



## 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

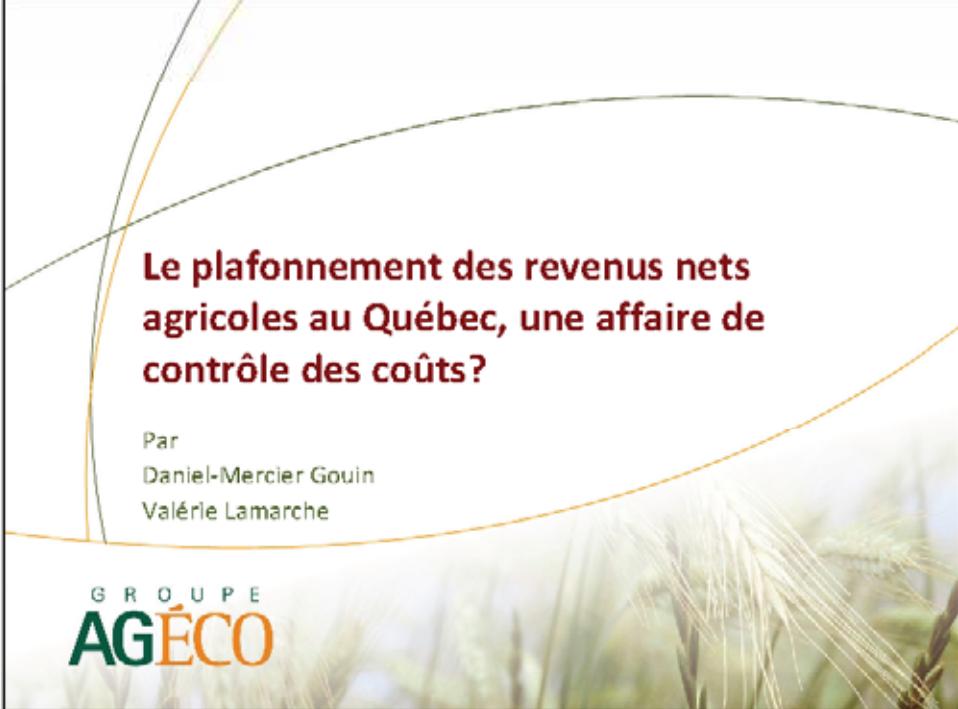
Bernard Verret, directeur général, Fédération des producteurs de porcs du Québec, Longueuil

#### 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



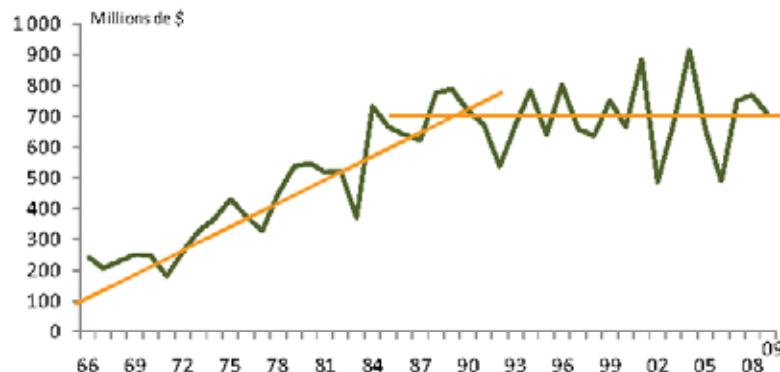
## Le plafonnement des revenus nets agricoles au Québec, une affaire de contrôle des coûts?

Par  
Daniel-Mercier Gouin  
Valérie Lamarche

GROUPE  
**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

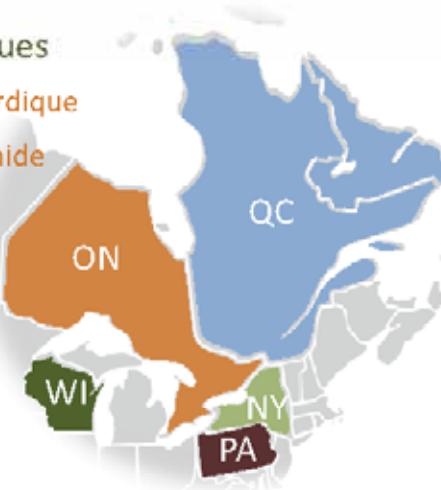
- Les comparaisons sont souvent délicates
  - ◆ Les zones géographiques sont différentes
    - \* Au niveau climatique
    - \* Au niveau agricole
    - \* Au niveau économique et politique
  - ◆ Les données viennent de différentes sources
    - \* Les méthodologies de collecte diffèrent
  - ◆ Malgré 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

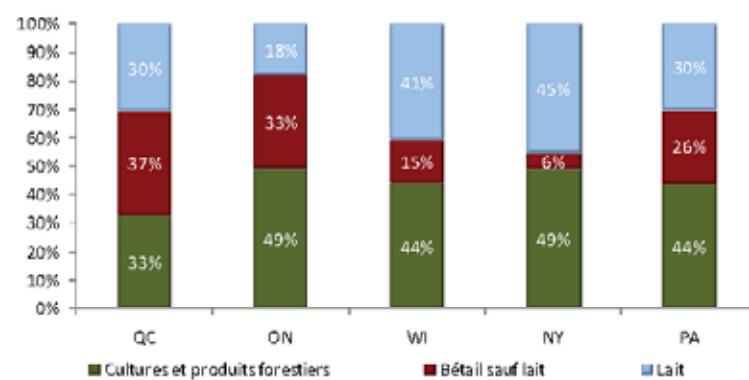


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Comparer... avec qui?

- Les recettes monétaires agricoles - 2008

Par production, *excluant* les paiements directs

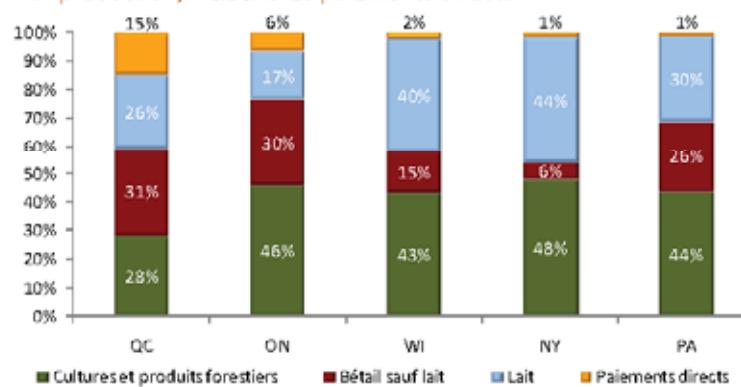


Source : Statistique Canada et USDA, 2008

## Comparer... avec qui?

- Les recettes monétaires agricoles - 2008

Par production, *inclusant* les paiements directs



Source : Statistique Canada et USDA, 2008

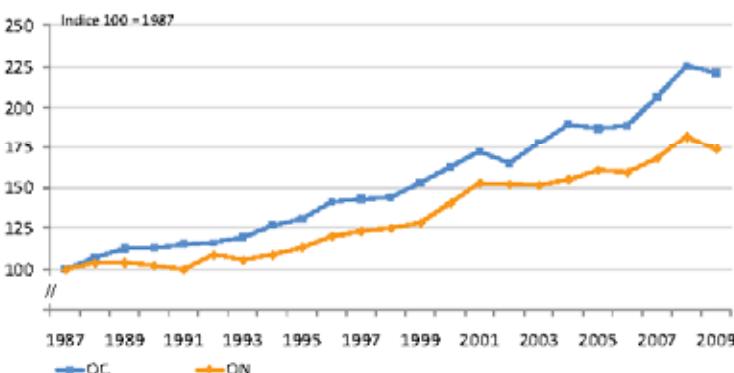
## Qu'est-ce qu'on compare?

- 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

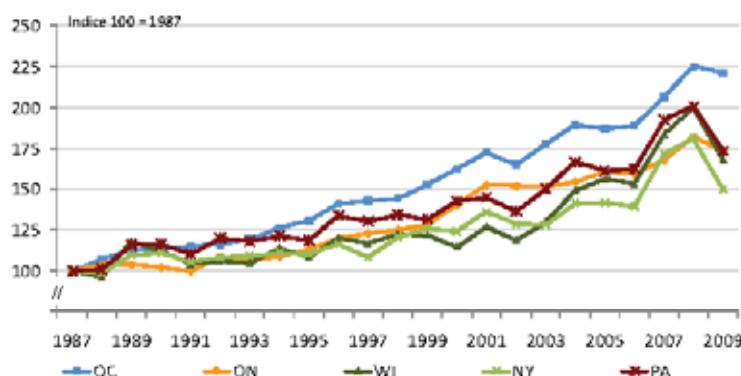
Évolution, *inclusant* les paiements directs



## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les recettes monétaires agricoles

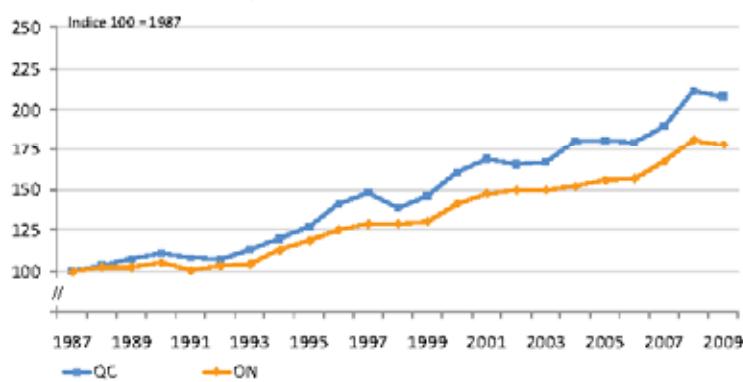
Évolution, *inclusant* les paiements directs



## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les recettes monétaires agricoles

Évolution, *excluant* les paiements directs

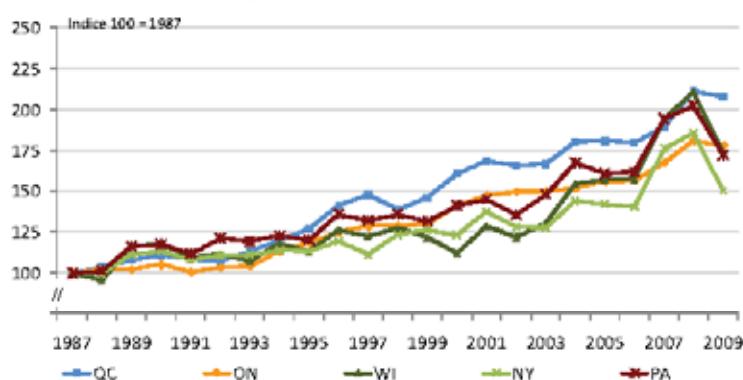


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les recettes monétaires agricoles

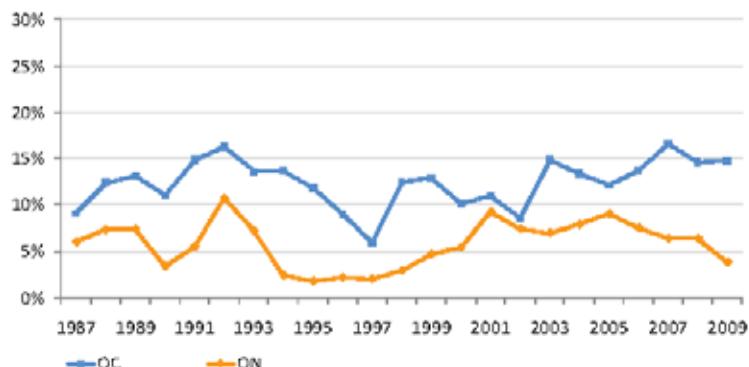
Évolution, *excluant* les paiements directs



Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

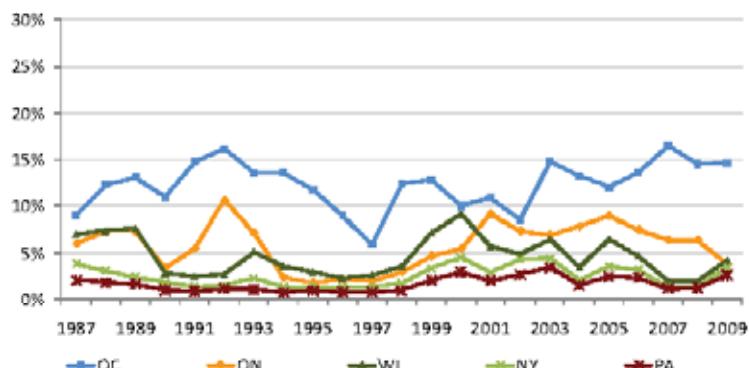
- Part des paiements directs  
en % des recettes monétaires agricoles (*incluant les PD*)



Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

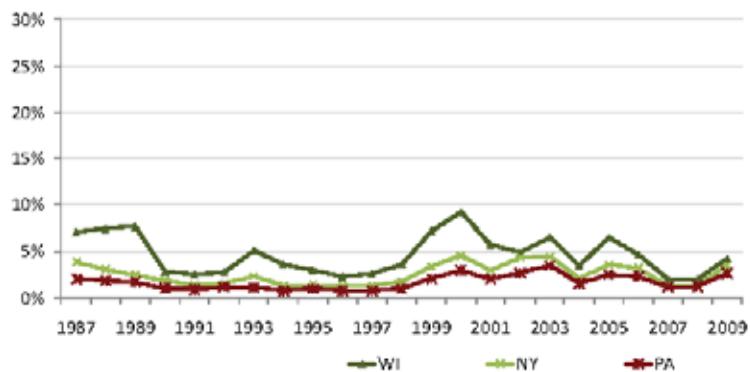
- Part des paiements directs  
en % des recettes monétaires agricoles (*incluant les PD*)



Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

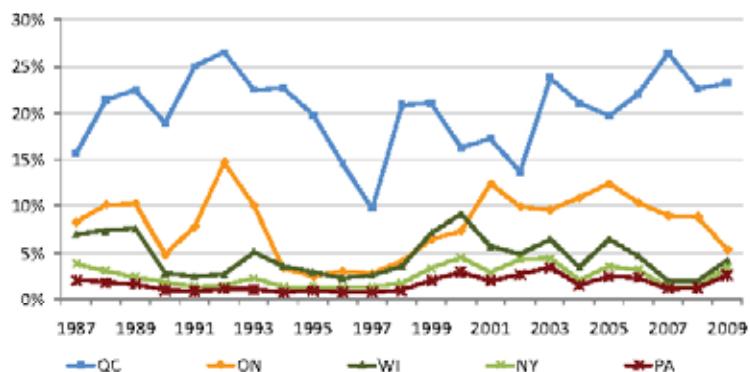
- Part des paiements directs  
en % des recettes monétaires agricoles - Sans GO



Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

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

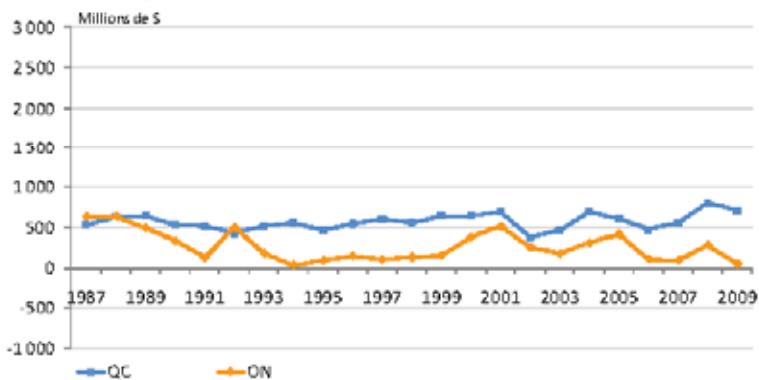


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les revenus nets agricoles

*Incluant les paiements directs*

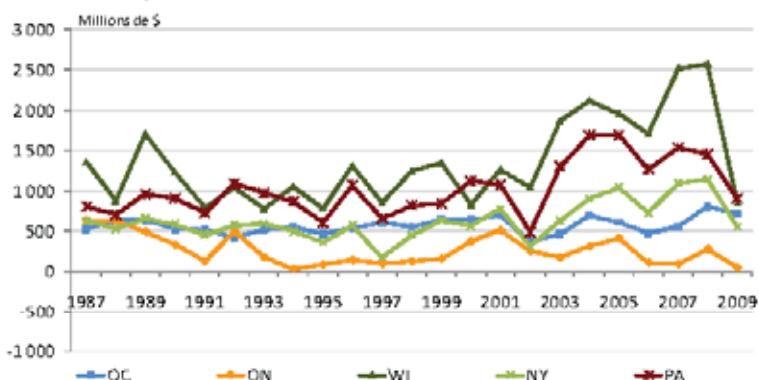


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les revenus nets agricoles

*Incluant les paiements directs*

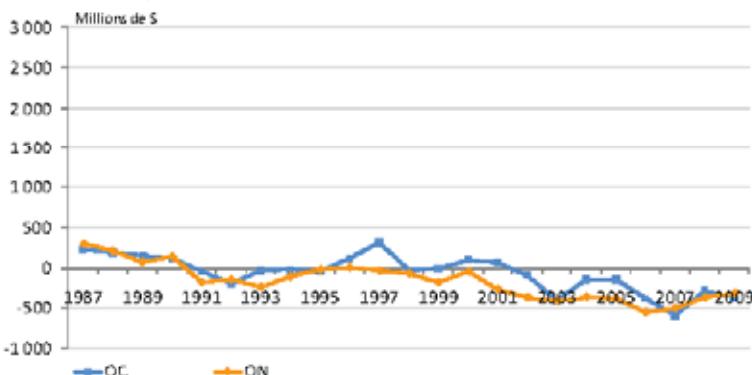


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les revenus nets agricoles

*Excluant les paiements directs*

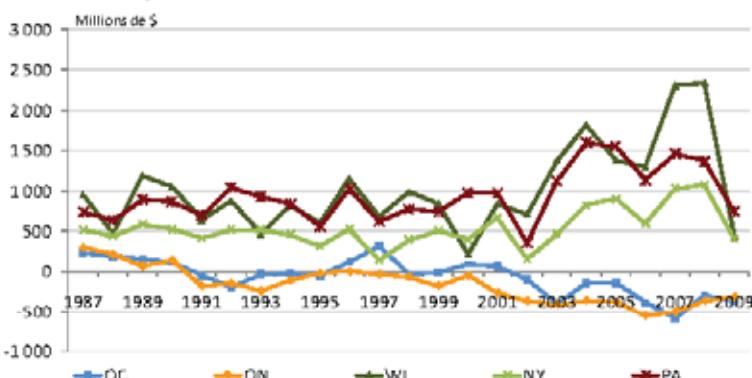


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les revenus nets agricoles

*Excluant les paiements directs*

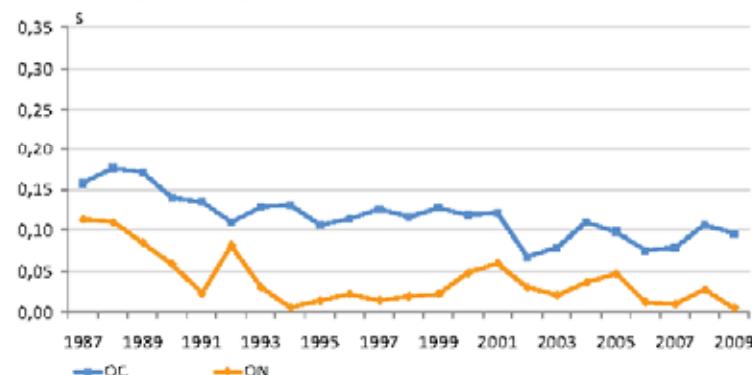


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les revenus nets sur les recettes monétaires

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

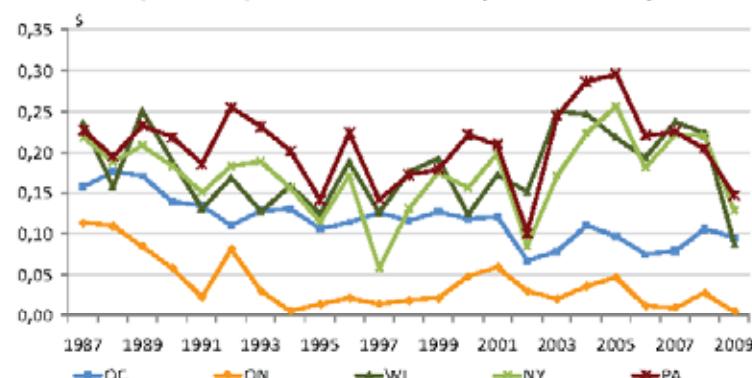


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## 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

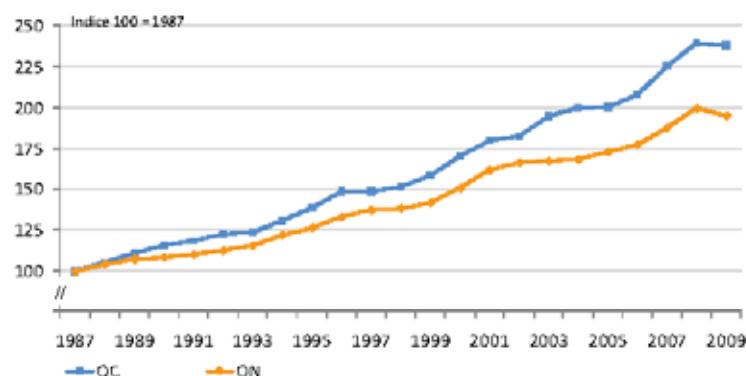
## Qu'est-ce qu'on compare?

- 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

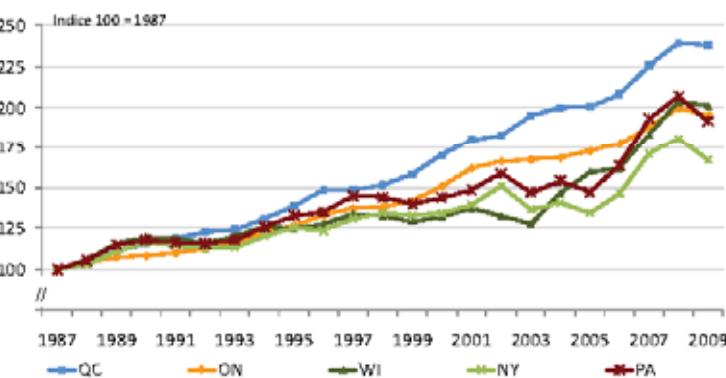


Source : Statistique Canada et USDA, 2008

## Qu'est-ce qu'on compare?

### • Les dépenses agricoles

#### Évolution des dépenses totales



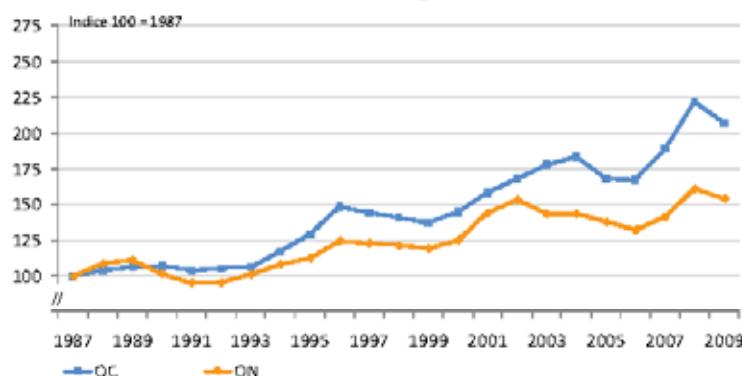
Source : Statistique Canada et USDA, 2008

## Qu'est-ce qu'on compare?

### • Les dépenses agricoles

#### Évolution des dépenses - Intrants agricoles

Semences  
Animaux  
Aliments pour animaux



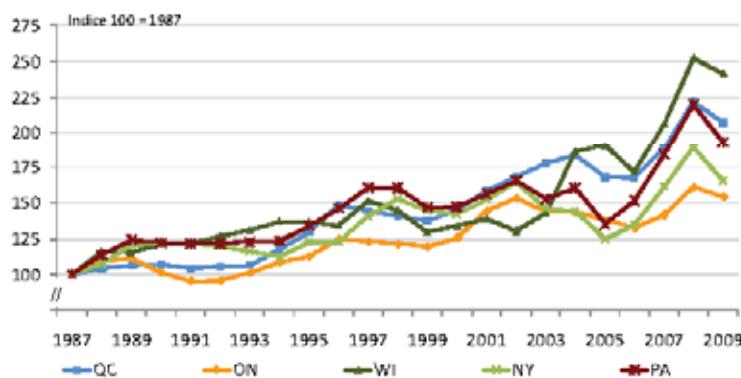
Source : Statistique Canada et USDA, 2008

## Qu'est-ce qu'on compare?

### • Les dépenses agricoles

Évolution des dépenses - *Intrants agricoles*

Semences  
Animaux  
Aliments pour animaux



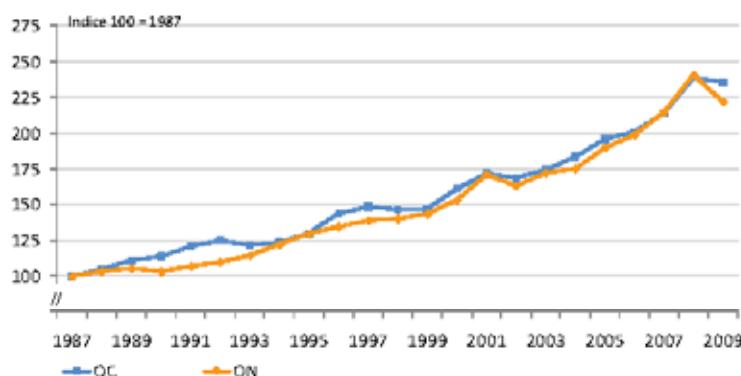
Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

