



L'Avenir de l'agriculture : l'Agriculteur!

Le jeudi 10 novembre 2011
BEST WESTERN PLUS Hôtel Universel
Drummondville

La gestion,
un outil d'adaptation
à l'incertitude
janvier 1990

Grossir ou rester petit...
novembre 1996

Apprivoiser le risque
novembre 2007

Quand gestion rime
avec innovation
novembre 2008



Une initiative conjointe



LE 10 NOVEMBRE, C'EST LA RELÈVE QUI RÉCOLTE!



Le grand gagnant et les deux lauréats, qui se partageront des bourses totalisant 10 000 \$, seront connus aujourd'hui.

Chaque année, La Financière agricole est fière de souligner le talent des jeunes entrepreneurs agricoles qui se démarquent, partout au Québec.

EN NOMINATION

ANNIE BEAULIEU

Ferme Beaux-Lieux (Rivière-Bleue)

ÉVELYNE BELLEMARE

Pépinière du Parc (Saint-Mathieu-du-Parc)

SIMON BROUSSEAU

Ferme Québec-Oies (Saint-Ferréol-les-Neiges)

MARILYN CÔTÉ

Ferme des Papinas (Saint-Gédéon)

VIVIANE HERVIEUX

Ferme J.C. Cossette (Saint-Narcisse)

GUILLAUME JEAN

Ferme Jeanniestar (Saint-Charles-de-Bellechasse)

LAETITIA LÉTOURNEAU

Ferme Juste «O» Lait (Saint-Édouard-de-Lotbinière)

STEVE MICHEL

Ruchers de la mère Michel (Princeville)

JEAN-MARC ROCHON

Vergers Rochon et Pépinière Rochon (Mirabel)

JONATHAN RODRIGUE

B.R. Caron (Frelighsburg)



Pour mieux connaître les 10 finalistes,
visitez notre page Facebook

**La Financière
agricole**

Québec 

Une référence
qui a la cote!



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

Un catalogue de
230 publications
comprenant des
ouvrages imprimés
et électroniques

Plus de 15 évènements
pour le secteur agricole et
agroalimentaire chaque
année

250 feuillets
technico-économiques
regroupés dans les
Références économiques

Plus de 15 services en
ligne comprenant
des répertoires et
plusieurs outils
d'information

32 banques
d'informations
spécialisées sur
Agri-Réseau

Un calendrier
électronique regroupant
l'ensemble des activités
des secteurs agricole
et agroalimentaire

Avertissement

Il est interdit de reproduire, traduire ou adapter cet ouvrage, en totalité ou en partie, pour diffusion sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit, incluant la photocopie et la numérisation, sans l'autorisation écrite préalable du Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ).

Les contenus publiés dans ce document n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs respectifs.

La publicité insérée dans ce document concrétise l'appui du milieu à l'évènement. Sa présence ne signifie pas que le CRAAQ en approuve le contenu ou cautionne les entreprises et organismes concernés.

Pour information et commentaires :

Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec
Édifice Delta 1
2875, boulevard Laurier, 9^e étage
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 523-5411
Télécopieur : 418 644-5944
Courriel : client@craaq.qc.ca

© Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec, 2011

PGES1102
ISBN 978-2-7649-0272-1
Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011
Bibliothèque et Archives Canada, 2011



Ce document a été imprimé sur du papier contenant 100 %
de fibres recyclées postconsommation, certifié Eco-Logo
et Procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.



Le CRAAQ remercie ses...

...membres partenaires

**Agriculture, Pêcheries
et Alimentation**

Québec 

**Un partenaire
de premier plan !**



Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Agriculture and
Agri-Food Canada

Canada

La Coop
 **féderée**

**La Financière
agricole**

Québec 



**L'Union des
producteurs
agricoles**



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

www.craaq.qc.ca • 1 888 535-2537

Le CRAAQ remercie ses...

...membres associés

Association des jardiniers maraîchers du Québec (AJMQ)

Association des médecins vétérinaires praticiens du Québec (AMVPQ)

Association des producteurs de fraises et framboises du Québec (APFFQ)

Association des technologues en agroalimentaire inc. (ATA)

Banque Nationale du Canada

Bureau de normalisation du Québec (BNQ)

Cain Lamarre Casgrain Wells

Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA)

Centre d'expertise en gestion agricole (CEGA)

Centre d'insémination artificielle du Québec (CIAQ)

Centre de développement du porc du Québec (CDPQ)

Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)

Citadelle, Coopérative de producteurs de sirop d'érable

Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (CCGEA)

Conseil pour le développement de l'agriculture du Québec (CDAQ)

Conseil québécois de l'horticulture (CQH)

Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation (FSAA) de l'Université Laval

Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ)

Fédération des groupes conseils agricoles du Québec (FGCAQ)

Fédération des producteurs de cultures commerciales du Québec (FPCCQ)

Fédération des producteurs de lait du Québec (FPLQ)

Fédération des producteurs de porcs du Québec (FPPQ)

Fédération des producteurs maraîchers du Québec (FPMQ)

Financement agricole Canada

Groupe Promutuel

Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA)

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

Mouvement Desjardins

Ordre des agronomes du Québec (OAQ)

RBC Banque Royale

Syndicat des producteurs de lapins du Québec (SPLQ)

Transformation Alimentaire Québec (TRANSAQ)

Université McGill-Campus Macdonald

Valacta



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

www.craaq.qc.ca • 1 888 535-2537



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

Calendrier 2011 - 2012

Activité Bœuf 2011

Du veau d'embouche au bovin
d'abattage, une continuité...
Victoriaville, 7 octobre 2011
Comité bovins de boucherie



35^e Symposium sur les bovins laitiers

Saisir les opportunités pour faire
un bon « coût »!
Drummondville, 27 octobre 2011
Comité bovins laitiers en partenariat avec la
Fédération des producteurs de lait du Québec



Colloque Gestion - 25^e édition

L'Avenir de l'agriculture : l'Agriculteur!
Drummondville, 10 novembre 2011
Organisation conjointe - Comité gestion de
l'entreprise agricole et Centre d'expertise en
gestion agricole

Colloque sur la pomme de terre

Le goût de la pomme de terre,
ça se cultive!
Québec, 18 novembre 2011
Comité pomme de terre



Colloque sur les plantes fourragères

Maximiser nos plantes fourragères
Drummondville, 29 novembre 2011
Comité plantes fourragères

Journée d'information scientifique - Légumes

13 Février 2012
Collaboration MAPAQ - CRAAQ



Aussi offert en webdiffusion

Journée d'information scientifique - Petits fruits

14 Février 2012
Collaboration MAPAQ - Comité petits fruits



Colloque en agrotourisme

Saint-Eustache, 1^{er} février 2012
Groupe de concertation sur l'agrotourisme au
Québec, un comité sectoriel du CRAAQ en
collaboration avec les Tables de concertation
agroalimentaire du Québec et grâce à un appui
financier du MAPAQ (Outaouais, Laurentides,
Montréal - Laval - Lanaudière)



Journée d'information scientifique - Grandes cultures

Drummondville, 23 février 2012
Comité céréales en collaboration avec le
Comité maïs et oléoprotéagineuses



Colloque en agroclimatologie

Drummondville, 7 mars 2012
Commission agrométéorologie grâce à l'appui
financier d'Ouranos en partenariat avec
Ressources Naturelles Canada

Les Perspectives 2012

Saint-Hyacinthe, 17 avril 2012
Comité économie et perspectives agroalimentaires



Colloque Horizon marketing agroalimentaire

Drummondville, 3 mai 2012
Comité marketing agroalimentaire



LIVRE VERT POUR UNE
POLITIQUE BIOALIMENTAIRE



DONNER LE GOÛT DU QUÉBEC...

c'est développer une industrie bioalimentaire
qui produit des aliments distinctifs et de qualité,
dans le respect de l'environnement et des com-
munautés, et qui contribue à l'essor économique
du Québec et à la vitalité de ses régions.



mapaq.gouv.qc.ca/politiquebioalimentaire



Agriculture, Pêcheries
et Alimentation
Québec 



« L'Avenir de l'agriculture : l'Agriculteur! »

Le jeudi 10 novembre 2011

BEST WESTERN PLUS Hôtel Universel, Drummondville

Programme

- 8 h** **Accueil et inscriptions**
- 9 h** **Mot d'ouverture conjoint**
Régis Tremblay et Rémy Lambert
- 9 h 10** **Réussir en agriculture : une question de taille ou de tête?**
Raymond Levallois
- 10 h** **L'entreprise au service de l'agriculteur - témoignages**
Denis Groleau et Alcide Boisvert
- 10 h 45** **L'agriculteur, leader des stratégies de son entreprise**
(The canadian farmer as chief financial officer)
David Kohl
- 11 h 30** **Concours « Tournez-vous vers l'excellence »**
Remise des bourses par
-  
- 12 h** **Dîner** 
- 13 h 30** **Concours « Place aux jeunes »**
Diversifier pour mieux régner
Étienne Langlois
-  **Prix Relève**  **Le Réseau des Services de comptabilité et de fiscalité de l'UPA**
- 14 h** **L'avenir de l'agriculteur : la gestion**
Patrice Carle (présentation sans texte)
- 14 h 15** **Une agriculture sans soutien de l'État, le cas des producteurs néo-zélandais**
Richard Robert
- 15 h** **Augmenter et partager le leadership pour mieux réussir en affaires**
Edith Luc et Russell Pocock
- 16 h 10** **Mot de clôture**
- 16 h 15** **Cocktail VIP**

Une initiative conjointe





« L'Avenir de l'agriculture :
l'Agriculteur! »

Le jeudi 10 novembre 2011

Réussir en agriculture : une question de taille ou de tête?

Raymond Levallois, M.Sc., agronome
Docteur en économie de la production, professeur-chercheur

Université Laval, Département d'économie agroalimentaire et des sciences
de la consommation, TRAGET Laval
Québec

Conférence préparée avec la collaboration de :

Jean-Philippe Perrier, agronome
Université Laval, Département d'économie agroalimentaire et des sciences
de la consommation, TRAGET Laval
Québec

Une initiative conjointe



Réussir en agriculture : une question de taille ou de tête?

1. Pour réussir, faut-il une grosse entreprise?

Avec comme exemple la production laitière (données Agritel, 2010, 470 fermes), nous démontrons qu'il n'y a pas d'économie d'échelle, sauf sur le travail si on uniformise la rémunération de ce travail pour toutes les fermes. Ces résultats confirment ce que de nombreuses autres études ont démontré dans d'autres pays et d'autres productions.

Cependant les plus grosses entreprises ont une meilleure efficacité technico-économique (pourcentage de charges). Ces résultats ne sont pas liés à la dimension de l'entreprise, mais à la compétence de l'agriculteur.

Quant à la situation financière, elle n'est pas meilleure pour les grosses entreprises.

Finalement, de petites entreprises bien gérées peuvent obtenir de meilleurs résultats que des plus grosses mal gérées et même des résultats voisins de grosses entreprises bien gérées. Cependant, à rentabilité égale, une grosse entreprise permet des bénéfices plus élevés et profite plus de l'impact de l'inflation sur ses actifs. Au final, grossir est un choix personnel et non une obligation économique.

2. Pour réussir, faut-il une « grosse tête »?

De nombreuses études dans tous les secteurs de l'économie démontrent que les investissements dans la formation (de base et continue) sont très rentables. D'ailleurs, une étude faite au Québec met en évidence la relation qui existe entre l'efficacité technico-économique et le niveau de formation des éleveurs laitiers au Québec (Levallois, R., Blouin-Demers, F., Perrier, J-P., L'expansion en agriculture : un choix incontournable?, Colloque 2001).

Des petites fermes obtiennent de meilleurs résultats que des plus grosses. La différence concerne le niveau de gestion pratiqué, donc ce qui touche à la compétence de l'agriculteur.

Des entreprises du groupe de queue se retrouvent dans le groupe de tête 5 ans plus tard à la suite du changement de gestionnaire (transfert). Hélas, l'inverse existe aussi!

3. Réflexions en ce qui concerne le conseil en gestion

Tout ce qui a été vu précédemment démontre que l'élément déterminant de la réussite d'une entreprise n'est pas sa dimension, mais la compétence de l'agriculteur qui la gère.

