relations contractuelles entre producteurs et transformateurs, etc.? »

Extrait du
« rapport Coulombe »



PLAN DE LA PRÉSENTATION

Plan d'action de la Fédération

Élaboration d'un plan sectoriel

- Consultation d'experts
- Proposition d'un plan complet
 - Exemple de concertation de la filière pour le développement des marchés
 - Exemple de concertation pour améliorer la rentabilité

Actions de la FPPQ : « Gérer sa production » Depuis 2008 : se prendre en main

- Actions pour s'adapter :
 - aux conclusions du rapport Coulombe
 - aux recommandations Pronovost
 - aux recommandations Saint-Pierre
- Élaboration d'un plan à long terme pour assurer la pérennité du secteur porcin



**« Pour une gestion concertée et dynamique
du secteur porcin québécois »**

« GESTION CONCERTÉE, DYNAMIQUE ET RENTABLE DU SECTEUR »

3 thèmes stratégiques

- Un partenariat renouvelé pour le développement des marchés
- Une rentabilité améliorée par la réduction des coûts de production
- Une révolution verte... passer du rose au vert



« GESTION CONCERTÉE, DYNAMIQUE ET RENTABLE DU SECTEUR »

3 types d'actions

- Actions réalisées par la Fédération
- Actions à mener en partenariat
- Actions menées par un partenaire appuyées par la Fédération



EXEMPLE 1 : UN PARTENARIAT RENOUVELÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

Action prioritaire



Avec l'ensemble des intervenants impliqués dans l'abattage et la transformation des produits du porc, doter le secteur d'une stratégie commune de développement

UN PARTENARIAT RENOUVELÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

Principaux constats de la FPPQ :

- La majorité de la viande est exportée
- Augmentation continuelle des importations
- Peu de différenciation du produit

Part (%) de la consommation canadienne de viande de porc comblée par les importations américaines



Sources : USDA et Statistique Canada, 2010

UN PARTENARIAT RENOUVELÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

Meilleure coordination pour développer une stratégie commune

- Présentation du plan aux partenaires

ALIMENTS
LUCYPORC



duBreton



OBJECTIFS : ACTIONS SUPPORTÉES PAR DES INDICATEURS DE SUIVI

- 1- Ajuster l'offre de porc pour maintenir un niveau de production viable pour les entreprises porcines, optimal pour les abattoirs et acceptable socialement (meilleure coordination verticale)
- 1- Amener la filière à un niveau supérieur de coordination
- 1 - Reconquérir le marché québécois et développer sa notoriété
- 2- Répondre aux besoins exprimés par nos acheteurs
- 2- Appuyer le développement du marché nord-américain
- 2- Appuyer la mise en place d'une veille stratégique sur l'état des marchés domestiques et internationaux
- 3- Appuyer les abattoirs dans leurs démarches visant l'atteinte d'une meilleure compétitivité
- 3- Accroître la présence internationale
- 3- Appuyer la R&D liée à la valorisation et la qualité du produit

UN PARTENARIAT RENOUVELÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

Meilleure coordination pour développer une stratégie commune

- Présentation du plan aux partenaires

ALIMENTS
LUCYPORC



duBreton



UN PARTENARIAT RENOUVELÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

Meilleure coordination pour développer une stratégie commune

- Consultations individuelles
- Présentation du résultat des rencontres
- Élaboration d'un plan d'action concerté

ALIMENTS
LUCYPORC



duBreton






OBJECTIFS : ACTIONS SUPPORTÉES PAR DES INDICATEURS DE SUIVI

- ↓ 1- Ajuster l'offre de porc pour maintenir un niveau de production viable pour les entreprises porcines, optimal pour les abattoirs et acceptable socialement (meilleure coordination verticale)
- ↑ 1- Amener la filière à un niveau supérieur de coordination
- ≡ 1 - Reconquérir le marché québécois et développer sa notoriété
- ↓ 2- Répondre aux besoins exprimés par nos acheteurs
- ↓ 2- Appuyer le développement du marché nord-américain
- ≡ 2- Appuyer la mise en place d'une veille stratégique sur l'état des marchés domestiques et internationaux
- ↑ 3- Appuyer les abattoirs dans leurs démarches visant l'atteinte d'une meilleure compétitivité
- ↑ 3- Accroître la présence internationale
- ↑ 3- Appuyer la R&D liée à la valorisation et la qualité du produit