### • Les dépenses agricoles

Évolution des dépenses - *Intrants industriels*

Fertilisants et chaux  
Pesticides  
Énergie et carburants



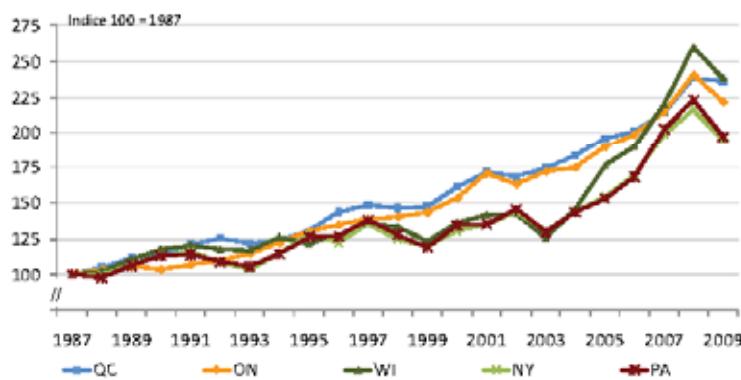
Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

### • Les dépenses agricoles

Évolution des dépenses - *Intrants industriels*

Fertilisants et chaux  
Pesticides  
Énergie et carburants

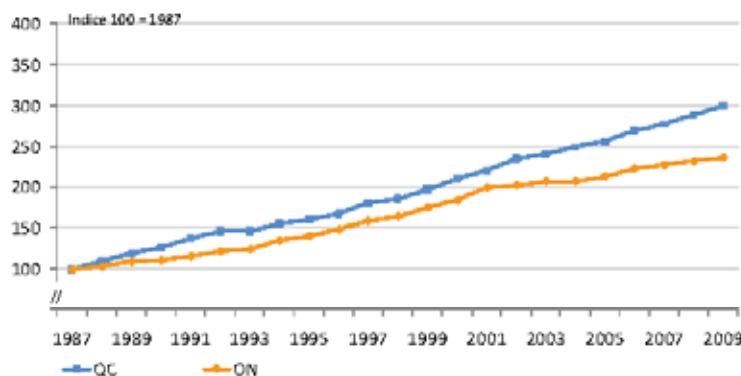


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

### • Les dépenses agricoles

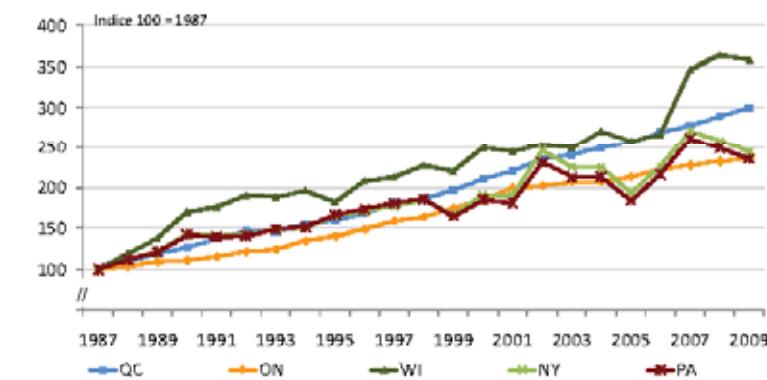
Évolution des dépenses - *Salaires*



Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

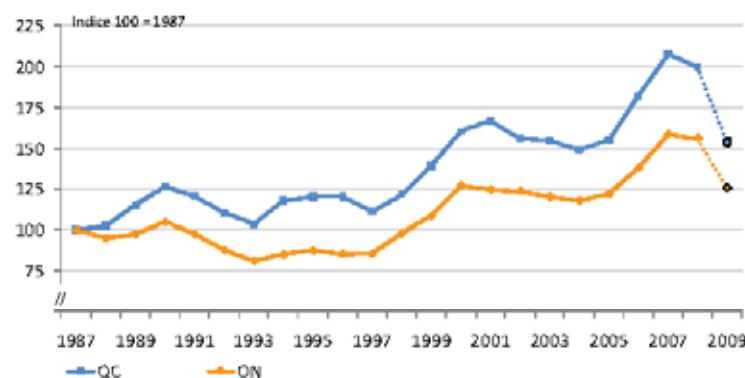
- Les dépenses agricoles  
Évolution des dépenses - Salaires



Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

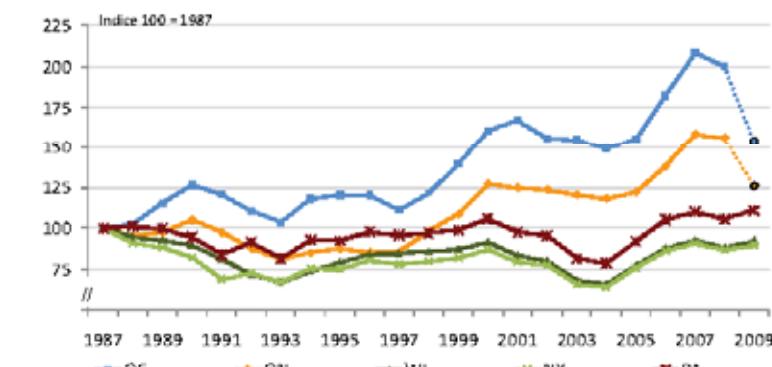
- Les dépenses agricoles  
Évolution des dépenses - Intérêts



Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

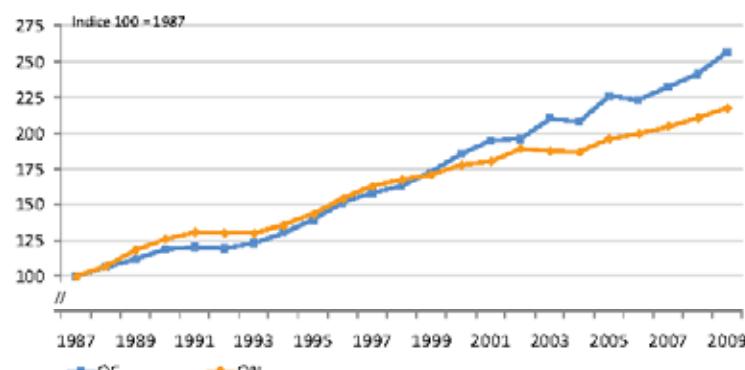
- Les dépenses agricoles  
Évolution des dépenses - Intérêts



Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

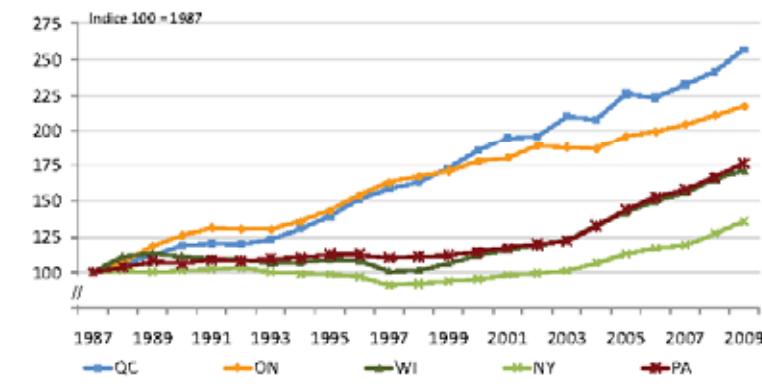
- Les dépenses agricoles  
Évolution des dépenses - Amortissements



Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les dépenses agricoles  
Évolution des dépenses - Amortissements

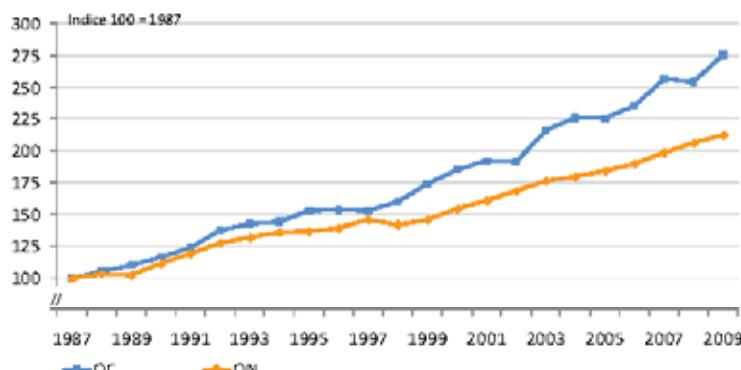


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les dépenses agricoles  
Évolution des dépenses - Autres

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



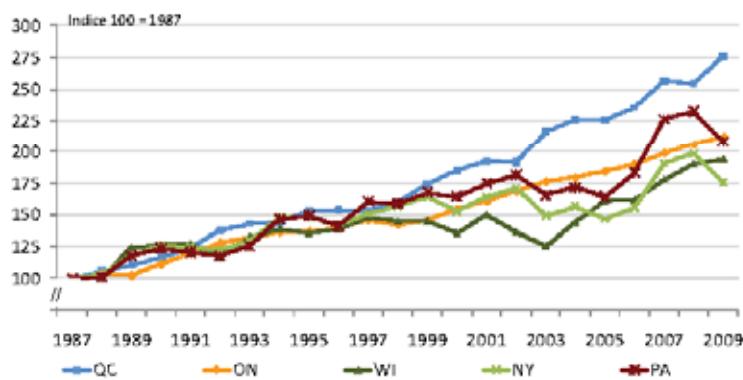
Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les dépenses agricoles

Évolution des dépenses - Autres

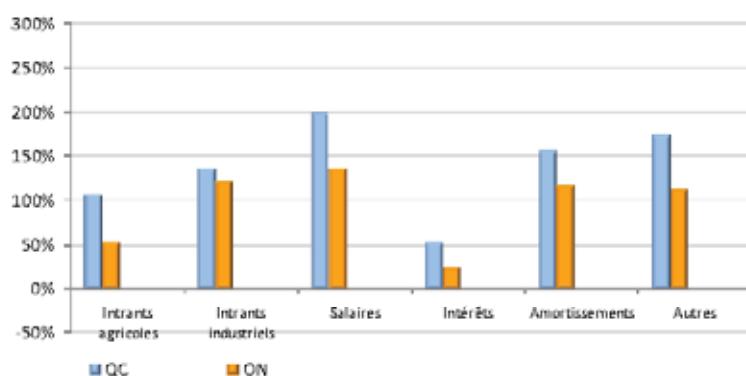
[Réparation et entretien  
Location et forfait  
Divers (tél., ass., loyers, etc.)]



## Qu'est-ce qu'on compare?

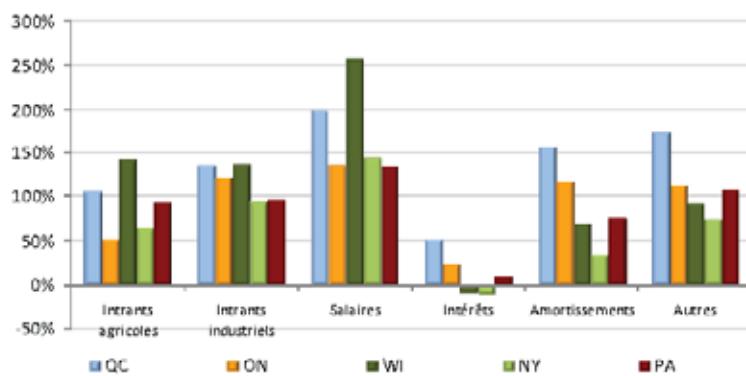
- L'évolution du niveau des dépenses

Par grande catégorie de dépenses – Variation 1987-2009



## Qu'est-ce qu'on compare?

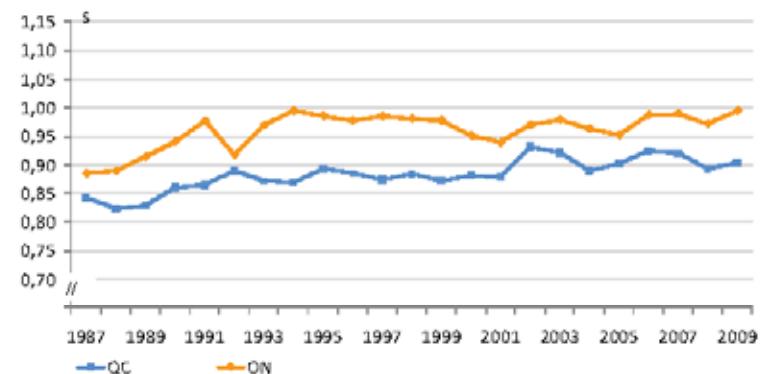
- L'évolution du niveau des dépenses  
Par grande catégorie de dépenses – Variation 1987-2009



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*)

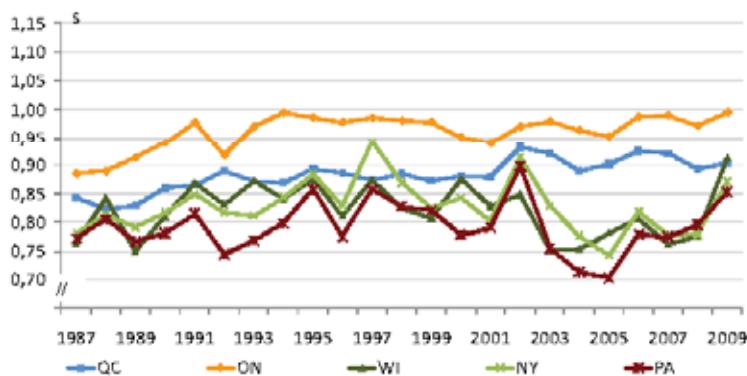


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les dépenses agricoles sur les recettes monétaires