Ainsi le conseil en gestion doit tenir compte de cette réalité. Il faut d'abord s'intéresser à la personne avant de s'intéresser à l'entreprise. Il est souhaitable de valoriser l'agriculteur (accent sur les points positifs...). Les vendeurs appliquent cette méthode avec efficacité!! Il est important de s'intéresser à ses objectifs personnels et professionnels, et même à ses rêves... On peut mettre l'accent sur le fait que son entreprise peut être à son service.

Conclusion

La performance économique et financière d'une entreprise agricole est plus conditionnée par la compétence de la (ou des) personne(s) qui en est (sont) responsable(s) que par sa dimension.

Il faut faire une « révolution » en ce qui a trait à la mentalité des agriculteurs. Il faut les conscientiser à l'importance d'investir dans la formation pour leurs jeunes et pour eux-mêmes et dans les conseils.

Et, sur le plan du conseil, il faut d'abord s'intéresser à la personne, car la réussite de l'entreprise repose sur cette personne.

Il est clair que l'avenir de l'agriculture, c'est l'agricultrice et l'agriculteur.

**Réussir en agriculture :
une question de taille
ou de tête?**



Raymond Levallois

Avec la collaboration de

Jean-Philippe Perrier

TRAGET Laval

Université Laval



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

Comité gestion de
l'entreprise agricole

**Réussir en agriculture :
une question de taille ou de tête?**

- A. Faut-il une grosse entreprise pour réussir?
- B. Faut-il une « grosse tête » pour réussir?
- C. Conséquences sur la façon de faire le conseil en gestion

**1. Faut-il une grosse
entreprise pour réussir?**



A. Faut-il une grosse entreprise pour réussir?

1. Les grandes entreprises bénéficient-elles d'économie d'échelle?
2. A-t-on de meilleurs prix quand on est gros?
3. Les plus grosses entreprises sont-elles plus efficaces?
4. Les entreprises les plus grosses sont-elles en meilleure situation financière?
5. Les petites et moyennes entreprises peuvent-elles tirer leur épingle du jeu?

Source principale de données

- Étude réalisée à partir des données des GCA (AGRITEL), 2010
- Les revenus laitiers représentent 80 % et plus des produits totaux

| | | | | | | | | | | |
|------------------|-----|----|----|----|----|----|-----|-----|------|-------|
| Nombre de vaches | <35 | 45 | 55 | 65 | 75 | 90 | 120 | 150 | >150 | total |
| Nombre de fermes | 21 | 94 | 85 | 83 | 58 | 44 | 49 | 19 | 16 | 470 |

- MERCI aux GCA

Source de données complémentaires

Étude sur les fermes de plus de 100 vaches par la FGCAQ (2009, 83 fermes)

Dossier essentiellement réalisé par Dominik Desrosiers

MERCI à Dominik Desrosiers et à la FGCAQ



**1. Les grandes entreprises
bénéficient-elles d'économie
d'échelle?**

Une économie d'échelle c'est quoi?

- Pour l'essentiel, c'est une **réduction des charges fixes par unité de production** grâce à une augmentation du nombre de ces unités de production

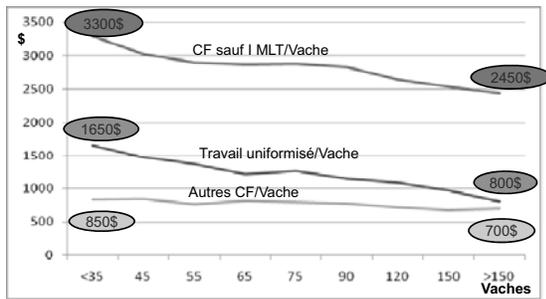
**Charges fixes
par vache ou par HL?**

- On parle de **charges fixes par vache** dans notre cas et non de charges fixes par hectolitre
- Ces charges fixes sont, pour l'essentiel, liées au nombre de vaches et non à la production par vache
- Exemple : le coût des bâtiments est le même pour une vache qui produit 7500 kg que pour une autre qui produit 9000 kg

**Coût réel du travail ou coût
uniformisé?**

- **Coût réel** : on prend les salaires réels et le coût de vie réel pour chaque entreprise
 ⇒ Met en évidence la situation réelle des entreprises mais peut camoufler l'impact de l'efficacité du travail
- **Coût uniformisé** : on multiplie le nombre d'UTP totales par un coût unique/UTP pour toutes les entreprises
 ⇒ Met bien en évidence l'impact de l'efficacité du travail indépendamment de la rémunération réelle de ce travail

Économie d'échelle?



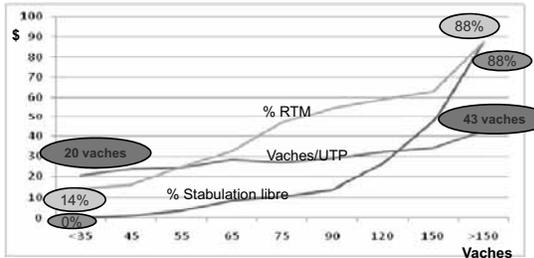
Il n'y a d'économie d'échelle que sur le travail et peu sur les autres charges fixes

Économie d'échelle et travail

| | CF totales/V. | Ch. Travail/V. |
|---|---------------|----------------|
| Différence entre les moins de 35 vaches et les plus de 150 vaches | 853 | 864 |

La réduction des charges fixes est essentiellement due à la réduction des charges de travail

Les plus grosses entreprises doivent avoir une plus grande efficacité du travail...



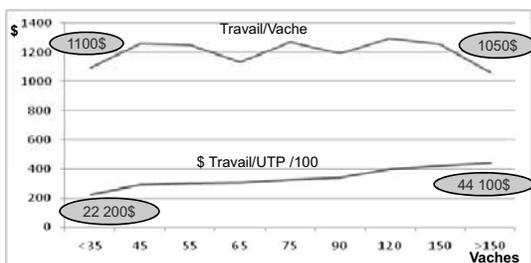
OUI, en fait deux facteurs influencent l'efficacité du travail

Mais l'organisation du travail est déterminante

| Petit troupeau | Vaches/UTP | | Grand troupeau |
|----------------|------------|-------|----------------|
| Catégorie | Tête | Queue | Catégorie |
| 40-55 | 34 | 22 | 75-90 |
| 55-65 | 38 | 23 | 90-110 |
| 65-75 | 38 | 21 | >100 |

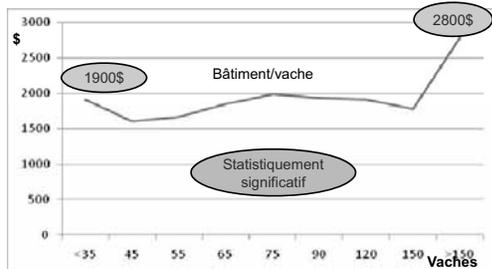
Des petites entreprises bien organisées sont plus efficaces que des grosses entreprises mal organisées

Coût réel du travail



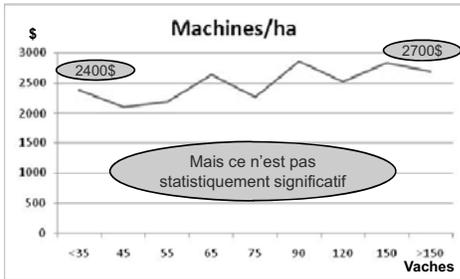
Les petites entreprises sont moins efficaces mais rémunèrent moins le travail/UTP. Ainsi le coût réel du travail/vache est peu influencé par le nombre de vaches.

La valeur des bâtiments/vache a tendance à augmenter avec le nombre de vaches



Pas d'économie d'échelle

La valeur des machines/ha augmente avec le nombre de vaches



Pas d'économie d'échelle

- Il y a économie d'échelle sur le travail si on uniformise la rémunération/UTP
- Mais il n'y a pas d'économie d'échelle si on prend le coût réel du travail
- Il y a une légère économie d'échelle sur les frais généraux (sauf amortissements et intérêts MLT)
- Il n'y a pas d'économie d'échelle sur les autres charges fixes/vache en particulier pour les bâtiments et les machines

Sommes-nous les seuls à observer l'absence d'économie d'échelle?

- « Les économies d'échelle liées aux techniques de production sont inexistantes ou faibles dans la production alimentaire obtenue en utilisant la terre. »

MARSHALL, Eric. PETIT, Michel. CHIA, Edouardo. BROSSIER, Jacques. Gestion de l'exploitation agricole familiale, 1997



Sommes-nous les seuls à observer l'absence d'économie d'échelle?

« À partir de 500 000 litres, l'EBE commence à stagner, voire à décroître. »

Emmanuel Blesse, L'Avenir agricole, 2009

Sommes-nous les seuls à observer l'absence d'économie d'échelle?

« Une étude des Chambres d'agriculture des Pays de la Loire montre que les grands troupeaux ne sont pas plus efficaces économiquement. »

Pruilh Costie, Réussir lait élevage, 2003

Sommes-nous les seuls à observer l'absence d'économie d'échelle?

« Une exploitation agricole n'est pas comme une usine, et grand ne veut pas dire meilleur. »
affirme Terry Betker, directeur de l'élaboration des pratiques en agriculture de Meyers Norris Penny, situé à Winnipeg

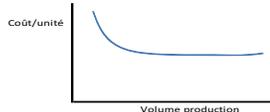
Fcc-fac.ca/fr/learningcentre/journal/stories/200711-2_f.asp
(consulté le 04-01-2010)



Sommes-nous les seuls à observer l'absence d'économie d'échelle?

Chavas, 2001, se référant à des études d'auteurs anglo-saxons sur les exploitations :

« la fonction de coût moyen à une forme typique de L »



Gleyses, G., 2007, Rendements d'échelle et économie d'échelle en agriculture, CEMAGREF

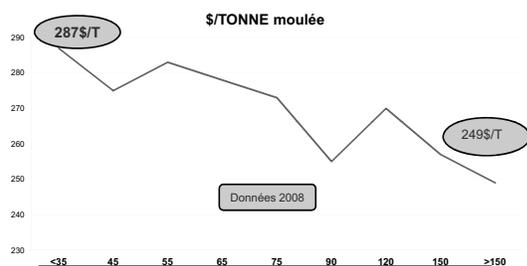
D'autres études québécoises démontrent que dans le lait, le porc et les grandes cultures, il n'y a pas ou peu d'économie d'échelle

- Levallois, R., Blouin-Demers, F., Perrier, J-P., L'expansion en agriculture : un choix incontournable?, Colloque 2001
- Levallois, R., Colombani, G., Perrier, J-P., Surcapitalisation en agriculture au Québec : vrai ou faux?, Colloque 2006
- Desrosiers, D., Faire du lait en grand : quel portrait?, Rendez-vous sur les fermes de 100 vaches et plus, FGCAQ, 2010

MAIS
pour une entreprise, il peut y
avoir des économies d'échelle

S'il y a des ressources qui ne sont pas utilisées à 100 %,
 toute augmentation du nombre d'unités de production qui permettra l'utilisation de ces ressources à 100 %
 permettra de faire des économies d'échelle en réduisant les charges fixes/unité de production.

2. Les grosses entreprises ont-elles de meilleurs prix?



OUI, MAIS c'est statistiquement non significatif!

2. Les grosses entreprises ont-elles de meilleurs prix?

| \$/tonne de moulée vache | | | |
|--------------------------|---------|---------|----------|
| moins de 100 | 100-150 | 151-250 | 251 et + |
| 364 | 364 | 391 | 382 |
| FGCAQ-données 2009 | | | |

ET les troupeaux de 150 vaches et plus ont tendance à avoir des prix plus élevés!



3. Les grosses entreprises sont-elles plus efficaces?

Cette efficacité se mesure par le % de charges

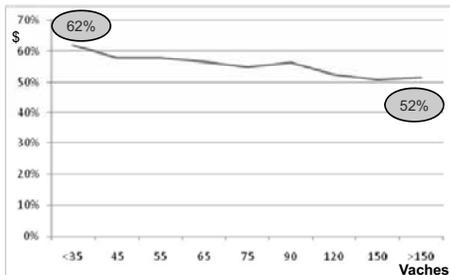
% de charges?

Charges de production, soit toutes sauf :

- les **amortissements** (ne tient pas compte des investissements)
- Les **salaires et le coût de vie** (ne tient pas compte de l'efficacité du travail)
- Les **intérêts MLT** (ne tient pas compte de l'endettement)
- et **en % des produits** (élimine l'effet de la dimension de l'entreprise)

➡ Efficacité technico-économique

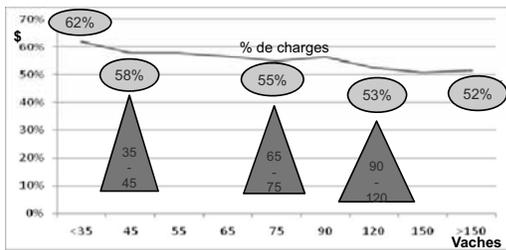
3. Les grosses entreprises sont-elles plus efficaces?