UN PARTENARIAT RENOUVELÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

Actions déjà démarrées

-  Maintenir la collaboration au plan stratégique de CPI
-  Appuyer les démarches visant à percer le marché européen
-  Veille stratégique permanente des marchés



Agriculture, Pêcheries
et Alimentation
Québec 

UN PARTENARIAT RENOUVELÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

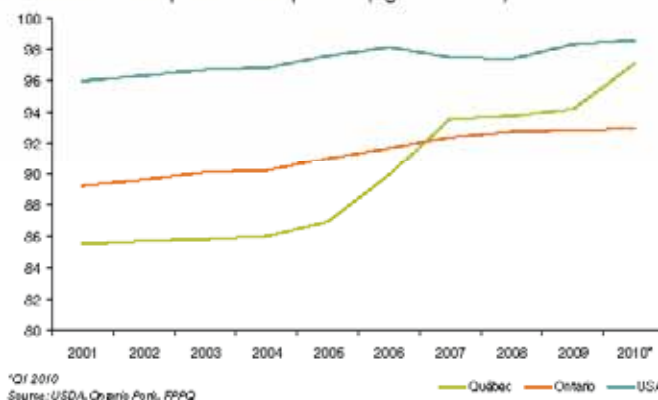
Suivi dynamique de la convention

- Des synergies et de la valeur ajoutée pour la filière
 - Augmentation du poids
 - Meilleur écoulement des porcs
 - Garanties d'approvisionnement
 - Meilleure planification du transport et réduction des coûts
 - Lien direct producteurs – abattoirs
 - Amélioration continue de la qualité

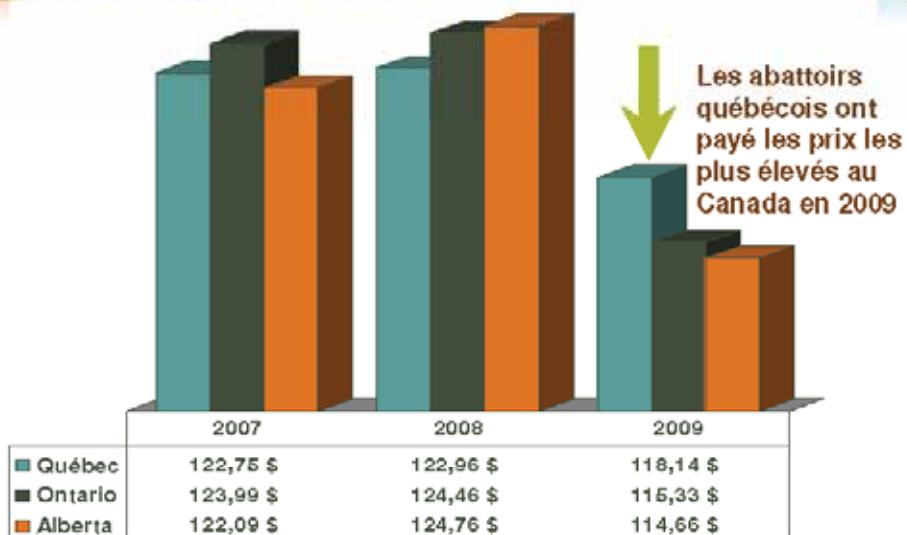
EFFET DE LA CONCERTATION DANS LA NOUVELLE CONVENTION

- Favoriser la mise en marché d'un produit de qualité correspondant aux caractéristiques demandées par les marchés

- Évolution du poids des porcs (kg carcasse)



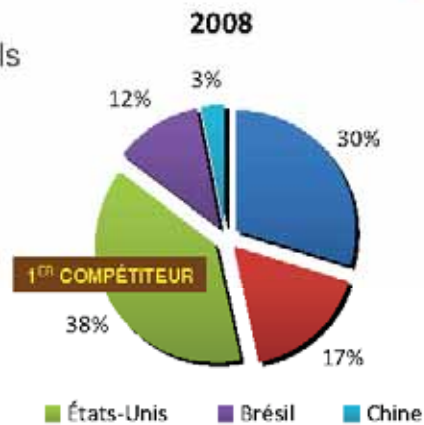
COMPARAISON DES PRIX PAYÉS AUX PRODUCTEURS



Source : FPPQ, Ontario Pork, Alberta Pork

EXEMPLE 2 : AMÉLIORER LA RENTABILITÉ PAR LA RÉDUCTION DES COÛTS DE PRODUCTION

- Comparer les coûts actuels avec les coûts de nos principaux concurrents
- Identifier les causes de ces écarts
- Impliquer les partenaires
- Continuer à améliorer la compétitivité
- Mieux cibler les priorités d'améliorations