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

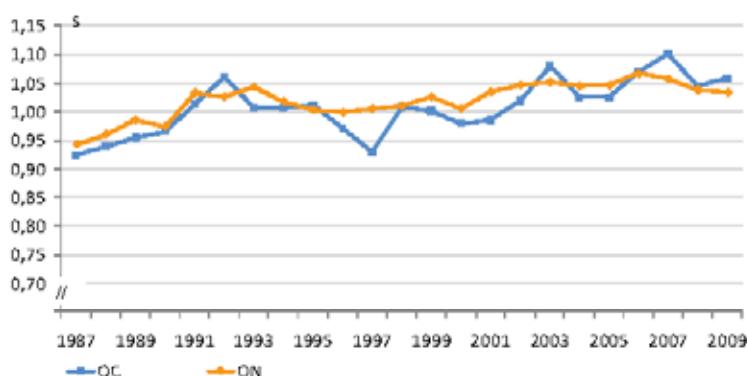


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les dépenses agricoles sur les recettes monétaires

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

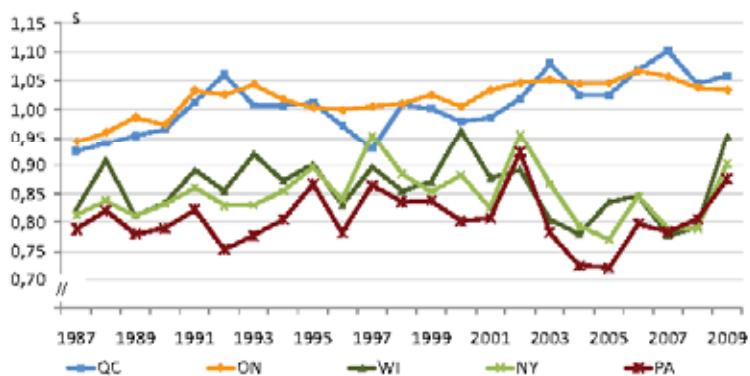


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## 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

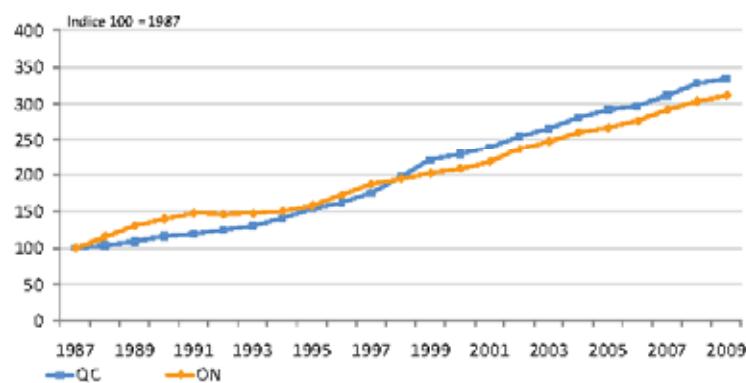
- \* Les dépenses, par dollar de recettes monétaires agricoles, sont plus élevées qu'ailleurs, sauf pour l'Ontario

- 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

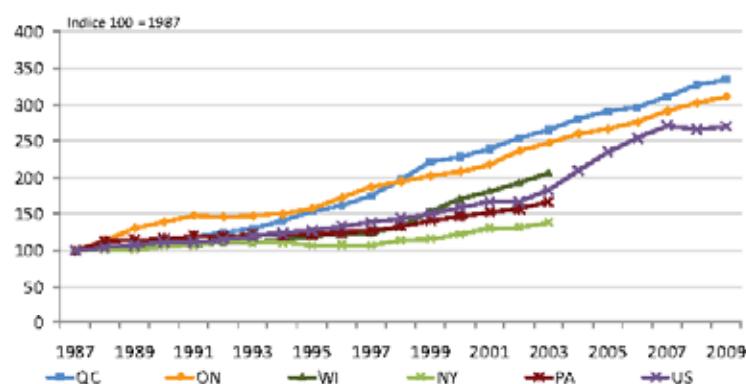


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

### • Les actifs agricoles

Évolution des actifs

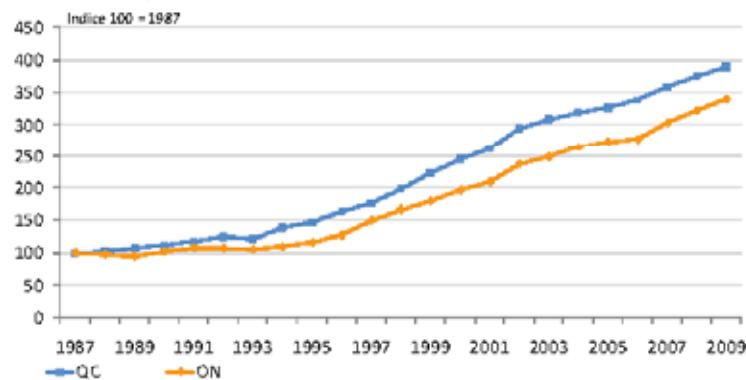


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

### • Le passif agricole

#### Évolution du passif

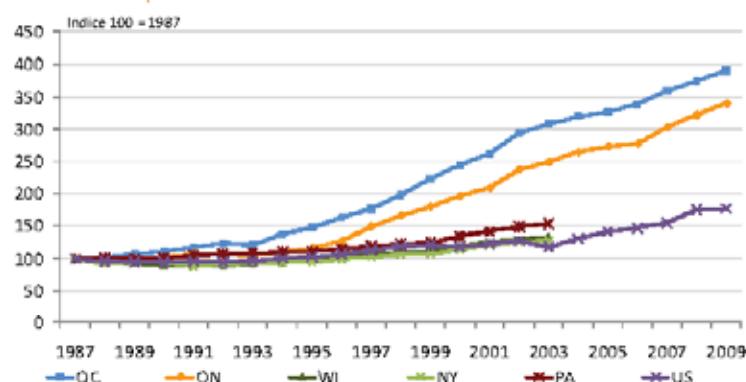


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

### • Le passif agricole

#### Évolution du passif

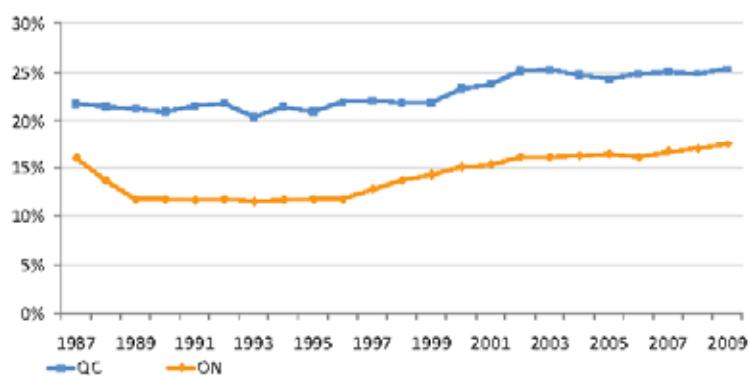


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Le taux d'endettement

Le passif en % des actifs

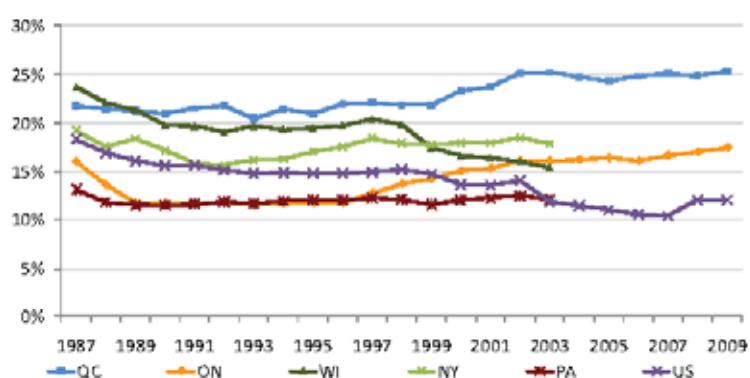


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Le taux d'endettement

Le passif en % des actifs

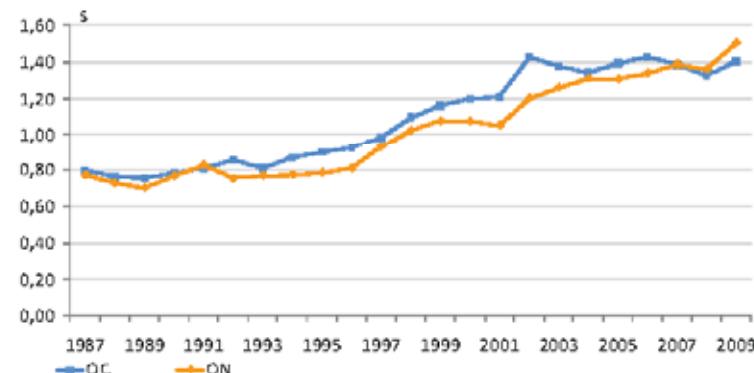


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- La dette

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

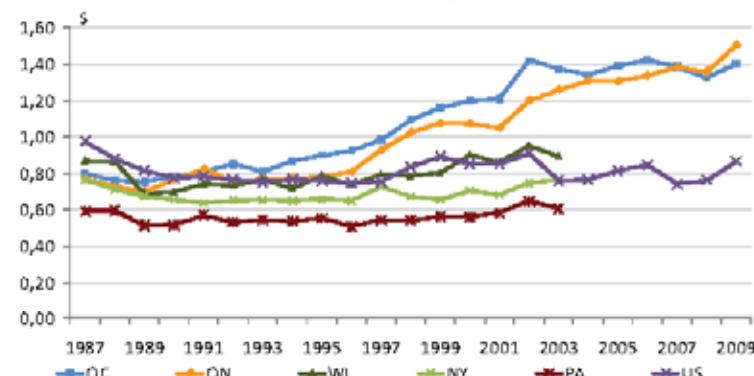


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- La dette

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

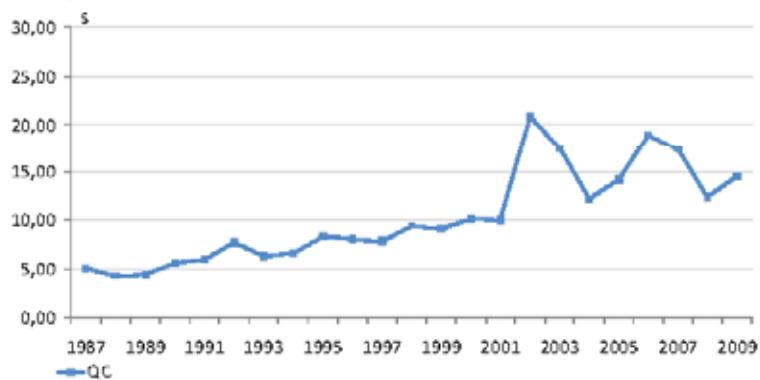


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- La dette

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

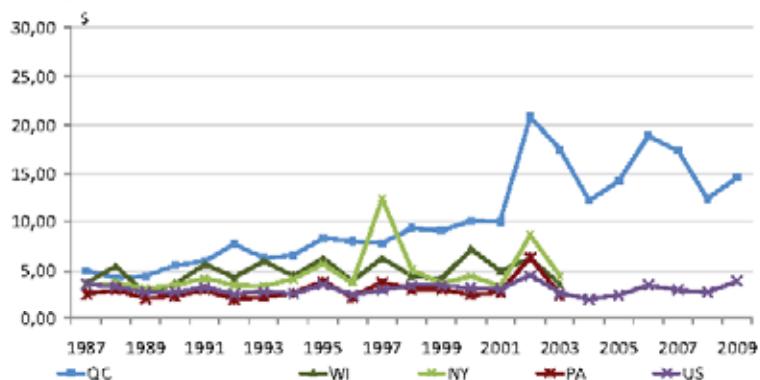


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- La dette

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

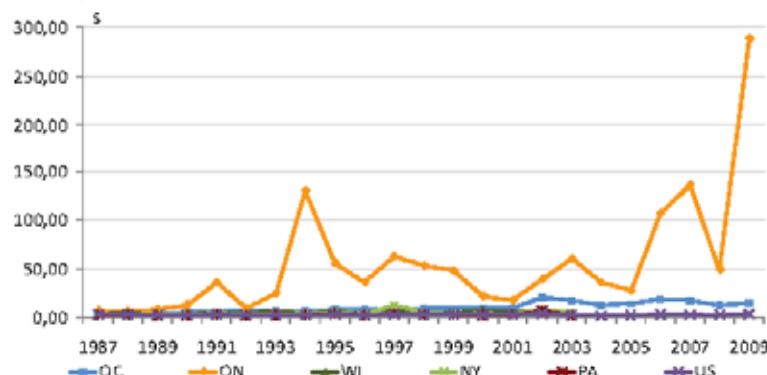


Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- La dette

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



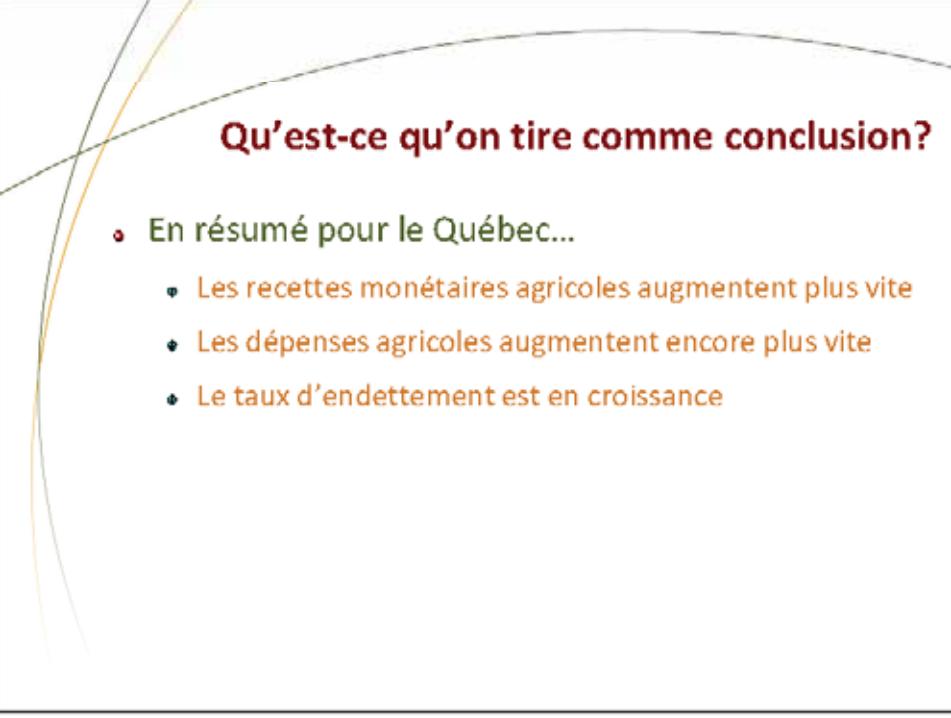
Source : Statistique Canada et USDA, 2009