OUI, mais est-ce dû à leur dimension?

- Est-ce qu'une vache produit plus parce qu'elle est dans un grand troupeau
ou
parce que l'agriculteur gère mieux son troupeau?
- Est-ce que le % de charges est plus faible à cause du grand nombre de vaches....
ou
parce que l'agriculteur est plus compétent?

3. Les grosses entreprises sont-elles plus efficaces?



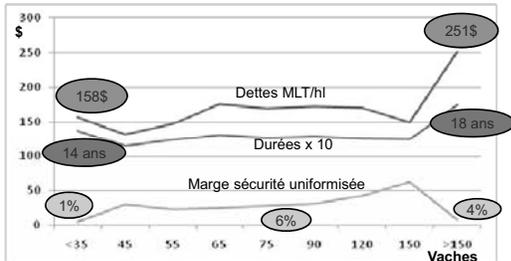
Une grande amélioration de 35 à 45 vaches
 Une légère amélioration de 45 à 120 vaches
 Stable à partir de 120 vaches

3. Les grosses entreprises sont-elles plus efficaces?

| % de charges | | | |
|--------------------|---------|---------|----------|
| moins de 100 | 100-150 | 151-250 | 251 et + |
| 59,6 | 55,6 | 57,9 | 56,9 |
| FGCAQ-données 2009 | | | |

À partir de 100-150 vaches, l'amélioration de l'efficacité n'existe plus

4. Les entreprises les plus grosses sont-elles en meilleure situation financière?



Les moins de 35 vaches sont très fragiles
Les plus de 150 le sont aussi mais un peu moins

5. Les petites et moyennes entreprises peuvent-elles tirer leur épingle du jeu?

| Catégorie (Nbre de vaches) | 40-55 | >100 |
|------------------------------|-------|-------|
| Groupe | Tête | Queue |
| Nbre moyen de vaches | 48 | 139 |
| Rentabilité économique | 5,3 | 1,3 |
| Vaches/UTP | 31 | 28 |
| % de charges | 52 | 57 |
| Marge de sécurité réelle (%) | 11 | 3,5 |
| Durée moyenne emprunts | 10 | 13 |

OUI, elles peuvent même faire mieux que certaines grosses entreprises mal gérées

5. Les petites et moyennes entreprises peuvent-elles tirer leur épingle du jeu?

| Catégorie (Nbre de vaches) | 40-55 | >100 | >100 |
|------------------------------|-------|-------|------|
| Groupe | Tête | Queue | Tête |
| Nbre moyen de vaches | 48 | 139 | 163 |
| Rentabilité économique | 5,3 | 1,3 | 6 |
| Vaches/UTP | 31 | 28 | 40 |
| % de charges | 52 | 57 | 47 |
| Marge de sécurité réelle (%) | 11 | 3,5 | 12 |
| Durée moyenne emprunts | 10 | 13 | 12 |

OUI, si elles sont bien gérées, elles peuvent se rapprocher des grosses entreprises les mieux gérées malgré une efficacité du travail plus faible.



Sommes-nous les seuls à observer que les petites entreprises peuvent s'en sortir?

« Une étude réalisée pour le compte de la FAO dans le cadre de la conférence sur la réforme agraire et le développement rural est formelle :

les petites exploitations agricoles peuvent être aussi efficaces que les grandes. »

Soblogue.com/news-soutenir-les-petites-exploitations-agricoles-un-choix-rationnel (consulté le 11-05-2011)

« Cela peut sembler paradoxal, mais les grandes exploitations ne sont pas nécessairement celles dont le coût de production par unité de production sont les plus bas et les bénéfices les plus élevés. »

« Des exploitations plus petites, qui vendent sur les mêmes marchés, sont souvent celles dont les coûts sont les plus bas et dont la rentabilité est la plus élevée. »

Kevin Hursh, agronome-conseil, journaliste et agriculteur de la Saskatchewan

www.fcc-fac/learningcentre/journal/stories/200711-2f.asp
(consulté le 04-01-2010)

Alors, pourquoi grossir?

- À rentabilité égale, les grosses entreprises accumulent plus de capital par leurs bénéfices et par l'inflation
- Mais il faut être **prêt et compétent** pour gérer :
 - du personnel
 - un gros troupeau
 - des risques avec de gros chiffres



Alors, pourquoi grossir?

- En fait il y a peu d'arguments économiques pour justifier les grosses entreprises agricoles
- **C'est plus un choix personnel :**
 - pour se libérer de son entreprise grâce à des employés
 - pour concrétiser une vision d'entreprise
 - pour satisfaire une ambition personnelle

Alors pourquoi grossit-on...

« Pourquoi une entreprise doit-elle croître?

La vraie réponse est que les entreprises croissent pour satisfaire l'égo de leurs dirigeants. »

Jason Fried, auteur du best-seller Rework, Les affaires, 14 au 20 août 2010

B. Faut-il une « grosse tête » pour réussir?



B. Faut-il une « grosse tête » pour réussir?

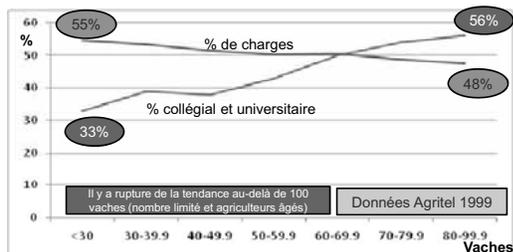
1. La formation est rentable
2. La compétence en gestion est plus importante que la dimension de l'entreprise
3. La personne conditionne les résultats de son entreprise

1. La formation est rentable

« Selon Statistique Canada, l'investissement dans l'éducation et la formation axée sur la compétence contribue trois fois plus à la croissance économique que l'investissement dans le capital physique. »

Bailey, A., Un investissement rentable : mettre l'investissement en formation en rapport avec les résultats d'entreprise et l'économie, CCA, 2007

1. La formation est rentable



Levallois, R., Blouin-Demers, F., Perrier, J-P., L'expansion en agriculture : un choix incontournable?, Colloque 2001

Lorsque le pourcentage d'agriculteurs ayant une formation collégiale ou universitaire augmente, le % de charges diminue

2. La compétence en gestion est plus importante que la dimension de l'entreprise

| Catégorie (Nbre de vaches) | 40-55 | >100 |
|----------------------------|-------|-------|
| Groupe | Tête | Queue |
| Nbre moyen de vaches | 48 | 139 |
| Rentabilité économique | 5,3 | 1,3 |

Des fermes de 48 vaches obtiennent une meilleure rentabilité économique que des fermes de 139 vaches

3. La personne conditionne les résultats de son entreprise

- Un groupe de 158 entreprises a été suivi sur 5 ans après le transfert
 - On a pu voir l'impact que peut avoir le changement de gestionnaire
 - On a comparé les groupes de tête et les groupes de fin à 5 ans d'intervalle
- Perrier, J-P., Lepage, F., Parent, D., Les déterminants technico-économiques et financiers de la viabilité économique des entreprises agricoles familiales après leur transfert, 2008

3. La personne conditionne les résultats de son entreprise

- 31 % des jeunes ont amélioré le classement de leur entreprise
- 6 entreprises sont passées du groupe de fin au groupe de tête



3. La personne conditionne les résultats de son entreprise

- Hélas, l'inverse est vrai aussi!!
- 32 % des jeunes ont détérioré le classement de leur entreprise
- 11 entreprises sont passées du groupe de tête au groupe de fin

L'impact de la personne est clair

3. La personne conditionne les résultats de son entreprise

« Un producteur efficace réussirait sans doute, sur 5 ans, à redresser une ferme classée dans le groupe de queue. Mais l'inverse est aussi vrai. »

Luc Gagné, conseiller en gestion,
La Terre de chez nous, 3 au 9 février 2011

C. Conséquences sur le plan du conseil en gestion

D'abord s'intéresser à la personne avant de s'intéresser à l'entreprise

D'abord s'intéresser à la personne...

En valorisant l'agriculteur (accent sur les points positifs)

(Les vendeurs appliquent cette méthode avec efficacité!!)

D'abord s'intéresser à la personne...

- En s'intéressant à ses objectifs personnels et professionnels, à ses rêves...
- En mettant l'accent sur le fait que son entreprise peut être à son service

Pour conclure...

- L'avenir d'une entreprise agricole est plus lié à la compétence en gestion de l'agriculteur qu'à sa dimension
- C'est sur les personnes qu'il faut investir
- Il faut investir en formation et en conseil



Pour conclure...

- Il faut faire une « révolution » en ce qui a trait à la mentalité des agriculteurs
- Il faut conscientiser les agriculteurs de l'importance d'investir :
 - dans la formation pour leurs jeunes et pour eux-mêmes
 - et dans les conseils

Pour conclure...

Le conseil devrait être plus centré :

- sur la personne dans un premier temps
- et sur l'entreprise dans un deuxième temps

Message pour les agriculteurs

- Augmentez votre compétence avant d'augmenter la dimension de votre entreprise!
- Faites mieux avant de faire plus
- Plutôt que de parler d'entreprise de l'avenir, on devrait parler d'agriculteur et d'agricultrice de l'avenir!

Pour conclure...

Il est clair que l'avenir
de l'agriculture, c'est
l'agricultrice et
l'agriculteur!



« L'Avenir de l'agriculture :
l'Agriculteur! »

Le jeudi 10 novembre 2011

L'entreprise au service de l'agriculteur – témoignages

Denis Groleau, producteur laitier

Ferme D.M. Groleau inc.
Thetford Mines

Alcide Boisvert, producteur agricole

Les Fermes Boisvert (2007) inc.
L'Avenir

Une initiative conjointe



La gestion pour bien vivre de l'agriculture



Denis Groleau
Ferme D.M. Groleau inc.
Michel Vaudreuil (GCA) Brigitte Paré (CRÉA)



Plan de la présentation

- Présentation de Ferme D.M. Groleau inc.
- Philosophie de développement de l'entreprise
- Philosophie de vie
- Philosophie de gestion
- Quelques résultats économiques
- Pièges à éviter
- L'avenir...

Présentation de Ferme D.M. Groleau inc.

- Les actionnaires
- Les employés



**Présentation de
Ferme D.M. Groleau inc.**



**Présentation de
Ferme D.M. Groleau inc.**

| 1989 | 2011 |
|-----------|-------------------------|
| 48 vaches | 124 vaches |
| 37 kg/j | 115 kg/j |
| 140 acres | 370 acres (42 loués) |

**Présentation de
Ferme D.M. Groleau inc.**

- Balles rondes d'ensilage
- Maïs humide + grains mélangés (1 kg)
- Distributeur automatique pour concentrés
- Un seul système de récolte



Philosophie de développement de l'entreprise

- Croissance soutenue, mais calculée sur le plan du risque
- Marge pour faire face aux imprévus
- Dette modérée
- Entreprise transférable

Philosophie de vie

- Être heureux dans ce qu'on fait
- Être équilibré
- Être libre de faire des choix



Philosophie de gestion

Citations de conférenciers

- « Plus on a de machinerie, plus on travaille »
(Doris Pellerin)
- « L'argent qu'on dépense pour ça, on ne l'a pas pour autre chose »
(Raymond Levallois)
- « Ceux qui réussissent le mieux sont ceux qui résistent »
(Marie-Claude Bourgault)

Philosophie de gestion

- Formation de base et formation continue
- S'entourer des bonnes personnes
- Il n'y a pas de petites économies
- Gestion par poste de dépenses (économies cumulatives et récurrentes)

Philosophie de gestion

- Beaucoup de décisions valent la peine qu'on s'y arrête



Philosophie de gestion

- Efficacité du travail
- Philosophie d'achat
- Achat de machinerie usagée, sauf l'équipement pour les récoltes

Philosophie de gestion

CONSTATS QUI VIENNENT DES ANALYSES DE GROUPE

- Alimentation et entreposage du foin : il n'y a pas un système meilleur que les autres
- La qualité des fourrages n'est pas influencée par l'actif machinerie
- Plus on a de systèmes de récolte, plus le coût des fourrages est élevé