OBJECTIFS : ACTIONS SUPPORTÉES PAR DES INDICATEURS DE SUIVI

- Mobiliser les compétences et les connaissances en gestion des intervenants
- Donner accès à tous les producteurs à des données leur permettant de se comparer
- Mobiliser les producteurs dans le désir de durer et le goût de réussir
- Réduire les coûts des intrants
- Démontrer que la production se responsabilise face au soutien gouvernemental
- Réduire les coûts de la filière

AMÉLIORER LA RENTABILITÉ PAR LA RÉDUCTION DES COÛTS DE PRODUCTION

Mobiliser les compétences et les connaissances en gestion des intervenants

- En concertation avec le CDPQ, le CEGA et l'ensemble des intervenants offrant des services-conseils en agriculture :
 - Réaliser des activités de formation pour les producteurs
- En concertation avec le MAPAQ :
 - S'assurer de la mise en place des mesures d'adaptation
 - Revoir les programmes de soutien pour qu'ils s'adaptent plus rapidement aux besoins changeants de l'agriculture

**Agriculture, Pêcheries
et Alimentation**



AMÉLIORER LA RENTABILITÉ PAR LA RÉDUCTION DES COÛTS DE PRODUCTION

Mobiliser les producteurs dans le désir de durer et le goût de réussir

- Sensibiliser les producteurs à l'importance de l'accompagnement et les inciter à connaître leurs coûts de production
 - Faire connaître aux producteurs les ressources et programmes
 - Diffuser les cas vécus de réussite
- En concertation avec les intervenants concernés :
 - Développer une stratégie pour élever le statut sanitaire des troupeaux et diminuer les risques liés aux maladies
 - Développer un plan réduisant les coûts liés aux maladies

OPPORTUNITÉ AMÉLIORATION DE LA SANTÉ

Estimation du coût du SRRP au Québec

- 10,00 \$/porc : selon les vétérinaires québécois consultés
- Crise une fois aux 2 ans en moyenne pour une majorité
- Estimation que 60 % des sites sont affectés de façon importante
- Estimation que 30 % des sites sont affectés de façon moins importante

Crise du SRRP aux	% porcs atteints	Nombre de porcs atteints sur (7 600 000)	Pertes économiques \$
2 ans	60 %	4 560 000	22 800 000
4 ans	30 %	2 280 000	5 700 000
Pas de crise	0 %
Total		6 840 000	28 500 000

Près de 30 M\$/an de pertes financières

CONSULTATIONS

VOLET MISE À NIVEAU : APPROCHE HORS FERME

Coordonateur : Sylvain Pigeon, ing., BPR

Groupe de travail

Stéphane Beaudoin, Élanco

Brigitte Boucher, DMV, consultante

Caroline Catois, biol., M.Sc. BPR

Sylvain Messier, DMV, Clinique Demeter

Claude Miville, agr., FPPQ

Danielle Pettigrew, agr., FPPQ

Rémi Pettigrew, agr., FPPQ

Marie-Claude Poulin, DMV, consultante

Sylvain Quessy, DMV, CRSV

CONSULTATIONS VOLET MISE À NIVEAU : APPROCHE À LA FERME

Coordonateur : Martin Bonneau, DMV

Groupe de travail

Christlan Klopfenstein, DMV

Réal Boutin, DMV

Julie Ménard, DMV

Yvonne Richard, agr.

Denis Champagne, agr.

Claude Miville, agr.

Luc Pelletier, agr.

Normand Martineau, producteur

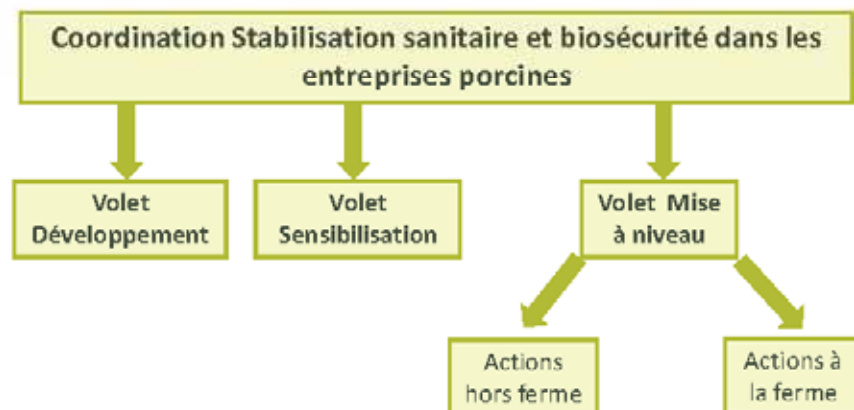
Pierre Massie, producteur

Rémi Pettigrew, agr.