## Qu'est-ce qu'on compare?

- Les faits saillants de l'observation

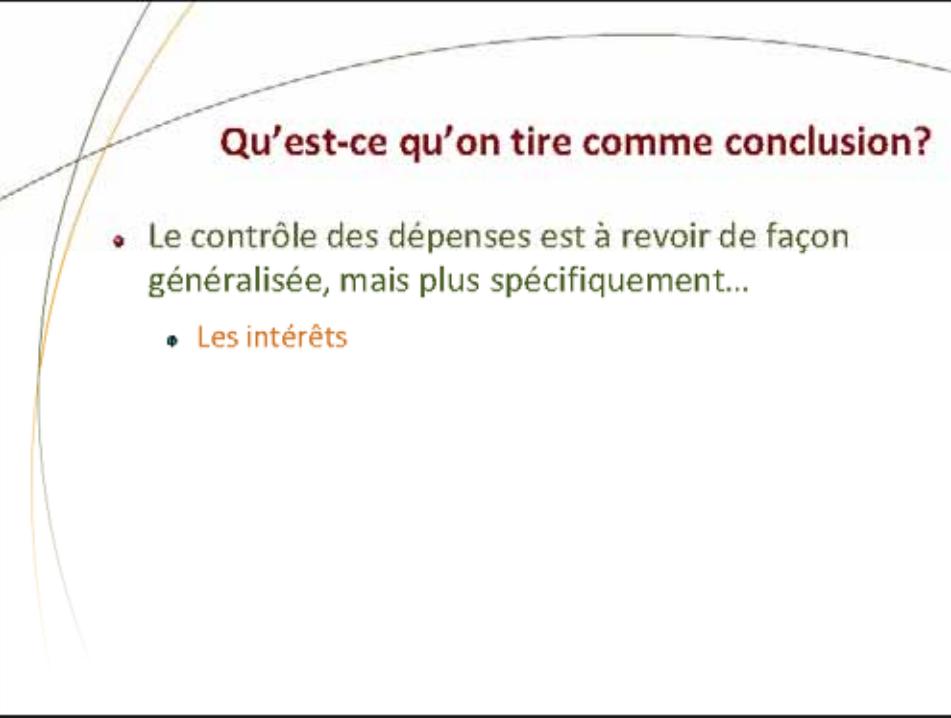
- Au Québec...

- 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

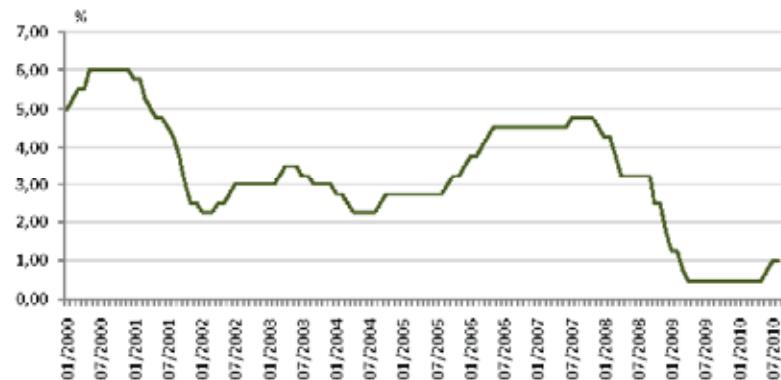


## Qu'est-ce qu'on tire comme conclusion?

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

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

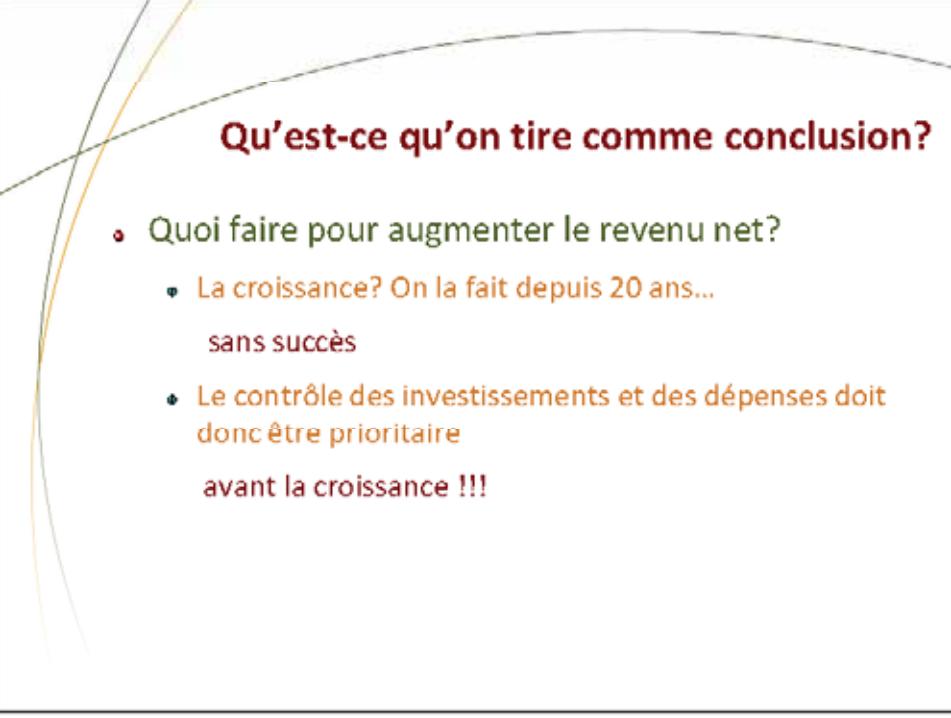
- Une remontée certaine des taux d'intérêt



Source : Banque du Canada

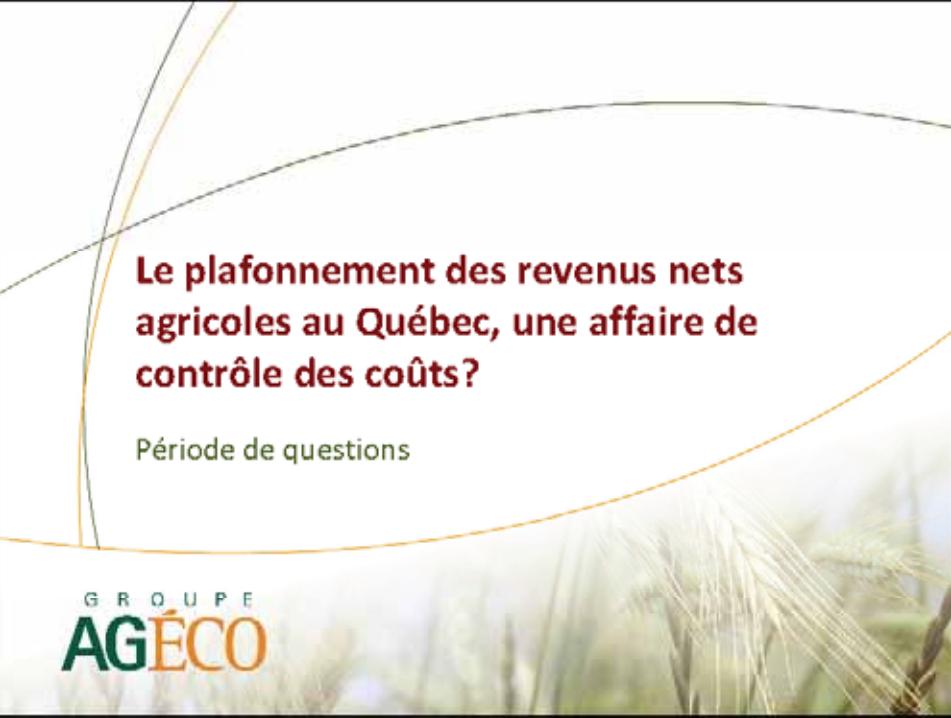
## Qu'est-ce qu'on tire comme conclusion?