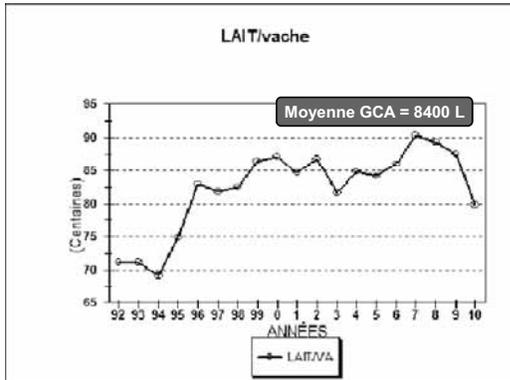
Secteur étable

| | Ferme D.M. Groleau 2010 | Moyenne GCA 2010 | Écarts |
|-----------------------|-------------------------|------------------|-----------|
| Lait/kg de concentrés | 3,13 | 2,87 | 30 tonnes |
| Coût des concentrés/t | 243 \$/t | 340 \$/t | 97 \$/t |

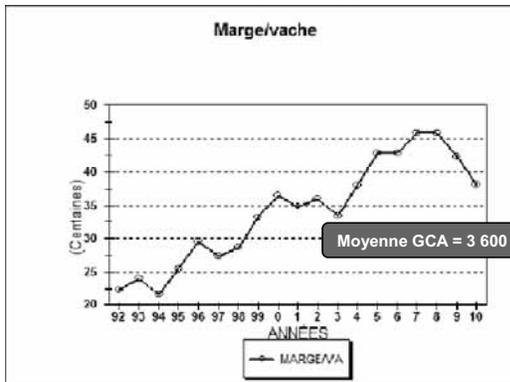
Secteur étable (\$ de concentrés/ha)

| Année | Ferme D.M. Groleau | Moyenne GCA | Impacts |
|-------|--------------------|-------------|--------------|
| 2007 | 6,46 | 10,48 | 42 000 \$/an |
| 2008 | 6,29 | 12,70 | 65 000 \$/an |
| 2009 | 7,90 | 13,37 | 56 000 \$/an |
| 2010 | 7,76 | 11,85 | 41 000 \$/an |

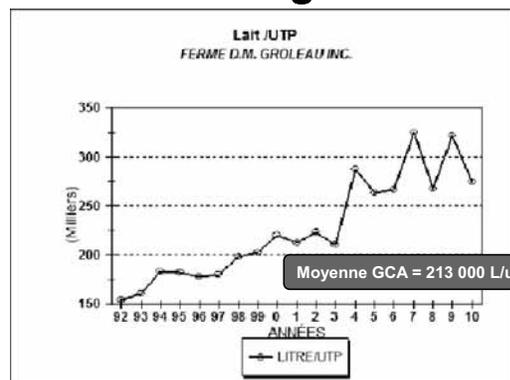
Secteur étable

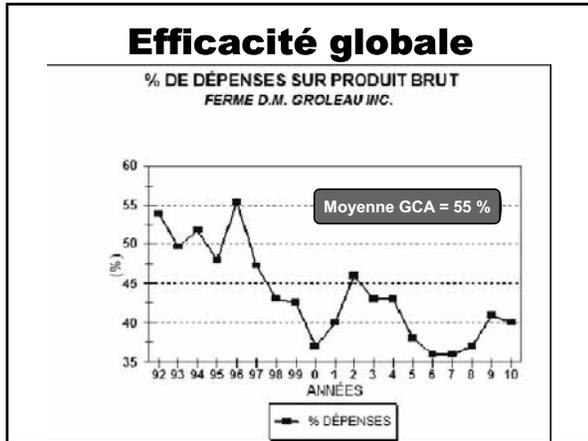


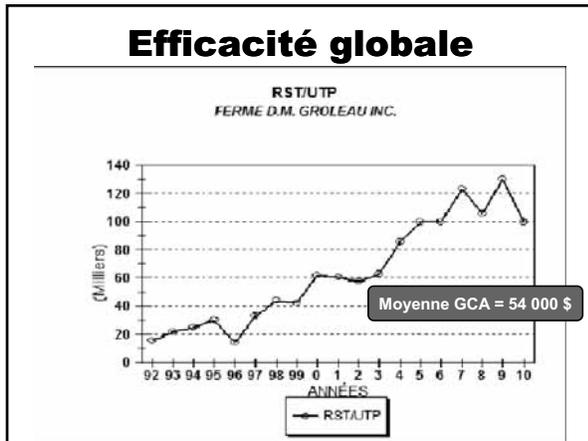
Secteur étable

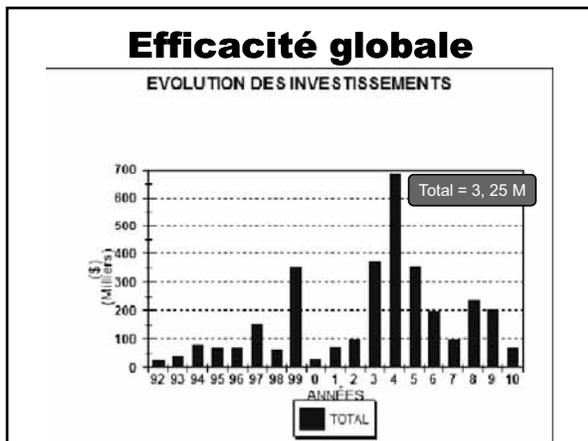


Efficacité globale



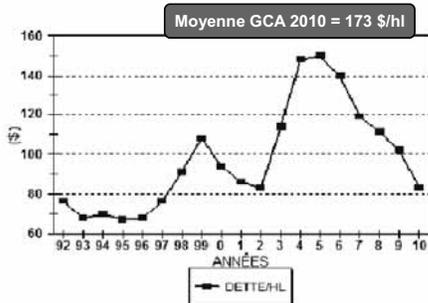






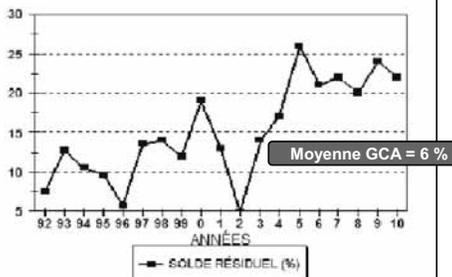
Efficacité globale

EVOLUTION ENDETTEMENT



Efficacité globale

SOLDE RÉSIDUEL
FERME D.M. GROLEAU INC.



Pièges à éviter

- Endettement vs l'âge des propriétaires
- Priorités de dépenses dans un contexte de quota moins disponible
- Construction sans penser au développement futur de l'entreprise

Pièges à éviter

- « Se payer une petite gâterie »



Pièges à éviter

- « Se payer une petite gâterie »



Et l'avenir...

- Relève identifiée
- Gestion doit être une priorité
- Communication et intelligence émotionnelle
- Capacité de payer de bons employés

Efficacité et travail d'équipe, facteurs de notre réussite!

Alcide Boisvert, Les Fermes Boisvert (2007) inc.

Tout d'abord, je remercie le comité organisateur de nous avoir invités à ce colloque de l'entrepreneur gestionnaire. Définitivement, en 1986, jamais mon frère Michel et moi-même, Alcide, n'aurions cru un seul instant que, 25 ans plus tard, nous nous retrouverions devant une aussi grande audience pour témoigner de notre parcours.

Et, justement, pour vous faire constater le chemin parcouru, une image vaut mille mots. On peut dire qu'on a commencé presque à zéro, ce qui était le premier grand défi auquel nous avons dû faire face. En effet, mon frère Michel et moi avons acquis la ferme d'un grand-oncle. Nous avions à l'époque 110 acres de terres et les productions étaient des plus diversifiées : un peu de mouton, du porc, du veau de grains, quelques vaches à bœuf, l'équivalent de 5 kg/jour de quota laitier et du bois à l'hiver. La vraie ferme d'antan!

Puis, en 1988, nous avons acquis les terres et bâtiments paternels. Prenant alors conscience, au début des années 1990, qu'avec nos cochons, moutons, veaux de grains, vaches à bœuf, de la culture et du lait, nous avions peine à arriver financièrement, ce fut un moment clé dans le développement de notre entreprise.

En effet, nous en sommes arrivés aux conclusions suivantes : premièrement, nous ne pouvons pas être partout et, deuxièmement, nous ne pouvons pas être bons partout. À partir de ce constat, nous avons réalisé qu'il nous fallait absolument nous spécialiser pour être efficaces. La notion d'efficacité était devenue notre credo, notre motivation.

Mais avant d'aller plus loin, je voudrais revenir à nos motivations premières lorsque nous avons décidé de démarrer notre entreprise. C'était très clair dans notre tête, nous avons vécu notre enfance sur une ferme et nous tenions absolument à vivre à 100 % de l'agriculture. Nous étions et avons toujours été des mordus, des passionnés de l'agriculture. C'est le cas de le dire, chez les Boisvert, de l'agriculture, on en mange!!! Mais au-delà de notre passion et de notre désir de vivre de l'agriculture, nous avons la rage et la détermination de réussir.

Comme je le disais plus tôt, vers le début des années 1990, nous nous sommes concentrés vers ce que nous aimions le plus et également sur ce que nous faisons le mieux : la production laitière. Je peux vous dire que notre objectif premier à l'époque était de tirer 80 vaches, ce qui nous semblait réaliste afin de subvenir aux besoins de deux familles. Ayant pleinement confiance aux systèmes canadiens de contingentement laitier, nous n'avons jamais hésité à miser sur du quota. Les achats de quota se sont succédés à un rythme accéléré dans les années 1990, de même que les achats successifs des terres des voisins.

Ceci m'amène à vous parler d'un défi important pour tout entrepreneur en démarrage : **le financement**. Au début (vers le milieu des années 1980), aucune institution financière ne voulait nous prêter sur du quota puisqu'il fallait offrir d'autres actifs en garantie. Or, nous n'avions pas assez de garanties à offrir. Nous étions donc dans un cercle vicieux! De plus, pour financer de l'équipement, nous avons souvent dû nous faire financer par les vendeurs à des taux nettement plus élevés. Nos coûts de financement étaient donc très élevés, mais c'était le prix à payer pour assouvir notre rage de réussir à tout prix!

Puis enfin, dans le début des années 1990, les organismes prêteurs ont commencé à financer beaucoup plus facilement sur les investissements en quota, ce qui nous a grandement aidés et surtout permis de prendre une expansion très rapide à des coûts de financement moins élevés.

Mais nous avions aussi un autre défi à relever, soit la piètre qualité de nos terres, de nos bâtiments et de nos équipements. En effet, nos bâtiments ont dû être refaits de A à Z, ce que nous faisons en grande partie de nos mains entre les deux traites. Maintenant, nous avons le luxe financier de pouvoir donner ces travaux à des entrepreneurs de la construction (*ils n'ont pas trop la cote de c'temps-ci!*), ce que nous ne pouvions nous permettre à nos débuts.

Nos terres manquaient également d'amour, il a donc fallu les drainer une à une et rétablir un pH optimal avec l'ajout de chaux. De plus, au début, nous passions parfois plus de temps à réparer la machinerie qu'à récolter. Au fur et à mesure que notre capacité financière nous l'a permis, nous avons pu commencer à mieux nous équiper et gagner de l'efficacité.

Comme je l'ai dit, nous partions de loin, nous avons dû déployer beaucoup d'huile de bras, des nuits blanches et surtout de la créativité afin de toujours trouver des solutions à nos embûches.

Et justement, nous avons dû nous trouver des moyens pour réussir. La réussite ne s'atteint pas seul, ça prend une équipe. Nous l'avons compris dès nos débuts. Par conséquent, lorsque nous avons décidé de nous spécialiser dans le lait, nous avons fait le choix de nous entourer d'un jeune conseiller en alimentation, qui, malgré son manque d'expérience, était très bien appuyé d'une solide équipe derrière lui. Nous ne le savions pas à ce moment-là, mais nous venions d'aligner les planètes en notre faveur. D'ailleurs, nous n'avons jamais hésité à nous entourer de jeunes professionnels. Malgré le peu d'expérience, souvent ce sont des jeunes qui ont du cœur, de la volonté et qui veulent vraiment notre réussite. Dans la mesure où ils ont un bon soutien derrière eux et qu'ils ont les mêmes objectifs que nous, ça s'est souvent avéré nos meilleurs intervenants.