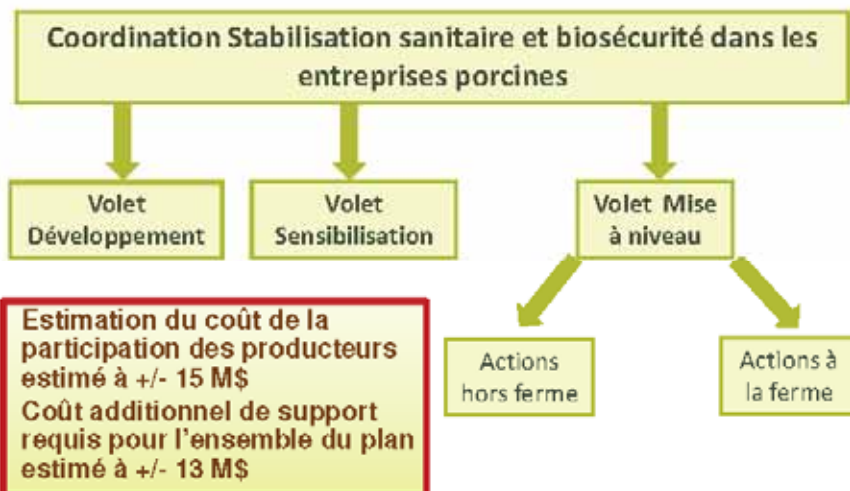
Mario Perron, agr.

Danielle Pettigrew, agr.

PLAN DE STABILISATION SANITAIRE ET BIOSÉCURITÉ DANS LES ENTREPRISES AU QUÉBEC : 2010-2014



PLAN DE STABILISATION SANITAIRE ET BIOSÉCURITÉ DANS LES ENTREPRISES AU QUÉBEC : 2010-2014



VOLET MISE À NIVEAU

Actions à la ferme	Coûts du support	Bénéfices annuels
Biosécurité de base Site maternité Site engraissement	1,1 M\$	4,9 M\$
Analyse multidisciplinaire 700 producteurs	1,5 M\$	
Stabilisation sanitaire 100 000 truies	1,5 M\$	6,0 M\$
Dép./repeuplement 30 000 truies	3,0 M\$	9,9 M\$
Filtration-sites 50 000 truies	3,8 M\$	11,0 M\$

VOLET MISE À NIVEAU

Actions à la ferme	Coûts du support	Bénéfices annuels
Biosécurité de base Site maternité Site engraissement	1,1 M\$	4,9 M\$
Analyse multidisciplinaire 700 producteurs	1,5 M\$	
Stabilisation sanitaire 100 000 truies	1,5 M\$	6,0 M\$
Dép./repeuplement 30 000 truies	3,0 M\$	9,9 M\$
Filtration-sites 50 000 truies	3,8 M\$	11,0 M\$
Total des bénéfices annuels		32,0 M\$

PARTENAIRES IMPORTANTS POUR LA MISE EN PLACE DU PLAN DE LA FPPQ CONCERNANT LA DIMINUTION DES COÛTS RELIÉS À LA SANTÉ

Mesures d'adaptation au resserrement de l'ASRA annoncé par le MAPAQ

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation
Québec

Conseil canadien de la santé porcine

Intervenants en santé porcine



Canadian Swine
Health Board
Conseil canadien
de la santé porcine

CONCLUSION : DE LA CONFRONTATION À LA CONCERTATION



- La taille du défi du secteur porcin nécessite
 - des solutions innovatrices
 - une coordination de tous les maillons du secteur
- Le travail de concertation porte fruit
- Les vieilles habitudes de confrontation sont toujours attirantes
 - Les intérêts à court terme peuvent dominer
- La concertation
 - est une discipline exigeante
 - n'est jamais terminée
 - est toujours fragile
 - demande de partager une vision à long terme

Oser une entreprise... à notre image!