- 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**

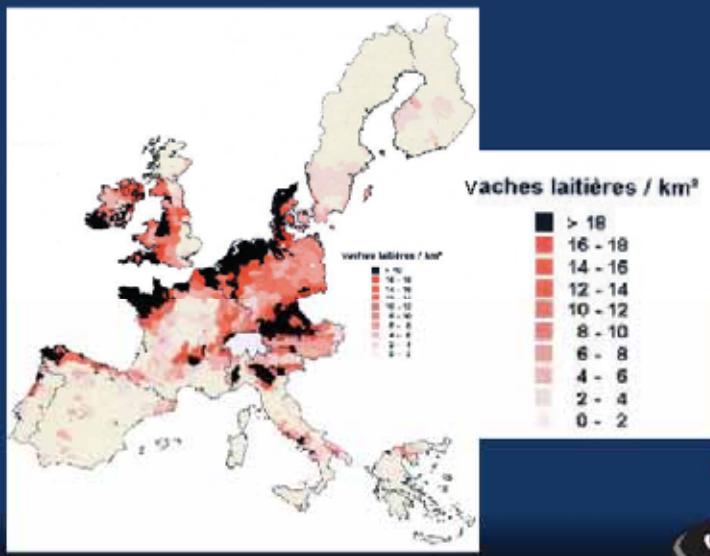
**Jean-Marie Séronie**

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

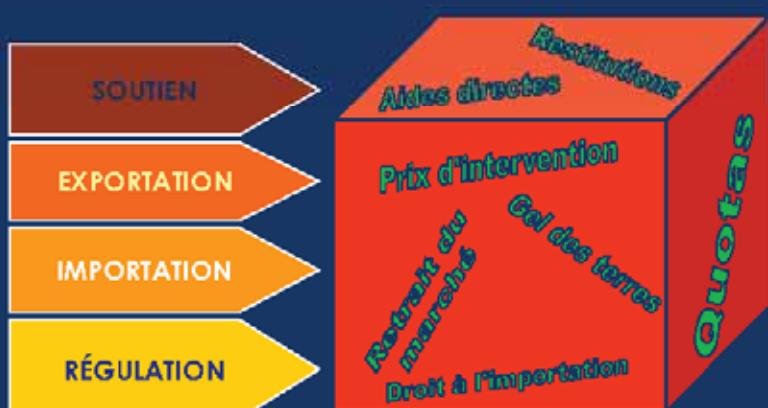


•Contexte UE  
•La gestion française  
•L'adaptation des exploitations

## Le contexte européen



## Le contexte européen



Évolution permanente

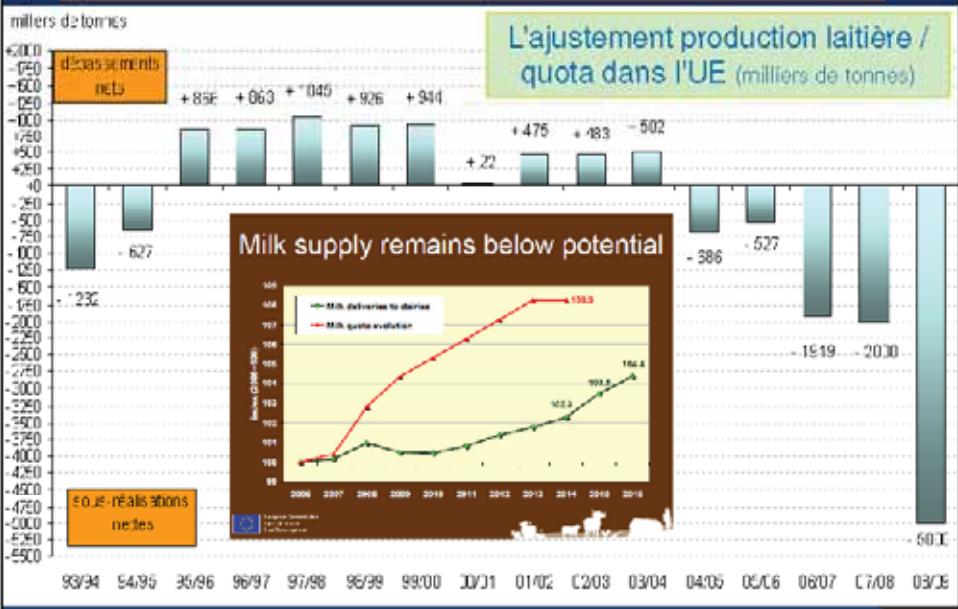
## Le contexte européen

CAP expenditure and CAP reform path



## Le contexte européen

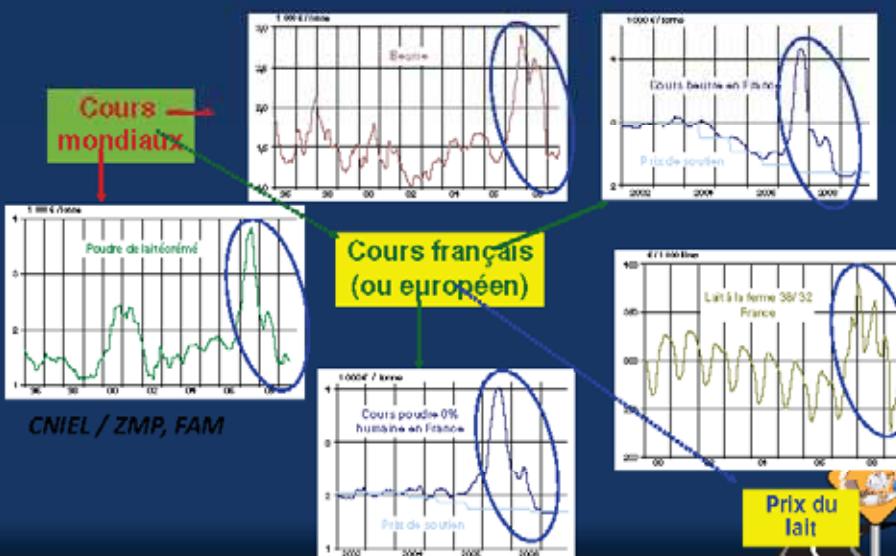
L'ajustement production laitière / quota dans l'UE (milliers de tonnes)

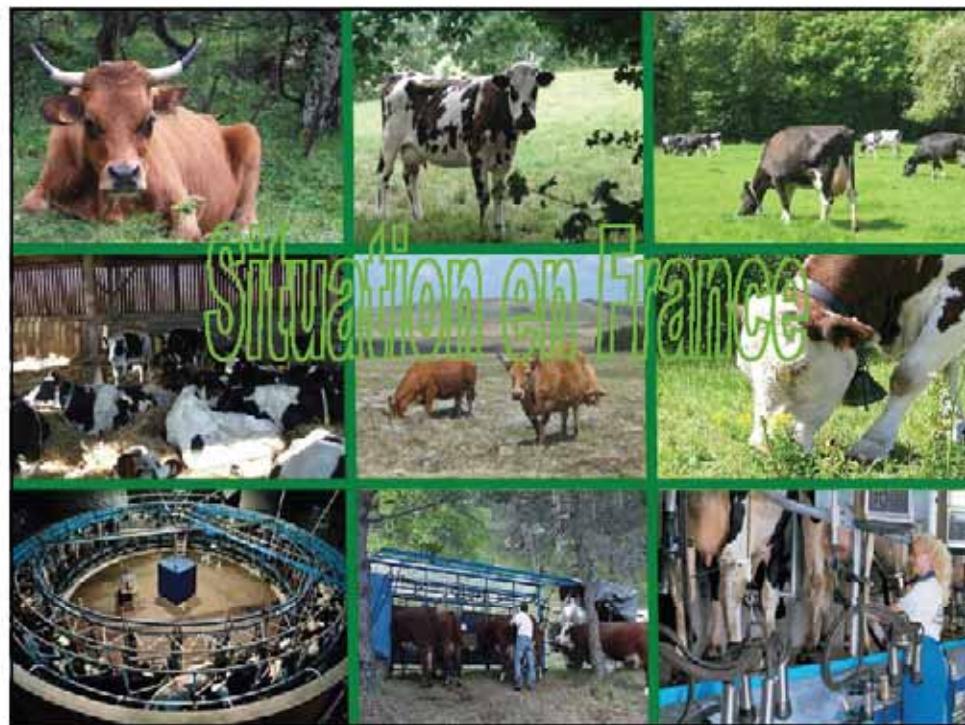


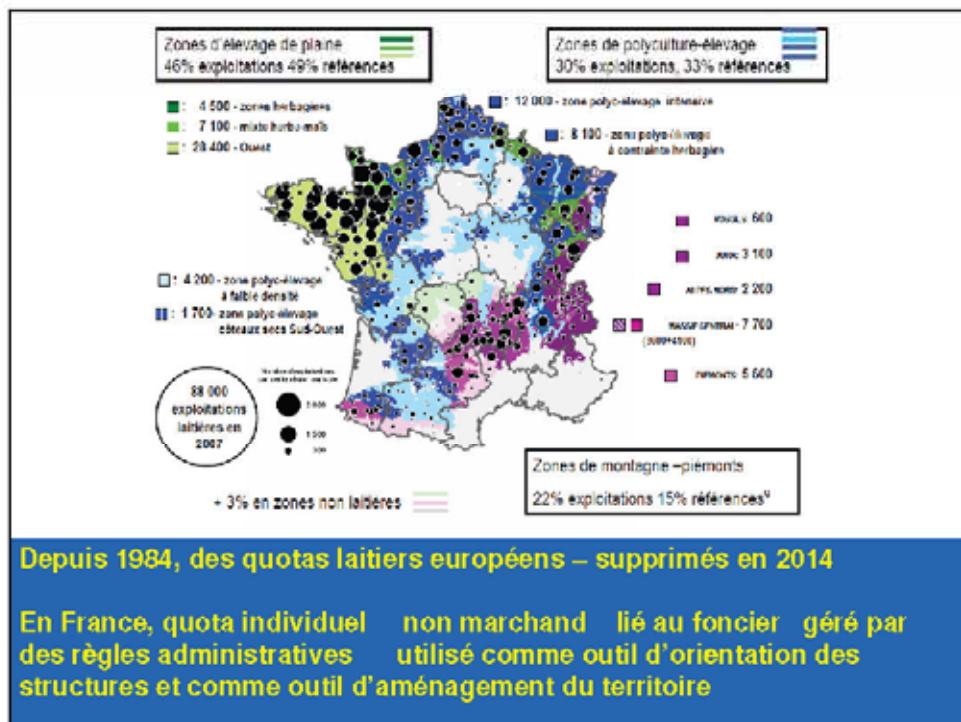
# Résultats ...



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



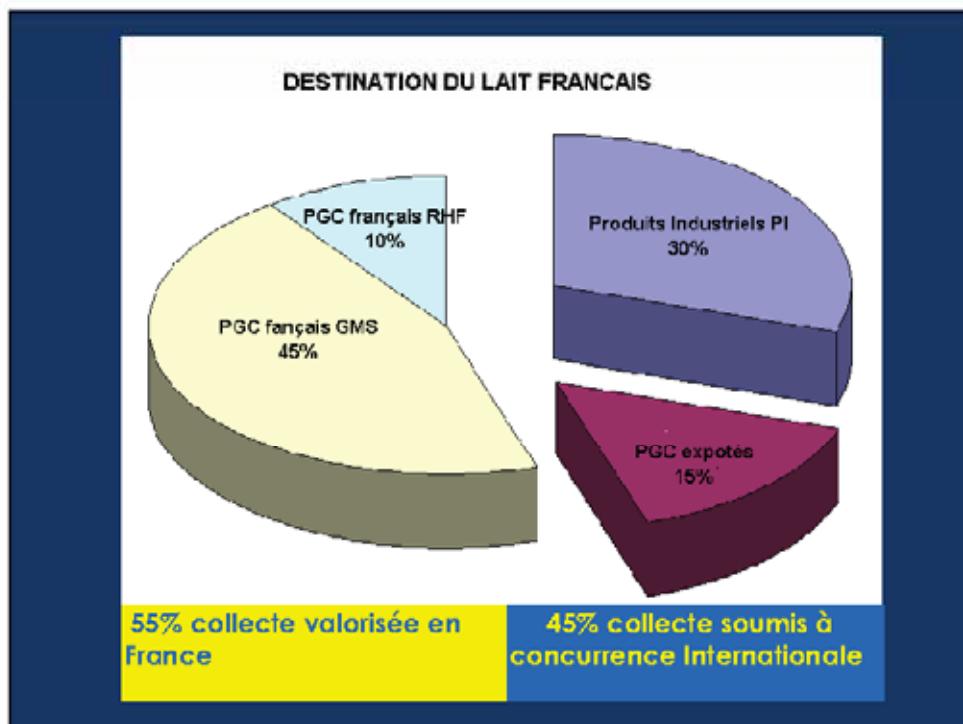




**Carte d'identité exploitation laitière**

	Ouest	Montagne AOC	Organique ouest
Prix du lait	500	610	580
Marge brute	360	480	450
Concentré	100		55
Cout 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

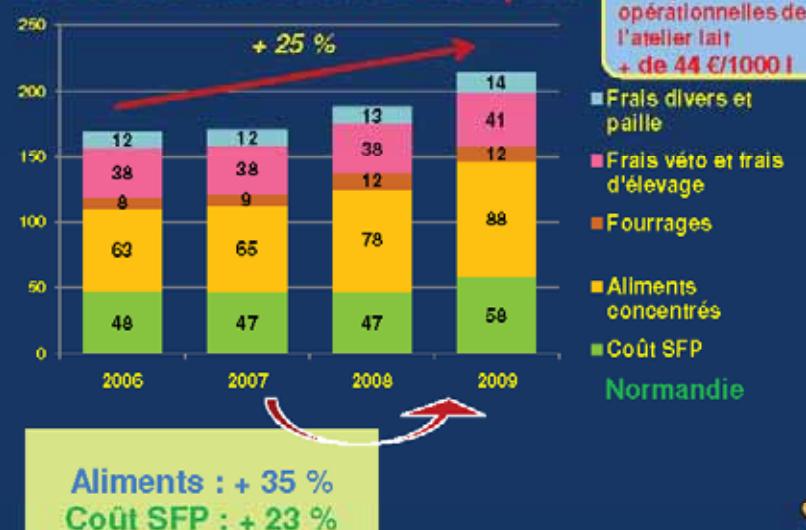


## Les charges et l'inertie augmentent

	2006 (4 <sup>ème</sup> trim.)	2007 (4 <sup>ème</sup> trim.)	2008 (4 <sup>ème</sup> trim.)	2009 (4 <sup>ème</sup> 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 Ffl	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

Source : CER France Mayenne Sarthe, 170 expl. spéci. 31 12

## Les coûts alimentaires dérapent



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

Produire plus

Diversifier

Se regrouper

Dissocier et se spécialiser

Une préoccupation constante  
Une nécessité pour les moins performants

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

Pour accroître la valeur ajoutée

Pour une efficacité du travail et des moyens de production

Pour plus de performance

Transformation et circuits courts

Valoriser des atouts



Dans quelle stratégie suis-je?

Volume /prix : producteur de lait

Ou

Différenciation : producteur de

...