Un autre moyen pour bien performer en production laitière fut de faire le suivi de troupeau aux trois semaines avec notre bureau vétérinaire qui fut un des premiers à employer le DSA version vétérinaire et, dès 2006, nous avons aussi été parmi les premiers au Québec à utiliser le DSA version

producteurs. Le DSA est vite devenu pour nous un outil absolument indispensable pour faire une saine gestion de notre troupeau. Maintenant, le suivi vétérinaire se fait aux deux semaines.

En 2006, nous avons installé un système Autoration et des convoyeurs soigneurs, ce qui améliore le suivi de l'alimentation et diminue beaucoup la charge de travail.

Pour bien réussir en production laitière, ça prend des vaches en santé qui produisent un lait économique, mais ça prend également des sols productifs et en santé. Nous avons très rapidement adhéré au Club Durasol, club agroenvironnemental de notre région. Avec notre conseiller du Club, nous avons appris à pratiquer une agriculture durable, ce qui est important pour nous puisque nous voulons que nos prochaines générations puissent elles aussi faire ce si beau métier.

En parlant de métier, je ne peux passer sous silence le travail de nos employés, dont un est avec nous depuis près de 17 ans.

Au niveau de la gestion financière de notre entreprise, nous nous sommes entourés dès nos débuts des professionnels du service de comptabilité et de fiscalité de l'UPA, que ce soit un comptable, un fiscaliste ou un conseiller en gestion. À travers nos discussions avec eux et notre vision, ils nous ont aidés à atteindre nos objectifs. Avant de passer à un nouvel objectif, nous nous assurons d'avoir au préalable rencontré nos objectifs précédents. Nos intervenants étaient évidemment là pour nous apporter leurs conseils et leur soutien dans nos décisions d'affaires.

La réussite, c'est d'abord d'apprendre de ses erreurs, s'entourer d'une bonne équipe, d'utiliser des outils pour faire une bonne gestion, mais surtout, de savoir prendre des décisions, en autant que possible des bonnes...

Parmi les décisions que nous avons dû prendre, il y en a eu certaines plus difficiles. Ça demande du courage de changer de vieilles alliances avec certains intervenants lorsque vraiment ça ne fonctionne plus. Bien que la relation établie avec un partenaire soit très importante pour nous, il reste que l'argent est souvent le nerf de la guerre et chacun doit y trouver son compte. C'est comme n'importe quoi dans la vie, il ne faut jamais prendre une relation d'affaires pour acquise et ne pas hésiter à la remettre en question si les deux parties n'y trouvent plus leur compte.

Je voudrais également parler de nos implications sociales dans les divers organismes. Michel a été conseiller municipal de L'Avenir pendant 8 ans, en plus d'être administrateur à la commission de crédit à la caisse populaire pendant 8 ans et pompier volontaire pendant 10 ans. Il est maintenant administrateur à la Fédération des producteurs de lait du Centre-du-Québec. Quant à moi, j'ai été directeur dans les années 1990 à la Fédération des producteurs de lait du Centre-du-Québec et, depuis 1986, directeur de l'UPA secteur Drummond-Sud. Pourquoi c'est important de s'impliquer? Parce que ce sont des organismes qui prennent des décisions et qui ont une grande influence sur le cours de

notre vie et de nos entreprises. Que l'on soit pour ou contre leurs décisions, lorsque l'on ne participe pas activement aux conseils d'administration de nos organismes, notre pouvoir d'influence est réduit de beaucoup. C'est la raison pour laquelle c'est important de s'impliquer!

Comme je l'ai dit précédemment, la réussite, c'est le travail d'une équipe, mais je ne pourrais passer sous silence l'engagement et le soutien indéfectible de nos conjointes et de nos enfants. Nos conjointes ont toujours été à nos côtés et ont partagé notre vision de notre entreprise. Mon frère Michel et moi-même avons chacun 4 enfants. Notre famille et nos enfants sont notre plus grande fierté. D'ailleurs, la relève pointe à l'horizon. Déjà la plus vieille des deux familles, 21 ans, joue un rôle important dans l'entreprise, et les garçons s'en viennent.

Nos jeunes ont tellement confiance en nous et sont comme nous, des passionnés de l'agriculture. Notre rôle et notre défi à nous, parents, sera de transférer notre ferme familiale à nos jeunes pleins d'avenir. Mais surtout de réussir à perpétuer l'harmonie familiale. Vous savez, se chicaner et se séparer, c'est facile, mais avoir le courage de faire les compromis nécessaires pour rallier tout le monde, ça c'est plus difficile. D'ailleurs, l'un des facteurs de notre réussite fut d'avoir toujours su travailler ensemble, nos deux familles. De par nos valeurs familiales, nous avons toujours su communiquer, respecter l'opinion de l'autre, faire les compromis nécessaires et s'entendre sur des objectifs communs. Après 25 ans, juste ça c'est une réussite en soi!

Mais au fait, je ne vous ai pas dit encore de quoi a l'air l'entreprise en 2011. Nous sommes maintenant rendus à 214 kg/jour de quota, possédons 1100 acres de terres, en plus d'en louer 700 acres, et avons une moyenne de production de plus de 11 049 kg/vache/an.

Que de chemins parcourus pour deux jeunes hommes sans trop de scolarité, partis de presque rien, mais qui ont su apprendre à réussir.

En conclusion, si j'avais quelques conseils à donner à des jeunes dans l'audience, ce serait de vous entourer d'une bonne équipe dynamique et compétente, et d'avoir au minimum la volonté de mettre les efforts au travail pour atteindre vos objectifs parce que tout ne vous est pas dû.



Efficacité et travail d'équipe, facteurs de notre réussite!

Alcide et Michel Boisvert
Les Fermes Boisvert 2007 inc.



Plan de la présentation

- Bref historique
- Nos motivations de départ
- Nos principaux enjeux rencontrés
- Moyens et outils
- Famille et relève
- Portrait actuel de l'entreprise
- Conclusion et conseils

Nos débuts en 1986



Achat de la ferme paternelle
en 1988



Décision de se spécialiser



Expansion rapide



Expansion rapide



Expansion rapide



Expansion rapide



**Un autre défi :
qualité des actifs**



**Un autre défi :
qualité des actifs - suite**



Facteurs de notre réussite

- Savoir prendre des décisions
- Se donner des objectifs réalistes et les réaliser avant de passer aux suivants
- Être proactifs
- Assumer pleinement ses décisions
- À l'écoute des idées tout en analysant si ça peut s'adapter à notre ferme

Facteurs de notre réussite - suite

- S'entourer d'une équipe
 - Suivi du troupeau DSA
 - Conseiller en alimentation
 - Comptable
 - Conseiller en gestion
 - Fournisseurs d'intrants
 - Conseiller agro, etc.

Nos familles

Famille de Michel et Josée



Nos familles

Famille d'Alcide et Sylvie



Notre relève



Nos valeurs familiales



Nos valeurs familiales



Nos valeurs familiales



Notre ferme en 2011



Notre ferme en 2011



Conclusion

- Croire à notre projet, à notre réussite
- Mettre les efforts de son ambition
- Savoir s'entourer d'une équipe
- Rien ne nous est dû dans la vie...
- Savoir ce qu'on veut dans la vie et assumer les avantages et les inconvénients



« L'Avenir de l'agriculture :
l'Agriculteur! »

Le jeudi 10 novembre 2011

L'agriculteur, leader des stratégies de son entreprise (*The canadian farmer as chief financial officer*)

David Kohl, Ph.D.
Président d'AgriVisions et professeur émérite

Université Virginia Tech, Département d'agriculture et d'économie appliquée
Blacksburg, Virginie

Cette conférence est offerte grâce à l'appui financier de



RBC Banque Royale®

Une initiative conjointe



Liste des sujets présentés par le Dr Kohl

Dans un format dynamique, le Dr Kohl offrira aux groupes participants une information de pointe acquise au cours de ses nombreuses années d'expérience en recherche académique et lorsqu'il a travaillé dans des banques commerciales et chez des prêteurs agricoles à travers le monde. Grâce à sa participation active au domaine agricole ainsi qu'à ses interactions avec des acteurs clés de l'industrie, le Dr Kohl amène un point de vue unique sur les tendances à venir dans le domaine de l'agro-industrie et de l'économie. Ce qui suit est un aperçu des sujets qu'il pourra présenter à votre groupe. Ses exposés prennent différentes formes allant de présentations d'une heure jusqu'aux séminaires s'échelonnant sur une période de un à trois jours. Les présentations peuvent être adaptées de façon à répondre aux besoins spécifiques de votre groupe.

Appropriés à tous les auditoires agricoles

L'agriculture et les prêts agricoles : Qu'est-ce qui nous attend à court et long terme?

La première décennie du nouveau siècle fait déjà partie de l'histoire. À chaque tournant, nous avons eu une surprise économique qui a entraîné des défis sans précédent, mais aussi quelques grandes opportunités d'affaires. Que vous soyez producteur, prêteur agricole ou dans le domaine de l'agrinégoce, la compréhension de ce qui fait qu'une bonne affaire peut devenir une excellente affaire est fondamentale. Examinons la boule de cristal économique pour avoir un portrait de l'économie canadienne et internationale, non seulement à court terme, mais également à long terme. Pour faire cette évaluation, nous utiliserons les points de référence du Tableau de bord indicateur économique. Le docteur Kohl abordera également des sujets comme la valeur des terrains, le prix du pétrole et les taux d'intérêt qui sont des éléments fondamentaux pour une saine stratégie de planification d'entreprise. Des principes relatifs à la conduite des affaires qui ont fait leurs preuves et qui fonctionnent indépendamment des cycles économiques ou des changements de paradigmes seront présentés.

Cette présentation est adaptée à votre groupe. Voici quelques titres optionnels dont le contenu est similaire :

- Orientez votre entreprise vers l'avenir
- Positionnez votre entreprise vers l'agriculture de la nouvelle décennie
- Gestion proactive à travers les cycles économiques
- Nouvelles réalités économiques de l'agriculture américaine
- Mégaforges de l'agriculture : Vision 2020
- Mégatendances de l'agriculture à l'âge de la turbulence



Prêteur et agrinégoc : thèmes

Indicateurs économiques du Tableau de bord pour le prêteur agricole

Le Dr Kohl abordera quelques indicateurs économiques clés du tableau de bord que tout emprunteur doit avoir dans sa boîte à outils pour déterminer l'orientation que prendra l'économie. Sur les marchés actuels, les forces économiques nationales et mondiales divisent rapidement les gagnants et les perdants. Cette séance présentera des indicateurs clés qui vous permettront de juger et d'évaluer l'économie à partir d'une carte de pointage. En plus, vous découvrirez les réponses données aux questions économiques les plus fréquemment posées par vos clients du monde agricole.

De nouvelles connaissances sur l'analyse de crédit

Cette présentation sera axée sur l'analyse de crédit et sur les points de référence les plus récents en matière de détermination de risques de crédit et d'opportunités de commercialisation. Si vous êtes prêteur ou entrepreneur, venez découvrir les indicateurs économiques du tableau de bord et comment ils influenceront l'économie. Découvrez les risques de crédit qui se pointent à l'horizon pour les entreprises commerciales, traditionnelles et émergentes ou dont les opérations sont intégrées verticalement, ainsi que pour les fermes familiales. Vous connaîtrez ce que le Dr Kohl considère comme étant le sixième « C » de l'analyse de crédit et vous recevrez une carte de pointage vous permettant de faire une évaluation de crédit. Le Dr Kohl abordera aussi les dix questions les plus pertinentes de l'analyse de crédit pendant les temps difficiles.

Gestion à travers les cycles :

Ce séminaire conçu spécialement pour les propriétaires de petites entreprises vise à leur présenter les stratégies et les principes pouvant les aider à réussir dans un environnement économique en constant changement. Au cours de la prochaine décennie, l'environnement des petites entreprises amènera plus d'opportunités d'affaires qu'au cours des trente dernières années. Toutefois, la petite entreprise aura besoin de stratégies et de principes d'affaires qui résisteront au passage du temps, quels que soient les paradigmes économiques. Quels sont les indicateurs économiques pouvant fournir des connaissances sur le climat des affaires? Où vont les taux d'intérêt? Sur le plan national et international, quels seront les impacts et tendances économiques dans un contexte où nous devons penser en termes mondiaux, mais en même temps filtrer l'information non pertinente et agir au sur le plan local. Venez connaître les dix principes clés des affaires pouvant positionner votre entreprise sur la bonne voie pour la deuxième décennie de ce siècle.