Louis Jolin
Ferme Larijol

 Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec
Comité gestion de
l'entreprise agricole



**Louis Jolin
et
Micheline
Larrivée**



Une histoire parsemée de virages...

- Origine non agricole
- Fort intérêt pour l'agriculture depuis toujours
- Rêve de devenir propriétaires, mais cela paraît impossible...
- Voyage dans l'Ouest canadien avant études

Au retour, un projet d'achat d'entreprise se concrétise...



En 1987, achat de l'entreprise



En 1987, achat de l'entreprise

- 30 vaches, 32 truies, 1300 entailles et 135 arpents de terre achetés au coût de 240 000 \$
- Nos objectifs :
 - Améliorer l'efficacité au travail, car l'entreprise était peu mécanisée et mal organisée
 - Augmenter les revenus
- Dès l'achat, adhésion au Syndicat de gestion
- Au cours des prochaines années : achat de quota, augmentation du nombre de truies et amélioration des méthodes de travail



Premier virage : abandon de la production porcine

- En 1996, malgré que cette production était appréciée, la réalisation de budget partiel a démontré que ce secteur de l'entreprise était non rentable
- Ce secteur rapportait 4 000 \$/an, pour un travail de 20 heures/semaine, ce qui équivaut à un salaire de 4 \$/heure

Pas suffisant pour maintenir ce secteur, nos compétences et notre expertise valent plus!



Deuxième virage : des vaches laitières aux chèvres laitières

- 1999 : début d'un questionnaire
 - Les infrastructures sont vieilles et à pleine capacité
 - La rentabilité est correcte, mais sans plus
 - Travailler 7 jours sur 7 pour un petit salaire : NON!
 - Fils qui s'intéresse beaucoup à l'entreprise



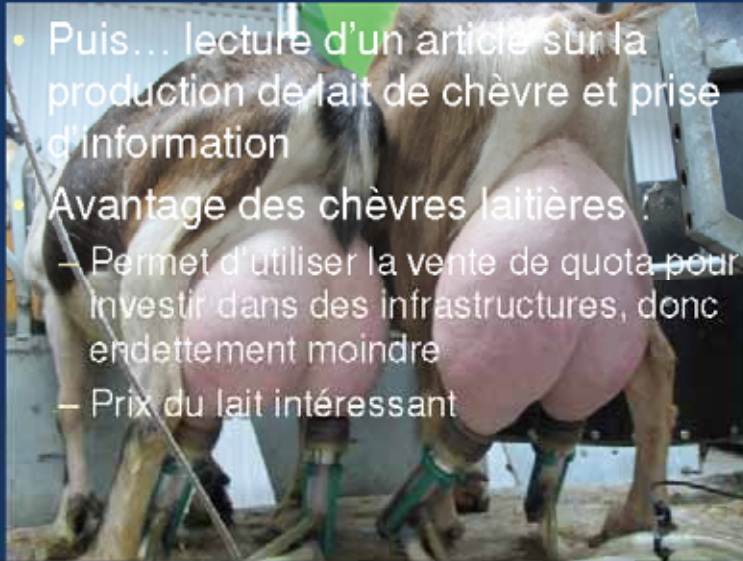
Deuxième virage : des vaches laitières aux chèvres laitières

- Les options
 - Rebâtir à neuf avec achat de quota, mais implique un gros endettement, ou
 - *Statu quo* afin de payer la dette, mais peu motivant
- Nos objectifs
 - Dégager un meilleur solde résiduel
 - Minimiser l'endettement
 - Garder la possibilité d'avoir des projets



Deuxième virage : des vaches laitières aux chèvres laitières

- Puis... lecture d'un article sur la production de lait de chèvre et prise d'information
- Avantage des chèvres laitières :
 - Permet d'utiliser la vente de quota pour investir dans des infrastructures, donc endettement moindre
 - Prix du lait intéressant