(totalement différent de la logique de qualité)



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**

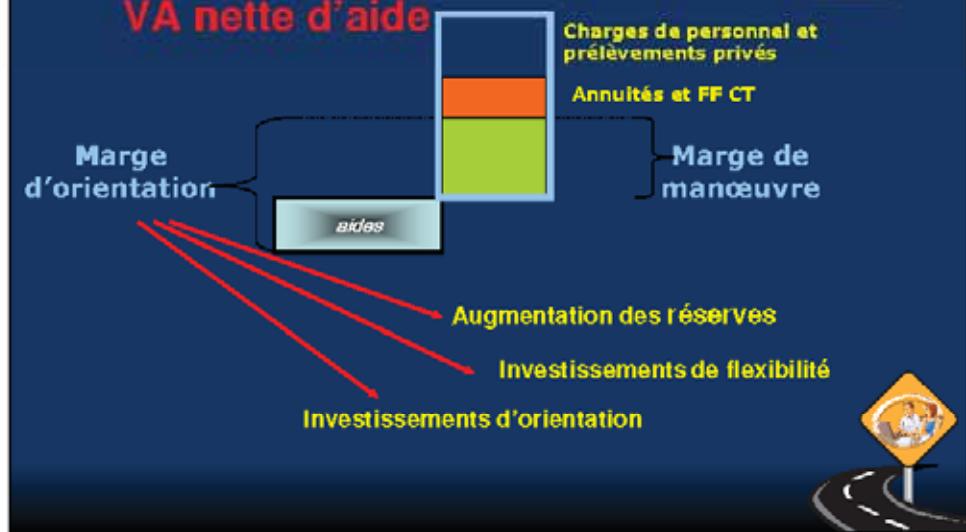
- la marge de manœuvre



**Quel raisonnement de gestion?**



**VA nette d'aide**



Marge d'orientation → aidas

Marge de manœuvre → Augmentation des réserves  
Marge de manœuvre → Investissements de flexibilité  
Marge de manœuvre → Investissements d'orientation

Charges de personnel et prélèvements privés

Annuités et FF CT





**Quatre repères importants**

**Le court terme : la trésorerie**

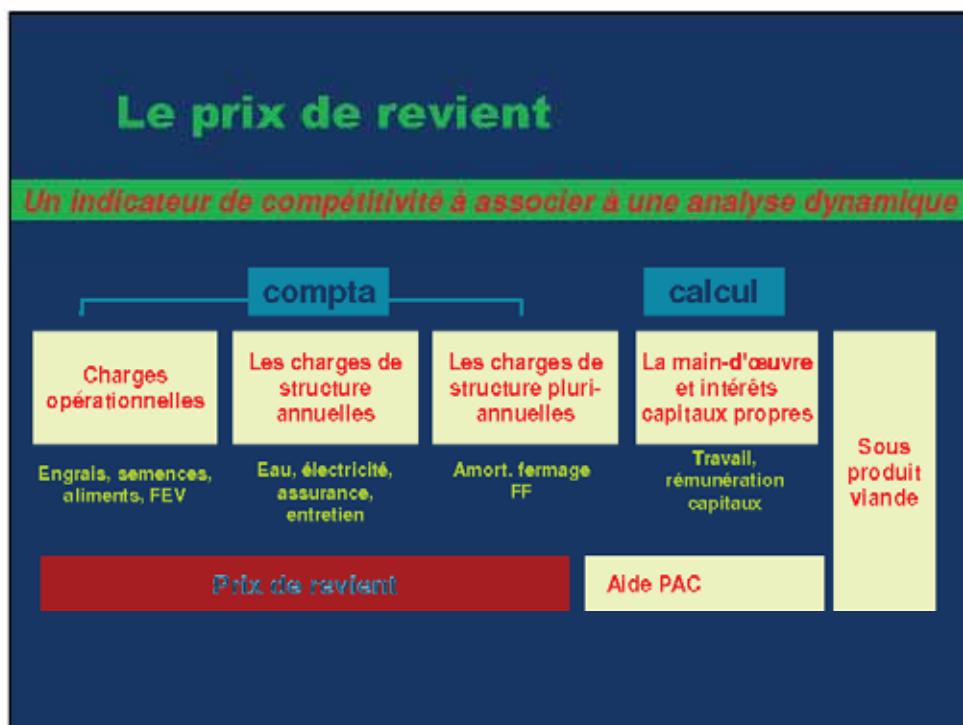
- le prix d'équilibre
- le coût marginal

**Le moyen terme : la compétitivité**

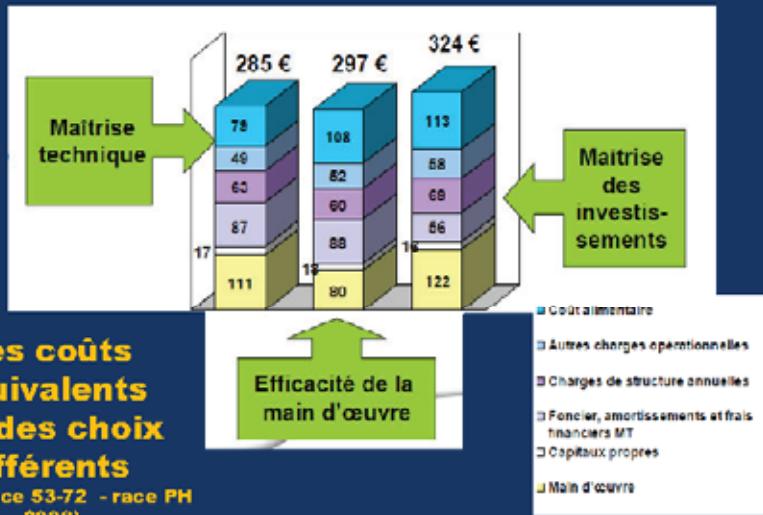
- le prix de revient

**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 pas sur la seule trésorerie
- La performance entre production est confondue et masquée
- Reste un constat des flux financiers

Permet d'apprecier 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

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

### Sur le moyen terme

- 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 swoir »...

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 manœuvre 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**

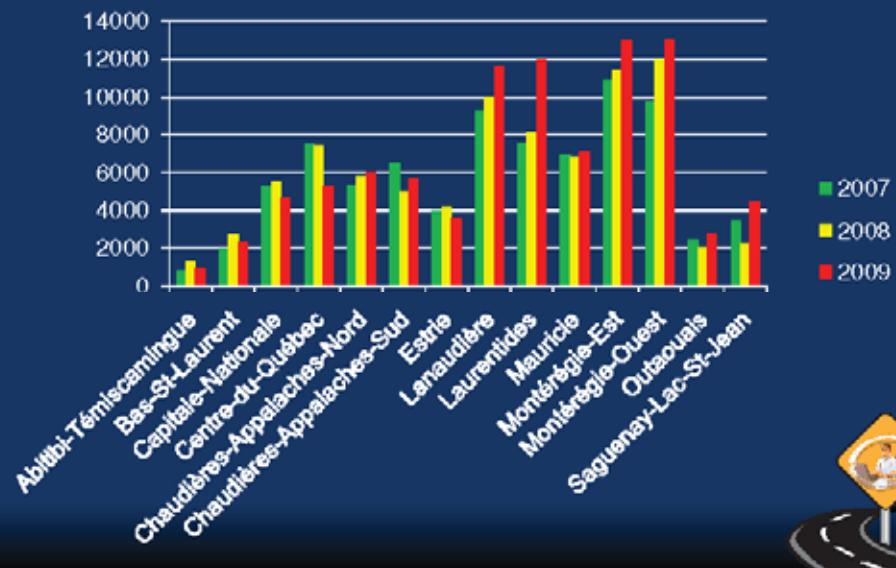
- Fonds de terre

- 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*



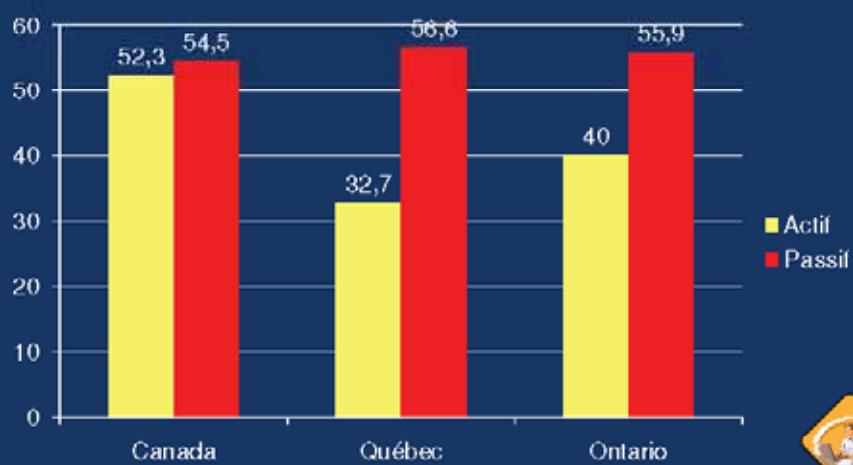
- C'est un comportement de société :  
« Achetons maintenant, payons plus tard »



#### % de la variation de l'actif et du passif

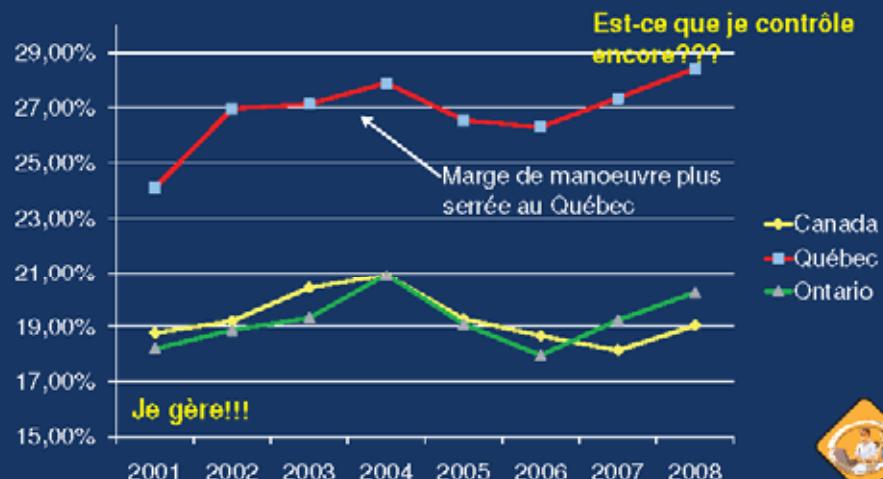
Période 2001-2008 (Statistique Canada)

(toutes fermes confondues)



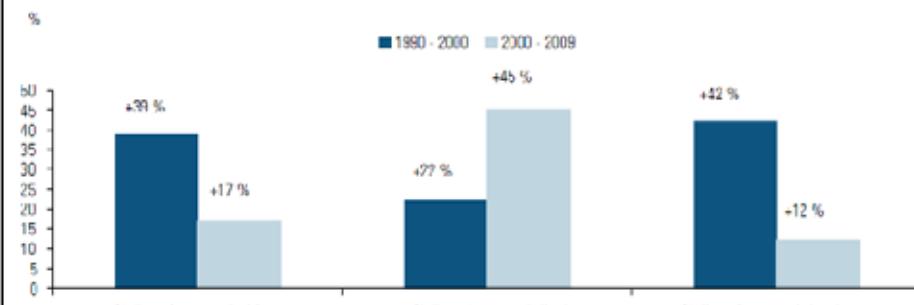
## Évolution du taux d'endettement

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



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

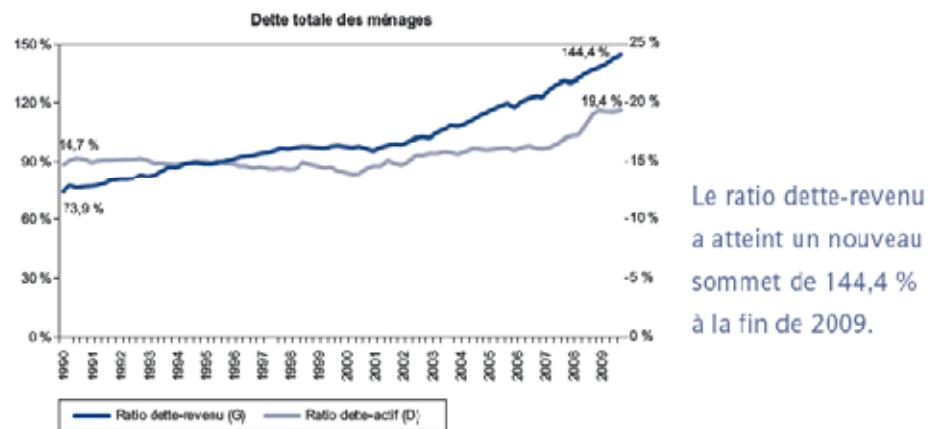
GRAPHIQUE 12 Deux décennies de bouleversement pour les actifs, l'endettement et la valeur nette par ménage  
Changement en % pour chaque décennie



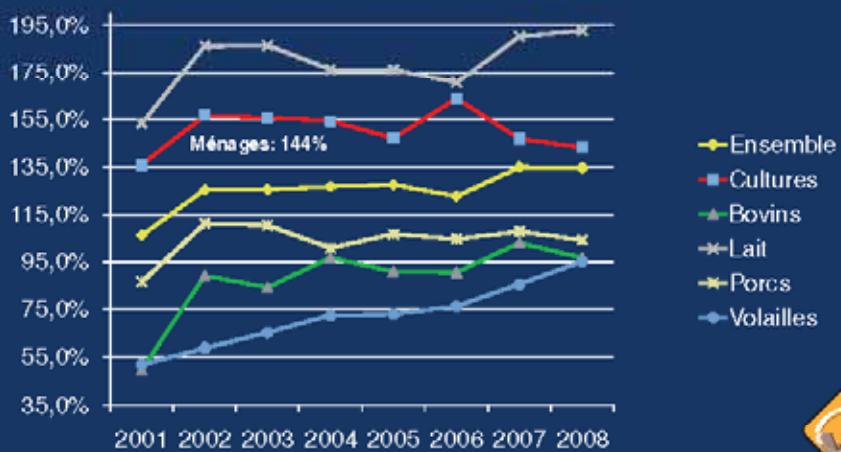
Source : People Patterns Consulting d'après Statistique Canada

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

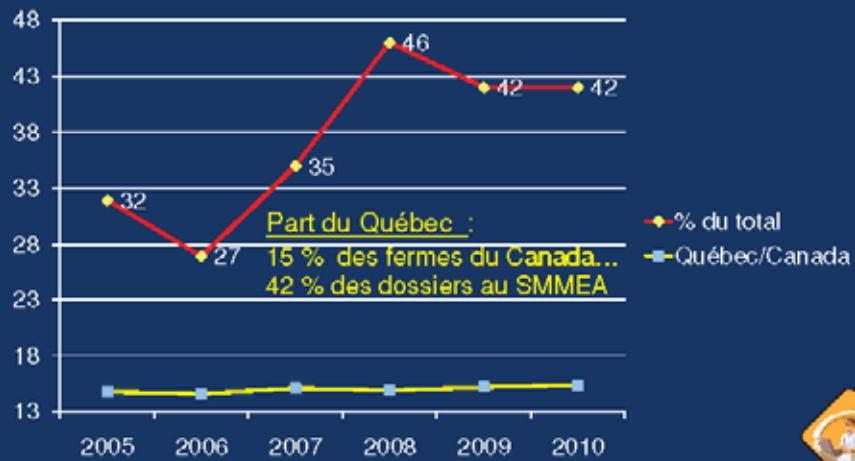
Figure 5 — Mesure de la dette des ménages



## 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 Prijcker, 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 Prijcker, 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...**

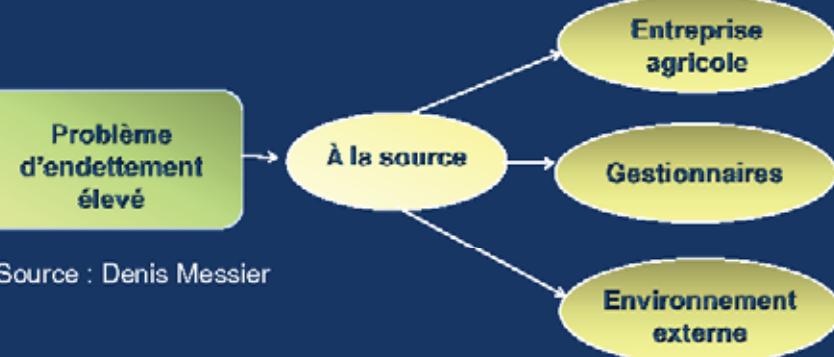
- Phases du redressement

- 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...