Formation sur le crédit – Journées de formation (1-2 Jours) :

Cette séance s'adresse aux prêteurs agricoles et peut aussi être adaptée à différents niveaux, débutant tout comme expérimenté. Le cours commence par un survol de l'économie canadienne et internationale. Les prêteurs connaîtront les points de référence de l'indicateur économique les concernant et concernant l'entreprise ainsi que les cartes de pointage utilisées pour l'évaluation. Ces indicateurs économiques fourniront un aperçu du climat des affaires. Découvrez les éléments clés qui vous permettront de devenir un prêteur relationnel réussi. Les ratios et directives « Legal 21 » clés seront couverts. Découvrez les signes laissant présager l'échec d'une entreprise ainsi que l'analyse de sensibilité – flux de trésorerie, liquidité et garantie. En ce qui a trait aux opérations d'une entreprise agricole, une matrice représentative des problèmes pour les crédits problématiques, les coûts de subsistance de la famille et leur impact sur le flux de trésorerie seront également présentés. Le docteur Kohl abordera aussi les meilleures pratiques de gestion pour les producteurs agricoles. Une étude ou des études de cas seront introduites pour illustrer les concepts présentés lors de la formation sur le crédit.

Producteurs : Thèmes

Le Dr Kohl s'est adressé à des auditoires composés de fermiers et d'éleveurs, environ 75 fois par année, et ce, pendant 25 ans. La majeure partie des présentations durent de une à trois heures. Sur demande, des séances sur mesure s'étalant sur une période de un à deux jours peuvent également être présentées. Les séances sont conçues pour présenter un survol étendu des techniques de gestion économique et d'affaires utilisées pour l'entreprise, des finances de la famille ou des finances personnelles. Dans le passé, des participants dont l'âge variait de 8 à 90 ans ont trouvé cette information utile, stimulante et intéressante.

L'agriculture : de bonne à excellente : Vision 2020

Que vous opérez dans le secteur de la production, du prêt agricole ou de l'agrinégoce, comprendre ce qui distingue une bonne entreprise d'une excellente est fondamental. Basée sur une recherche exhaustive menée auprès de 400 fermes du secteur commercial et de l'agrinégoce, cette séance présentera des outils de gestion pour rehausser la performance des entreprises des secteurs agricole, d'élevage et d'agrinégoce. Le Dr Kohl commencera sa présentation en faisant le point sur le contexte économique canadien et international, incluant les questions concernant la valeur des terrains et le prix du pétrole. Ensuite, vous découvrirez les dix caractéristiques d'un directeur financier du secteur de la production. Le Dr Kohl présentera son mode de vérification par la carte de pointage du tableau de bord, portant sur les ratios financiers que les producteurs devraient calculer au moment d'effectuer leurs opérations. Une feuille de travail portant sur des points de référence financiers et de gestion

ainsi qu'une étude de cas seront également présentées. Ne manquez pas le Guide décisionnel des priorités en matière de finance et de gestion en ce qui concerne l'acquisition de terrains, les expansions ou les dépenses en capital majeures. Lors de la présentation, une carte de pointage sera fournie aux participants qui pourront la rapporter à la maison, pour analyse et pratique.

Séances d'ateliers

Les dix règles d'or de la gestion

Dans cette séance, le Dr Kohl abordera les principes fondamentaux pour assurer un fonctionnement efficace à votre entreprise. Il abordera les règles d'or de la gestion de votre entreprise. Venez découvrir les formules de réussite et d'affaires ainsi que plusieurs autres formules et directives. Les producteurs rapporteront chez eux plusieurs conseils pratiques pour la gestion de leurs opérations. Si votre entreprise fait actuellement face à des difficultés, ne manquez pas les stratégies de redressement du Dr Kohl.

Évaluation rapide de la planification d'entreprise

Dans cette séance, le Dr Kohl vous guidera à travers les items clés requis pour la planification d'entreprise. Les participants recevront une liste de vérification qu'ils devront remplir selon leur planification d'entreprise. Par la suite, le Dr Kohl abordera la façon de prioriser les stratégies, les activités, les plans, les responsabilités et les horaires pour améliorer la planification de votre entreprise.

Les secteurs laitiers

L'expérience pratique du Dr Kohl dans le secteur laitier et son travail dans une crèmerie lui permettront de vous fournir des renseignements pratiques et novateurs sur ces sujets. Les participants connaîtront les dix caractéristiques d'un directeur financier du secteur de la production laitière. Monsieur Kohl vous présentera la vérification par la carte de pointage du tableau de bord qui contient les ratios financiers que les producteurs doivent connaître pour effectuer les calculs de leurs opérations, tout comme la feuille de travail de données financières et des points de référence. Des outils et des conseils pratiques de redressement proactif seront également présentés.

Institut exécutif des producteurs agricoles

Ce programme est conçu pour les producteurs et productrices agricoles dont l'entreprise est en croissance et qui veulent être compétitifs sur les marchés mondiaux. Ce programme organisé par les prêteurs est conçu pour éduquer votre client grâce à un programme axé sur la commercialisation.

Dans une première étape, le programme effectuera un recul pour examiner les tendances et les questions affectant la prise de décision du producteur. Des questions concernant la Loi agricole, le pétrole, l'énergie, les taux d'intérêt, l'inflation, la valeur des terrains et la concurrence internationale seront également traitées.

Ensuite, le programme fera un zoom avant pour examiner les règles d'or de la gestion et les dix caractéristiques d'un directeur financier du secteur de la production, qui sont reliées à la performance financière d'une entreprise agricole. Une feuille de travail contenant une carte de pointage ainsi qu'une étude de cas permettront aux producteurs d'évaluer leur entreprise et de développer des plans d'action stratégiques visant des améliorations. Les points suivants sont inclus dans cette partie du programme :

- Règles d'or de la gestion;
- Dix caractéristiques du directeur financier de la production;
- Vérification par la carte de pointage du tableau de bord;
- Feuille de travail des points de référence du tableau de bord (finance/gestion).

On recommande aux prêteurs d'assister à cette séance en compagnie de leurs clients ou clients potentiels. Cette séance est très interactive et a eu beaucoup de succès auprès de plusieurs organismes publics.

Les bénéfices que ce programme accorde aux prêteurs et producteurs :

- Vous éduquer pendant que vous commercialisez;
- Les producteurs et prêteurs peuvent faire du réseautage avec d'autres individus ayant réussi;
- Ils apprendront sur la fine pointe des tendances et des philosophies de la gestion, la finance et la gestion de risques;
- Selon une stratégie de fidélisation de la clientèle et de développement de nouvelles affaires, les prêteurs rencontreront les producteurs et les productrices.

Institut pour les jeunes fermiers et exploitant de ranchs

Ce programme est conçu pour les producteurs et productrices agricoles dont l'entreprise est en croissance et qui veulent être compétitifs sur les marchés mondiaux. Dans une première étape, le programme effectuera un recul pour examiner les tendances et questions affectant la prise de décision du producteur. Des questions concernant la Loi agricole, le pétrole, l'énergie, les taux d'intérêt, l'inflation, la valeur des terrains et la concurrence internationale seront également traitées.

Par la suite, le programme fera un zoom avant pour examiner les meilleures pratiques de gestion reliées à la performance financière des entreprises agricoles. Une feuille de travail contenant une carte de pointage permettra aux producteurs d'évaluer leurs entreprises et de développer des plans d'action stratégiques pour effectuer des améliorations. Les points suivants sont inclus dans cette partie du programme :

- Cotes de crédit et dépenses de subsistance;
- Règles d'or de la gestion;
- Meilleures pratiques de gestion pour passer de bon à excellent;
- Vérification par la carte de pointage du tableau de bord;
- Feuille de travail des points de référence du tableau de bord (finance/gestion).

Économie mondiale : points à considérer



Dr David M. Kohl

Professeur émérite, Économie agricole et appliquée
Virginia Tech, Blacksburg, VA

540 961-2094 (Alicia Morris) | 540 719-0752 (Angela Meadows) | Sullylab@vt.edu



« Mauvaises surprises »

- Pétrole
- Japon
- Dettes souveraines
- Agitation sociale
- Autres

Mégatendances – 2^e décennie

Les nouveaux pays émergents :

- BRICS
- 20 % de l'économie mondiale et 50 % de la croissance mondiale
- Concurrence de l'hémisphère sud
- Comprendre les cultures

« À long terme, la viabilité de ces pays sera définie
par la façon dont ils gèrent les adversités. »



Mégatendances – 2^e décennie

Ralentissement économique dans les pays développés :

- Dette publique
- Vieillesse de la population
- Transferts de droits

« Ces pays peuvent devenir un regroupement de pays économiquement puissants. »



L'état des États Économie agricole

VENTS ARRIÈRES

- Récolte et culture en rangs
- Haut Midwest / Canada
- Export Asie / Chine
- Éthanol
- Taux de change favorable
- Climat
- Prix fonciers haussiers
- Bas taux d'intérêt

VENTS CONTRAIRES

- Bétail / Autres
- Sud / Côtier / Autres
- Intrans / Coût
- Consolidation
- Réglementation / Consommateurs
- Liquidité / Déclin des actions
- Volatilité

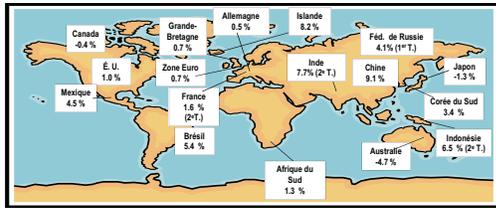
Économies différenciées

É.-U. (Hertz) Chine (Avis)

| Classement | N° 1 | N° 2 |
|--------------------|-----------|---|
| Inflation | 1,3 % | 5,4 % |
| Taux de croissance | 1,8 % | 10,1 % |
| Dette/PNB | 95 % | 33 % |
| Consommation/PNB | 72 % | 35 % |
| Revenu du ménage | 47 000 \$ | 4 300 \$ |
| Enjeu | Déflation | Inflation |
| Réponse | AQ2* | Mise en stock d'aliments et de combustibles |

* Assouplissement quantitatif 2

Croissance mondiale



Croissance du PNB (% variation par rapport à l'année précédente)
 2011 (trimestre le plus récent disponible)
 3 septembre 2011

Source : www.Economist.com

Croissance du PNB de l'économie mondiale

Points de référence

| Lieu | Vert | Jaune | Rouge |
|------------|--------|-------|----------|
| États-Unis | > 3 % | 0-3 % | Négative |
| Europe | > 3 % | 0-3 % | Négative |
| Japon | > 3 % | 0-3 % | Négative |
| BRICS* | 8-10 % | 4-7 % | < 3 % |

* Brésil, Féd. de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud



© 2010 par le Dr David Kohl et le Dr Ed Seifried

Évaluation de la croissance du PNB des économies mondiales

Entrez l'état actuel et vérifiez les champs vert, jaune ou rouge pour chaque région.

| Lieu | État | Vert | Jaune | Rouge |
|------------|------|------|-------|-------|
| États-Unis | | | | |
| Europe | | | | |
| Japon | | | | |
| BRICS* | | | | |

* Brésil, Féd. de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud



© 2010 par le Dr David Kohl et le Dr Ed Seifried

Comment les producteurs doivent-ils gérer la volatilité?

- La volatilité crée des opportunités, mais les enjeux sont plus importants
- Programme de gestion de risques à 3 volets :
 - Revenu
 - Coût
 - Taux d'intérêt
- Suivez le principe ECA*
- Évitez une poursuite indisciplinée du « plus »

* Écouter, Comprendre, Agir

Les questions des prêteurs les plus posées au Dr Kohl

Quelles sont les pratiques que les producteurs pourraient appliquer pour faire face aux changements économiques et de politique?