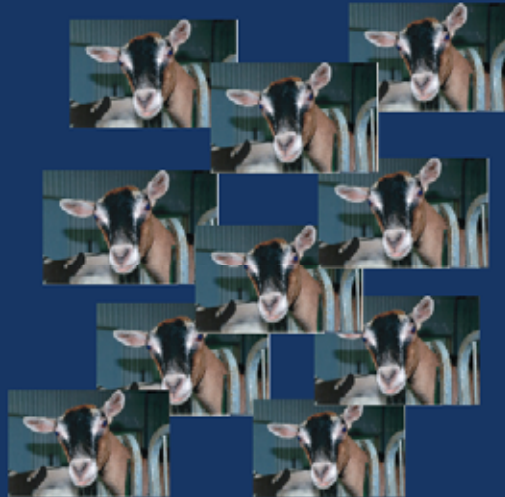


Deuxième virage : des vaches laitières aux chèvres laitières

- Conscients des risques
 - Vente de quota = fonds de pension pas garanti
 - Production sans droit de produire ni ASRA
 - Propriétaires doivent s'impliquer à 100 % dans la mise en marché
- Par contre, ces risques nous ont obligés à être rentables...
- Plan B : être salarié



Lait de vaches vs lait de chèvres



Troisième virage : concentrés à volonté!

- Objectifs
 - Augmenter la productivité par chèvre
 - Diminuer le besoin de terres
 - Réduire la charge de travail
 - Augmenter la rentabilité : faire plus avec ce que l'on a!



Troisième virage : concentrés à volonté!

- Prise d'information : colloques en Ontario, information de l'Europe, questionnaire des experts
- Calculer! Calculer! Calculer!
- Automne 2009 : essai pilote avec un groupe test, bien mesurer les résultats avant d'appliquer à tout le troupeau
- Plan B : le retour à une alimentation moulée/foin toujours possible!



Troisième virage : concentrés à volonté!

- Quelques chiffres
 - Avant :
 - Coût des concentrés = 0,19 \$/litre
 - Après :
 - Coût des concentrés = 0,31 \$/litre
 - Augmentation de la production : 1 litre/chèvre/jour
 - 0,49 \$/chèvre/jour de plus pour 550 têtes...
environ 75 000 \$ de plus par année
 - Fini l'ensilage et le foin sec, fini la location de terres, et moins de travail...



Quatrième virage : changement du système de traite

- D'un carrousel à un salon de traite



Pourquoi prendre un virage?

- Respecter nos objectifs (rêves)
- Améliorer la rentabilité (ne pas avoir peur de faire de l'argent!)
- Minimiser l'endettement (en vue de transférer l'entreprise)
- Améliorer l'efficacité du travail
- Garder un équilibre entre le travail et les loisirs

*On travaille pour vivre,
on ne vit pas pour travailler...*



Et l'avenir...



Merci...



Questions?





Plan de match

- Introduction
- Qu'est-ce que le coaching?
- Pour « quoi » le coaching?
- Comment coacher?
- Conclusion
- Questions



Qu'est-ce que le coaching?

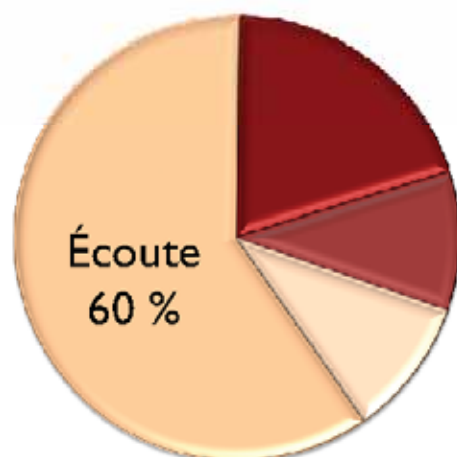
« Le coaching est un partenariat entre une personne ou un groupe de personnes et un coach professionnel qui s'appuie sur des entretiens et des actions concrètes en vue d'atteindre plus rapidement et plus efficacement des objectifs personnels, professionnels ou d'affaires, de réaliser une transformation ou d'améliorer une performance. »

(Institut pour le Développement du Potentiel Humain, 2000)

- Une relation différente
- Une démarche structurée
- Des résultats visés



Les outils du coaching



- Questions
- Feedback
- Requêtes

Les principes du coaching

- Orienté vers des résultats
- Désir sincère d'accomplir volontairement
- Relation de confiance
- Connaissance adéquate du client et du contexte
- Sortir de sa zone de confort
- Processus de prise de conscience, d'apprentissage et de découverte



Pour « quoi » le coaching?



Producteur



Gestionnaire



Entrepreneur

Pour « quoi » le coaching?

Le Gestionnaire

- Planification
- Organisation
- Direction
- Contrôle
- Prévention et résolution



L'Entrepreneur

- Rentabilité
- Vision stratégique
- Idées, projets
- Relève / Pérennité
- Priorités



Comment coacher?