Source : Denis Messier



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



Source : contrôleur de la manette



## **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...**

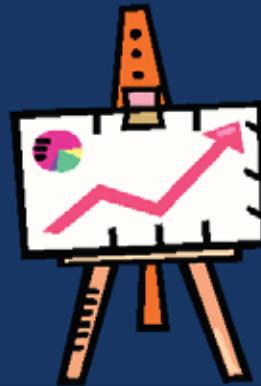
- Commentaires issus de statistiques
  - 71 % des entreprises font faillite en raison d'une mauvaise planification financière
    - » Déséquilibre de la structure du capital
    - » Incapacité de gérer le fonds de roulement
    - » Sous-capitalisation (avoir net trop bas)

(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 manœuvre 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!
  - Déléguez 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 profil 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...



## PÉRIODE DE QUESTIONS





## Gestion concertée, dynamique et rentable du secteur porcin québécois

Bernard Verré, 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

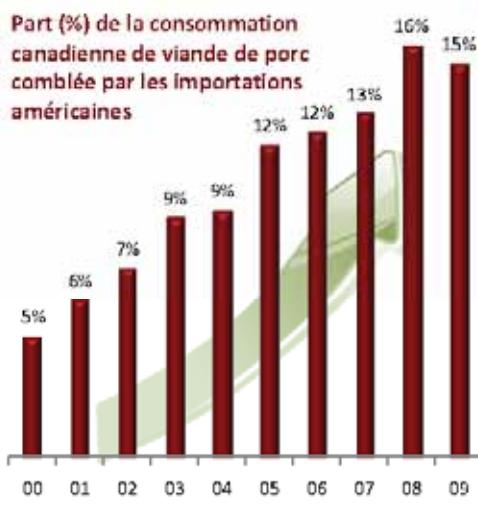
### Action prioritaire

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 continue des importations
- Peu de différenciation 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



DUBREUIL  
TURBOFRESH



## 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**



DUBREUIL  
TOMBEREAUX



## 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

Aliments  
**Astex inc.**



DUBREUIL  
Marchand de viande



## 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

## UN PARTENARIAT RENOUVELÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

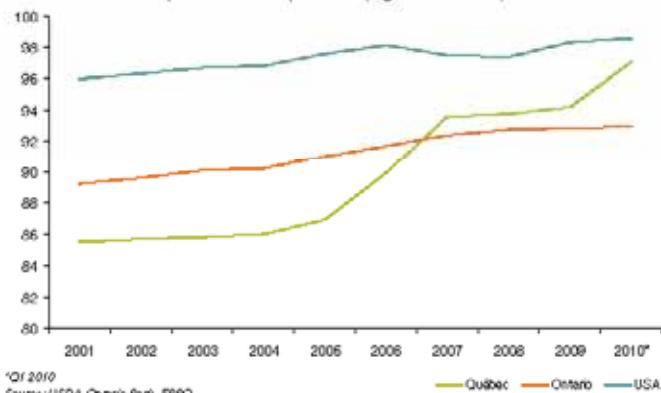
### ▲ Suivi dynamique de la convention

- 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

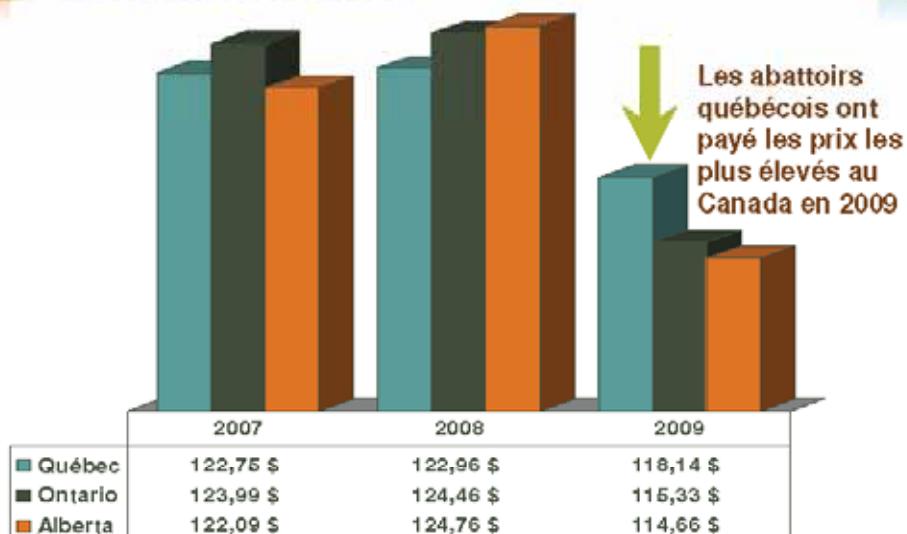
## EFFET DE LA CONCERTATION DANS LA NOUVELLE CONVENTION

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

- Évolution du poids des porcs (kg carcasse)

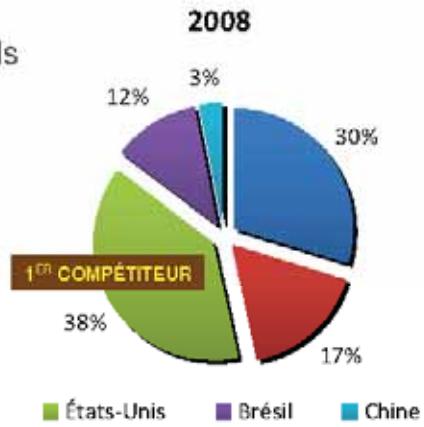


## COMPARAISON DES PRIX PAYÉS AUX PRODUCTEURS



## 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*



Centre d'expertise en gestion agricole

## 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 éléver le statut sanitaire des troupeaux et diminuer les risques liés aux maladies
  - Développer un plan réduisant les coûts reliés 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**

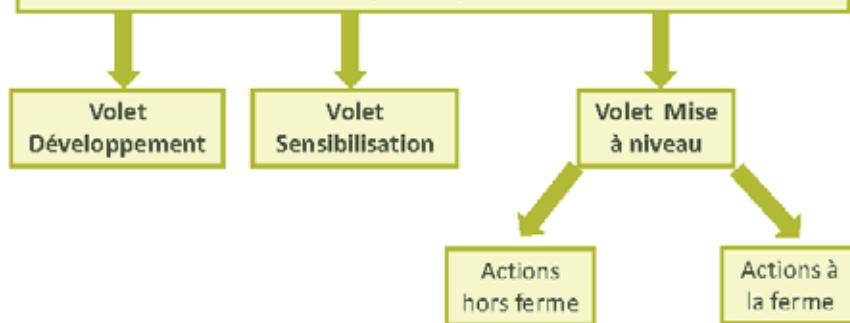
**Coordonateur : Martin Bonneau, DMV**

***Groupe de travail***

Christian 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**

### **Coordination Stabilisation sanitaire et biosécurité dans les entreprises porcines**



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

### Coordination Stabilisation sanitaire et biosécurité dans les entreprises porcines

Volet Développement

Volet Sensibilisation

Volet Mise à niveau

Estimation du coût de la participation des producteurs estimé à +/- 15 M\$  
Coût additionnel de support requis pour l'ensemble du plan estimé à +/- 13 M\$

Actions hors ferme

Actions à la ferme

### VOLET MISE À NIVEAU

Actions à la ferme

Coûts du support

Bénéfices annuels

Biosécurité de base  
Site maternité  
Site engrangissement

1,1 M\$

4,9 M\$

Analyse multidisciplinaire  
700 producteurs

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 engrangissement	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\$
<b>Total des bénéfices annuels</b>		<b>32,0 M\$</b>

## 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

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  
**CRAAQ** 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 questionnement
  - 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, questionner 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



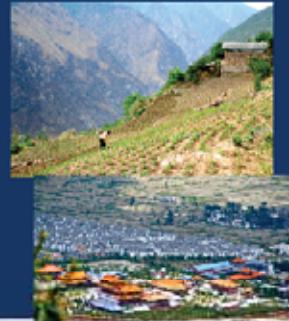
## **Pourquoi prendre un virage?**

- 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?





# **Le coaching Pour un service-conseil dynamique**

Par Nadine Fortin, PCC, P.Eng., PMP

Coaching de gestion inc.

Le 4 novembre 2010



## **Plan de match**

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



## Qu'est-ce que le coaching?

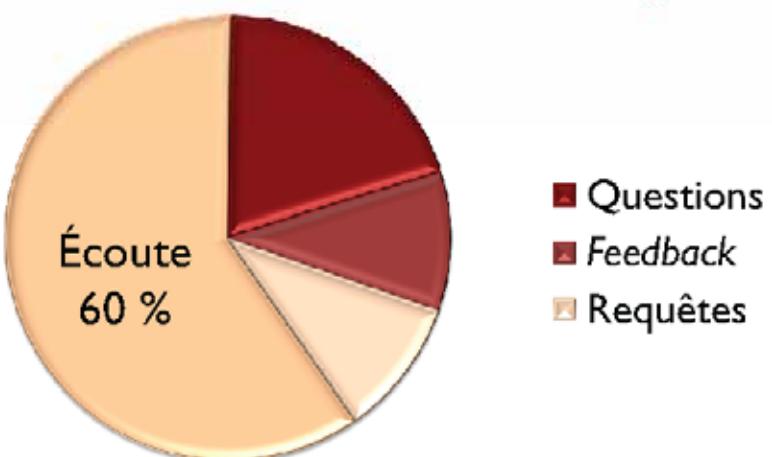
« Le coaching est un partenariat entre une personne ou un groupe de personnes et un coach professionnel qui s'appuie sur des entretiens et des actions concrètes en vue d'atteindre plus rapidement et plus efficacement des objectifs personnels, professionnels ou d'affaires, de réaliser une transformation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



## 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



COACHING  
 DE GESTION INC.  
L'INSTITUT POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DU POTENTIEL HUMAIN

## 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

COACHING  
 DE GESTION INC.  
L'INSTITUT POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DU POTENTIEL HUMAIN

## 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



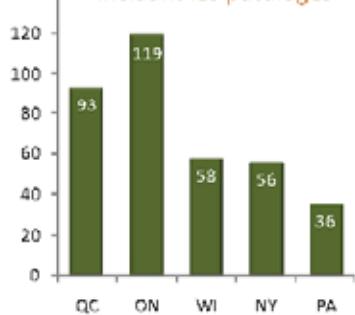
- Modifier la façon de faire quelque chose
- Modifier *substantiellement* la façon de faire quelque chose
- Faire quelque chose *d'extraordinaire*
- Arrêter *radicalement* de faire quelque chose



## Comparer... avec qui?

### • Profil des fermes - Moyenne

Hectares en cultures par ferme,  
incluant les pâtures

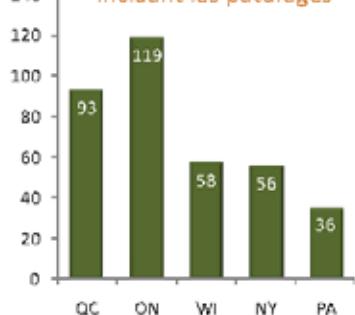


Source : Statistique Canada, Recensement 2006 et USDA, Census 2007

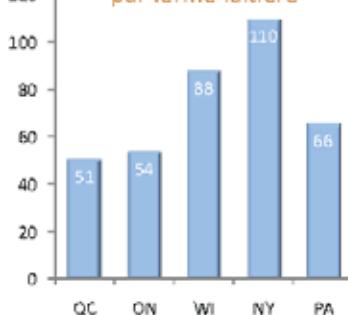
## Comparer... avec qui?

### • Profil des fermes - Moyenne

Hectares en cultures par ferme,  
incluant les pâtures



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](mailto:info@coaching.qc.ca)

**[www.coaching.qc.ca](http://www.coaching.qc.ca)**