- Établir des réserves importantes sous forme de fonds de roulement et d'argent comptant
- Programme de saine gestion de risques
- Observez l'effet de levier financier – règle du 50 %
- Dossiers financiers et approche systémique solides
- Préparez-vous pour un cycle de 5 ans

Les questions des prêteurs les plus posées au Dr Kohl

Optimisme

- L'agriculture – le moteur de la croissance
- Les 5 dimensions de l'agriculture
- Personnes – la règle du 40-20-40
- Meilleur recrutement – choisir en dehors de la famille
- L'écart grandissant de la rentabilité
- « Mieux » vient avant « Plus grand »
- Les temps durs sont les meilleurs pour bâtir la réussite à long terme



Opportunités

- Programme en trois volets de gestion de risques
- Gestionnaire de marges bénéficiaires
- Gestion des marges x années = accumulation de la richesse
- Moyen vs Célèbre
- Le plan d'affaires est la prochaine étape de gestion



Global Economics: Points to Ponder

Dr. David M. Kohl

Professor Emeritus, Agricultural and Applied Economics
Virginia Tech, Blacksburg, VA

(540) 961-2094 (Alicia Morris) | (540) 719-0752 (Angela Meadows) | Sullylab@vt.edu



Black Swans

- oil
- Japan
- sovereign debt issues
- social unrest
- other

Mega Trends of the Second Decade

Rise of emerging nations:

- BRICS
- 20% of world economy and 50% of world growth
- southern hemisphere competition
- understand cultures

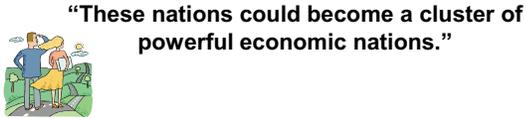
“The long term viability of these nations will be defined by the way they handle adversity.”



Mega Trends of the Second Decade

Economic moderation of developed nations:

- public debt
- aging population
- entitlements



State of State - Agricultural Economy

TAILWINDS

- crop & row crop
- upper Midwest / Canada
- Asia / China export
- ethanol
- low value of the dollar
- weather
- land values “bullish”
- low interest rates

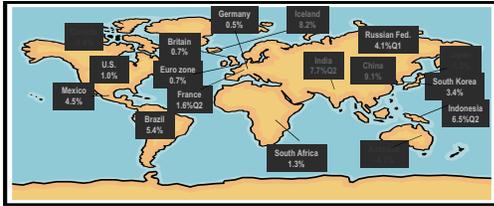
HEADWINDS

- livestock / other
- south / coastal / other
- Input / cost
- consolidation
- regulation / consumers
- liquidity / equity decline
- volatility

Contrasting Economies

| | USA (Hertz) | China (Avis) |
|-----------------------|-------------|-------------------------|
| Ranking | #1 | #2 |
| Inflation | 1.3% | 5.4% |
| Growth Rate | 1.8% | 10.1% |
| Debt/GDP | 95% | 33% |
| Consumer Spending/GDP | 72% | 35% |
| Household Income | \$47,000 | \$4,300 |
| Issue | deflation | inflation |
| Response | QE2 | stockpiling food & fuel |

World Growth



GDP Growth % Change from Year Ago
2011 Latest Quarter Figures
September 3, 2011

Source: www.Economist.com

Global Economic GDP Growth Benchmarks

| Location | Green | Yellow | Red |
|----------------|-------|--------|----------|
| USA | >3% | 0-3% | Negative |
| Europe | >3% | 0-3% | Negative |
| Japan | >3% | 0-3% | Negative |
| BRICS Nations* | 8-10% | 4-7% | <3% |

* Brazil, Russia, India, China and South Africa



© 2010 by Dr. David Kohl & Dr. Ed Seifried

Global Economic GDP Growth Assessment

Fill in current status and check green, yellow or red for each region.

| Location | Current | Green | Yellow | Red |
|----------------|---------|-------|--------|-----|
| USA | | | | |
| Europe | | | | |
| Japan | | | | |
| BRICS Nations* | | | | |

* Brazil, Russia, India, China, and South Africa



© 2010 by Dr. David Kohl & Dr. Ed Seifried

The World According to...

The World According to Oil The World According to Agriculture



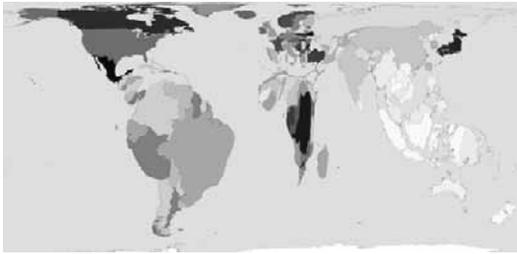
If the geography of the nations of the world were based on oil reserves, the world map would look something like this.

If the world map were based on agriculture production, the global map would look something like this.

Source : POET vital, Spring 2010

Shouldn't the U.S. use our greatest asset to ease our dependence on foreign oil?

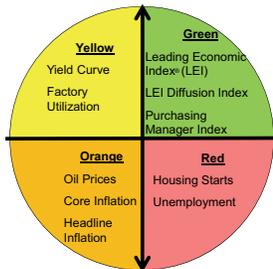
The World According to Water



Territory size shows the proportion of all worldwide freshwater resources found there

Source : www.worldmapper.org
© Copyright SASI Group (University of Sheffield) and Mark Newman (University of Michigan)

Doc's Economic Clock: Dashboard Indicators



How should producers manage volatility?

- volatility creates opportunity but the stakes are higher
- three prong risk management program:
 - revenue
 - cost
 - interest rates
- follow the HUT principle
- avoid the undisciplined pursuit of more

Lenders' Top Questions for Dr. Kohl

What practices could producers use to prepare for economic & policy changes?

- build strong working capital and cash reserves
- sound risk management program
- watch financial leverage – 50% rule
- sound financial records and systems approach
- prepare for a five year down cycle

Lenders' Top Questions for Dr. Kohl

Optimism

- agriculture - the engine of growth
- five dimensions of agriculture
- people - 40-20-40 rule
- best draft - pick outside the family
- widening gap of profitability
- better is better, before bigger is better
- tough times are the best times to build long term success



Opportunities

- three prong risk management program
- margin managers
- margin management x number of years = wealth accumulation
- average vs hall of fame
- business planning is next level of management





« L'Avenir de l'agriculture :
l'Agriculteur! »

Le jeudi 10 novembre 2011

Diversifier pour mieux régner!



Étienne Langlois

Finissant en Gestion et exploitation d'une entreprise agricole

Institut de technologie agroalimentaire, campus de La Pocatière

Prix Relève



Le Réseau des Services de comptabilité
et de fiscalité de l'UPA

Une initiative conjointe



Diversifier pour mieux régner!

Après l'obtention de mon diplôme d'études collégiales (DEC) en Gestion et exploitation d'une entreprise agricole, je souhaite intégrer l'entreprise familiale avec mes parents. Notre entreprise en est encore à sa 1^{re} génération et elle œuvre en production ovine depuis 2003. Actuellement, nous exploitons un troupeau de 820 brebis et cultivons 168 hectares majoritairement en prairies et en maïs ensilage. Notre entreprise est très efficace au niveau technico-économique, elle a un taux de charges qui lui a permis d'être dans le groupe de tête en 2010 et elle présente une rentabilité économique supérieure aux normes. Au cours des trois dernières années, il y a eu une diminution du taux de charges de plus de 10 % ainsi qu'une augmentation des produits bruts totaux. Ces améliorations font que le solde résiduel a tout de même augmenté malgré que les annuités aient presque doublé au cours de la période. Le taux d'endettement (87 % en 2010) est très élevé. Ce surendettement est causé par le fait que l'entreprise est en opération depuis seulement 8 ans et qu'il y a eu d'importantes expansions au cours des dernières années. Nous sommes passés de 440 brebis en 2007 à 820 à la fin de 2008.

Sur le plan de l'efficacité du troupeau, l'entreprise est comparable à la moyenne des entreprises ayant participé à l'analyse de groupe de performances OviPro, mais largement sous la moyenne au niveau des rendements aux champs. Nous souhaitons donc améliorer ces deux secteurs par le biais d'une meilleure régie afin de nous permettre de tirer le maximum du potentiel de l'entreprise.

En plus de nous permettre de vendre plus d'agneaux, ces changements cadrent parfaitement avec la nouvelle réalité des kilogrammes d'agneau vendus qu'a adoptée La Financière agricole du Québec pour établir les niveaux de compensation du programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA). En vendant plus de kilogrammes d'agneau par brebis que ce que la ferme modèle réalise, nous nous assurons d'augmenter les revenus de vente d'agneaux et les compensations d'ASRA. Nous sommes donc parfaitement conscients des enjeux des prochaines années et motivés à développer l'entreprise afin qu'elle soit très prospère.

Cependant, avec tous les changements effectués récemment à ce programme et la controverse l'entourant, je suis persuadé qu'on ne peut pas se fier sur l'ASRA à long terme et il ne peut pas y avoir de production ovine sans ASRA à moins d'une très forte majoration des prix de l'agneau. L'indépendance face au soutien financier de La Financière agricole est donc une préoccupation importante pour moi.

Avec mon intégration à la ferme il y a certains projets qui émergent. Le principal projet de l'entreprise est la réduction du troupeau ovin et l'intégration d'un troupeau de chèvres laitières. Ce projet permettra une diversification des activités de l'entreprise et une meilleure rentabilité à long terme.

Je souhaite profiter de l'engouement actuel pour le fromage de chèvre afin de débiter la production laitière caprine, car celle-ci a actuellement le vent dans les voiles.

J'ai choisi la production laitière caprine, car c'est une production qui s'apparente à la production ovine, qui n'est pas dépendante du soutien financier de l'État via le programme d'ASRA et qui ne nécessite pas l'achat de quotas. L'absence de quota monnayable permet aussi de limiter l'investissement initial en plus de faciliter les expansions futures.

Le démarrage en production caprine a été prévu pour 2013, car à ce moment certains gros emprunts de l'entreprise se termineront, ce qui donnera une certaine marge de manœuvre pour de nouveaux investissements qui nécessitent l'obtention de financement supplémentaire. De plus, une section peu utilisée en raison de sa désuétude sera à rénover à ce moment et nous y installerons une partie des chèvres laitières. Afin de tenir compte de l'espace disponible et de la nécessité de faire preuve de prudence puisqu'il s'agit d'une nouvelle production pour nous, je souhaite donc réduire le troupeau ovin à 550 brebis et intégrer 250 chèvres laitières.

Nous disposons donc de deux ans avant ces modifications et nous comptons visiter plusieurs producteurs afin d'approfondir nos connaissances et de partager leur expérience, ce qui permettra de diminuer les risques liés au démarrage. Cet hiver, je prévois aussi aller faire un stage de quelques semaines chez un producteur caprin afin d'être davantage préparé pour cette nouvelle production. Évidemment, le début de la production laitière caprine signifie un nouveau produit à vendre, mais heureusement cette production dispose d'une convention de mise en marché, ce qui simplifie cette étape. Nous allons nous assurer d'avoir un contrat de vente de notre lait avec un des six plus gros acheteurs avant le transfert dans cette production.

Afin de se lancer en production laitière caprine, il y aura des investissements considérables à réaliser. Il faut prévoir environ 375 000 \$, dont environ 180 000 \$ pour l'achat d'un bon troupeau caprin, 48 000 \$ iront pour les équipements de traite et de laiterie et 147 000 \$ iront pour la construction de la laiterie, la rénovation de l'ancienne bergerie et l'agrandissement de celle-ci. Afin de financer ces investissements, près de 75 000 \$ proviendront de la vente de brebis, 40 000 \$ proviendront de ma subvention à l'établissement et le reste proviendra de nouveaux emprunts. Les budgets prévoient deux années plus difficiles, mais tout de même rentables lors de l'implantation de cette nouvelle production, tout en prévoyant une rentabilité accrue de l'entreprise à la suite de ce développement.

Avec cette diversification, l'entreprise sera plus rentable, moins dépendante de l'ASRA, aura une meilleure capacité maximale de remboursement et sera beaucoup moins endettée, ce qui permettra un transfert de ferme moins stressant pour tous. Il ne faut pas oublier que l'objectif derrière tous ces changements est la pérennité de l'entreprise.

Il y a également des objectifs encore plus importants qui sont de permettre à chaque personne impliquée dans notre entreprise de réaliser des défis stimulants. Mes parents ont été fonceurs et ont su relever chaque défi et chaque embûche lorsqu'ils se sont présentés. Ils m'ont transmis ce goût de l'accomplissement et du dépassement. Ils voient en ce projet une belle évolution pour l'entreprise et sont prêts à m'appuyer pour encore quelques années avant de ralentir et de passer le flambeau complètement. Comme vous avez pu le constater, les dirigeants de l'entreprise ont su améliorer grandement celle-ci au cours des dernières années et ils sont confiants dans l'avenir.

Pour moi, prendre la relève, c'est continuer ce que mes parents ont entrepris mais c'est aussi ajouter mes couleurs à cette entreprise. C'est en faire un milieu de travail et de vie qui me rendra heureux et me permettra d'atteindre mes objectifs personnels et professionnels.



Diversifier pour régner!