- En validant les six principes du coaching
- En se servant des outils du coaching
- En ayant des entretiens réguliers et structurés
- En respectant qui il/elle est et ses idées



L'écoute



L'écoute

- Bien saisir le point de vue de l'autre
- Susciter la participation à l'entretien
- Encourager l'expression des idées et de la pensée
- Reformuler ce qui a été compris avec ce qui a été dit et ressenti
- Suspendre son jugement
- Être disponible pour l'entretien de gestion
- Être présent à l'autre
- Accepter les différences

Les questions

- Pour mieux comprendre
- Pour repenser la situation
- Pour voir d'autres aspects
- Pour aider à se faire sa propre idée
- Pour découvrir
- Pour imaginer
- Pour projeter vers le futur



Les questions

- Questions ouvertes orientées sur la découverte, l'introspection, l'engagement et l'action
- Questions qui enchaînent bien sans rupture avec ce qui vient d'être dit
- Questions qui font progresser plutôt que de forcer la personne coachée à se justifier
- Questions formulées avec aisance, sans redondance ou reformulation
- Questions qui utilisent bien le langage du « coaché »

Le feedback

- Pour la réussite du « coaché »
- Pour faire voir ce qui manque
- Pour faire connaître notre réaction
- Pour réduire l'incertitude
- Pour aider à résoudre des problèmes
- Pour bâtir la confiance
- Pour renforcer les relations
- Pour améliorer la qualité du travail



Le feedback

- En étant spécifique
- En étant descriptif plutôt qu'évaluatif
- En proposant des interprétations
- En communiquant ses appréciations
- En proposant des pistes d'action
- En adressant des critiques constructives
- En donnant le feedback à un moment opportun
- **En donnant l'espace et le soutien pour s'approprier le feedback**



Les requêtes

- Pour mettre en action
- Pour rapprocher des objectifs
- Pour expérimenter
- Pour découvrir
- Pour apprendre
- Pour réussir rapidement



Les requêtes

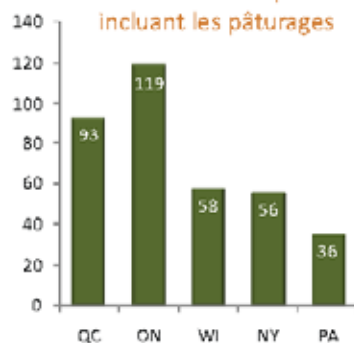
- Faire quelque chose
- Arrêter de faire quelque chose
- Modifier la façon de faire quelque chose
- Modifier *substantiellement* la façon de faire quelque chose
- Faire quelque chose *d'extraordinaire*
- Arrêter *radicalement* de faire quelque chose



Comparer... avec qui?

• Profil des fermes - Moyenne

Hectares en cultures par ferme,
incluant les pâturages

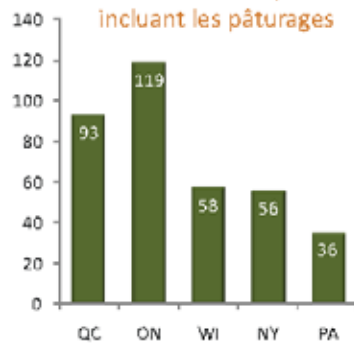


Source : Statistique Canada, Recensement 2006 et USDA, Census 2007

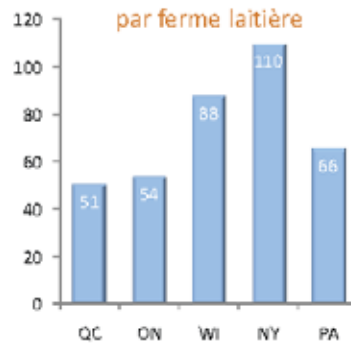
Comparer... avec qui?

• Profil des fermes - Moyenne

Hectares en cultures par ferme,
incluant les pâturages



Vaches laitières
par ferme laitière



Source : Statistique Canada, Recensement 2006 et USDA, Census 2007

Ajoutez de la valeur!

- Développez une relation basée sur la confiance
- Demandez-lui davantage qu'il s'en demanderait lui-même
- Dites-lui des choses vraies qui le touchent personnellement
- Aidez-le à réussir rapidement et de façon constante
- Montrez-lui à être un bon « coaché »



Merci!

Pour en savoir plus :
Coaching de gestion inc.
514 735-9333 ou 1 888 764-3623
info@coaching.qc.ca

www.coaching.qc.ca