Étienne Langlois
 Finissant à l'ITA, campus de La Pocatière
 et relève à la Ferme Épiphanoise



Plan de la présentation

- Description et analyse de l'entreprise
- Présentation de la problématique
- Explication du projet
- Analyse des résultats

L'entreprise actuelle

- Située à Saint-Épiphanie au Bas-Saint-Laurent
- 800 brebis en production
- Jeune entreprise (8 ans)
- Très efficace sur le plan technico-économique et animal
- Endettement élevé lié au jeune âge de l'entreprise et à l'expansion des dernières années





La problématique

- L'ASRA représente entre 25 et 40 % de nos revenus
- L'ASRA est de plus en plus critiquée et son avenir est incertain
- L'entreprise est spécialisée en production ovine, alors elle est très sensible aux changements dans cette production

Explication du projet

- M'intégrer en tant que relève à l'entreprise afin de permettre un transfert à long terme
- Diversifier l'entreprise en réduisant le troupeau ovin à 550 brebis et intégrer 250 chèvres laitières en 2013 afin de débiter la production le 1^{er} janvier 2014

Facteurs favorables au projet

- Production s'apparentant à la production ovine
- Aucune dépendance face au soutien financier externe
- Absence de quota monnayable
- Présence de contrat de vente de lait avec les transformateurs, ce qui sécurise la mise en marché

Facteurs favorables au projet

- Certains emprunts se terminent en 2013, ce qui dégage une marge de manœuvre
- Intérêt personnel pour cette production
- Fin de la quarantaine pour la tremblante du mouton

Investissements nécessaires

- Investissement d'environ 375 000 \$:
 - 180 000 \$ pour le troupeau
 - 48 000 \$ pour les équipements de traite et de laiterie
 - 147 000 \$ en rénovation et construction de bâtiments
- Financement proviendra de :
 - 40 000 \$ de ma subvention à l'établissement
 - 75 000 \$ de la vente de brebis
 - 260 000 \$ d'emprunts ou autres subventions



Résultats attendus

- Critères techniques chèvres
 - J'ai utilisé les données de référence de La Financière agricole et du Guide technico-économique du démarrage de l'entreprise en production caprine, soit

| Critères | An 1 (2014) | An 2 (2014) | An 3 (2014) et suivantes |
|--|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Lait produit/chèvre/année | 625 litres/chèvre/année | 650 litres/chèvre/année | 650 litres/chèvre/année |
| Charges d'alimentation | 160 \$/chèvre/année | 150 \$/chèvre/année | 145 \$/chèvre/année |
| Frais de vente et de transport du lait | 12 \$/hectolitre | | |

Résultats attendus

| Ratio | Ferme 2011 | Ferme 2013 | Ferme 2014 | Ferme 2016 | Ferme 2018 | Groupe de tête ² | Norme |
|----------------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|-------|
| Produits bruts totaux (\$) | 466 822 | 474 906 | 520 418 | 526 793 | 526 793 | | |
| Charges avant ISA (%) | 68 | 66,5 | 65,0 | 62,5 | 61,8 | 67 | |
| CDR maximale (\$) (%) | 113 033 24 | 123 019 26 | 136 941 26 | 147 614 28 | 151 399 29 | 24 | |
| Annuités (\$) (%) | 93 362 20 | 133 656 28 | 149 002 28,6 | 124 091 23,6 | 118 381 22,5 | 17 | |
| Solde résiduel (\$) (%) | 19 671 4,2 | 11 106 2,3 | 10 345 2 | 23 523 4,5 | 33 018 6,3 | 7 | 8-10 |
| Rentabilité économique (%) | 6,99 | 5,12 | 6,80 | 7,5 | 9,49 | | > 3-4 |
| Taux d'endettement (%) | 83 | 78 | 73 | 62 | 46 | | < 50 |

Analyse des résultats attendus

- Le projet est risqué à court terme, mais il place l'entreprise en meilleure position financière à long terme
- La situation financière peut être meilleure que celle envisagée en battant la moyenne des entreprises en production caprine
- La ferme est moins dépendante de l'ASRA.



« L'Avenir de l'agriculture :
l'Agriculteur! »

Le jeudi 10 novembre 2011

Une agriculture sans soutien de l'État, le cas des producteurs néo-zélandais

Richard Robert, DTA
Président

Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole
Saint-Eugène-de-Guigues

Cette conférence est offerte grâce à l'appui financier du



Conseil canadien de la
gestion d'entreprise agricole

Une initiative conjointe



Une agriculture sans soutien de l'État, le cas des producteurs néo-zélandais

C'est à titre de délégué par le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (CCGEA) qu'un agriculteur tel que moi a eu la chance d'assister au Congrès mondial de la gestion agricole qui se tenait cette année en Nouvelle-Zélande. Quelle belle occasion de visiter ce pays un peu mythique, avec ses coûts de production très bas, son soutien de l'État réduit au minimum et son important marché d'exportation. Mais qu'en est-il vraiment? Et surtout, comment les agriculteurs néo-zélandais se plaisent dans un tel système? Qu'est-ce qu'on peut apprendre d'eux?

La Nouvelle-Zélande est un amalgame de plusieurs îles, dont deux principales. Étant située à plus de 2000 km des côtes australiennes, les Néo-Zélandais jouissent de plusieurs avantages, mais aussi d'inconvénients non négligeables. Ils sont protégés dans leur statut sanitaire et aussi face aux prédateurs naturels presque inexistant sur l'île. Par contre, la distance des marchés apporte un défi de taille, bien que le marché asiatique leur soit depuis quelques années largement ouvert. Le territoire agricole n'est pas très densément peuplé et jouit d'un climat océanique. En Nouvelle-Zélande, il n'y a pas vraiment d'hiver et pas non plus de canicules. Outre les grands vents et l'absence de pluie régulière, leur climat est vraiment propice aux cultures fourragères et à la pâture.

La majorité des ventes agricoles se font à l'international, soit environ 90 %. Que ce soit l'agneau, le lait, le bœuf, les cervidés, le bois, etc., presque tout est dirigé vers le marché mondial et particulièrement l'Asie.

La grosseur des entreprises est variable, mais le fait de garder les animaux à l'extérieur leur permet d'avoir un plus grand nombre d'animaux par employé par rapport au Canada.

Les terres cultivables sont dispendieuses à l'achat, ce qui fait que plusieurs agriculteurs sont contraints de louer plutôt que d'acheter. Dans les parties moins fertiles du pays, certaines terres, propriété de la couronne, sont disponibles à la location à des coûts plus favorables. Mais la possibilité d'irrigation et la disponibilité de l'eau, quasi obligatoire pour les terres, fait presque toute la différence sur la valeur d'un hectare de terre par rapport à un autre. En effet, les meilleures terres sont déficitaires en eau et l'irrigation est une police d'assurance très importante, bien que le coût d'irrigation soit important. Malgré cela, certains agriculteurs tirent profit de cette situation, en utilisant leurs bassins de rétention d'eau pour des activités récréo-touristiques, apportant un revenu supplémentaire à la ferme.

À la suite de plusieurs pressions populaires et d'un déficit budgétaire important du gouvernement, l'État néo-zélandais a coupé dans tous les programmes de soutien en agriculture en 1984. Le pays était alors au 3^e rang de l'OCDE pour l'agriculture la plus subventionnée. De plus, la majorité des experts du secteur s'entendaient pour dire que la productivité était stagnante depuis quelques années. Les coupures ont donc été appliquées et le revenu des agriculteurs a chuté de plus de 40 %.

Plusieurs ont prédit la fin de l'agriculture dans le pays. La crise a été sans précédent, apportant son lot de faillites, de fermetures d'usines et de fournisseurs, sans compter la détresse psychologique des exploitants, portant même à des suicides. Après quelques mois, la Banque rurale du gouvernement a envoyé un signal clair aux autres institutions financières de réduire la pression, et elles ont accepté de réduire la dette de la majorité des exploitants. Le prix des intrants a chuté de plus de 40 %, permettant aux agriculteurs de retrouver une certaine rentabilité. Plusieurs entreprises ont aussi diversifié leur production en ajoutant la production d'agneaux, de cervidés et le tourisme agricole. Bien sûr, chaque entreprise a dû faire l'analyse de chacun de ses secteurs et passer au peigne fin chacun des postes de dépenses.

Aux dires des gens rencontrés là-bas, l'analyse des coûts de production fait maintenant partie de la culture entrepreneuriale. Ceci semble être causé par l'historique de cette crise, mais aussi par le peu de sécurité offert par le marché mondial et l'absence de filet de sécurité. Pour être agriculteur en Nouvelle-Zélande, il semble falloir connaître ses coûts d'opération, l'offre et la demande de son produit et être prêt à changer de secteurs de production dans un court délai. Tout ceci offre des avantages très intéressants, mais le côté très sombre de ce manque de sécurité est sans contredit la peur d'investir à long terme ou dans l'innovation, la recherche de nouveaux marchés et dans la transformation, et ce, pour tous les maillons de la chaîne des produits. Il en résulte une production de masse non spécifique avec une faible valeur ajoutée et plus à risque. Il est difficile de concilier insécurité et investissement, sans compter l'effet dévastateur qu'aurait la hausse du taux de change dans un marché principalement d'exportation.

Il me semble très clair que les agriculteurs néo-zélandais ont des avantages géographiques et une façon de produire à faible coût très avantageux par rapport à nous, mais nous avons aussi des avantages naturels et de la créativité dans la commercialisation de notre agriculture. Il me semble évident aussi qu'une agriculture non soutenue et sans filet de sécurité amène une agriculture de produits de masse non différenciée et très risquée dans un contexte mondial très volatil. Peut-on penser acquérir davantage de connaissances et de réflexes gestionnaires ici et, en même temps, conserver nos filets de sécurité et notre soutien de l'État? Pour moi cela devient impératif!

Une agriculture sans soutien de l'État, le cas des producteurs néo-zélandais

Richard Robert
Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole

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

Grandes lignes

1. Nouvelle-Zélande, c'est où?
2. L'agriculture en Nouvelle-Zélande
3. Grande crise de 1984
 - Pourquoi?
 - Impacts
 - Relèvement
 - Bénéfices
4. Facteurs de succès
5. Visites de fermes virtuelles
6. Conclusion et sensibilisations

Nouvelle-Zélande

Nouvelle-Zélande

- 269 000 km carrés (semblable au Japon ou à la Grande-Bretagne)
- 4 millions d'habitants
- Coût de la vie plus élevé qu'au Canada
- Climat tempéré et océanique soit entre 0 et 30 degrés



Nouvelle-Zélande

- Animaux dehors à l'année avec un minimum d'infrastructure
- Peu d'entretien de bâtiments, machineries, etc.
- Peu de temps consacré à l'alimentation et à la récolte
- Simplicité administrative

Statistiques agricoles

- L'agriculture est la principale industrie exportatrice (90 % de toutes productions)
- 63 000 fermes possédant une moyenne de 232 ha (573 acres)
- Production laitière à la hausse
- Production ovine à son plus bas depuis 1955 en raison du coût d'exportation
- Le plus grand producteur et exportateur de chevreaux au monde (3 000 fermes)
- Les autres produits comprennent : velours, bœuf, kiwi, raisins, avocats et produits forestiers

- Pâturages
- Fermes laitières
- Forêts indigènes
- Forêts plantées



Source : NZMAF, 2006.

Utilisation des terres

- De grandes superficies de terrains non aménagés
- Possibilités d'expansion, de croissance et de développement pour les cultures, l'élevage et la conservation de zones naturelles
- Intensification de l'utilisation des terres, mais sans compromettre la gérance environnementale, la durabilité et la préservation de la beauté naturelle néo-zélandaise
- Location de terres privilégiée à l'achat
- Les agriculteurs en terres non irriguées courent le risque de frapper une année de sécheresse, ce qui peut prendre 5 ans ou plus à récupérer

Valeur des terres non irriguées vs terres irriguées par hectare

20 000 \$ - 25 000 \$ NZ
16 000 \$ - 20 000 \$ CAN

30 000 \$ NZ
24 000 \$ CAN

Utilisation de l'eau



- Canterbury reçoit 450 mm de pluie/an
- 750 mm sont perdus par l'évaporation due aux vents
- L'utilisation de l'eau pour l'irrigation est contestée, nécessite un consentement de l'État
- 25 % de l'eau manque de fiabilité (indisponibilité potentielle)
- Certains s'appuient sur des étangs et des unités de stockage de l'eau à la ferme (source de revenus!!!)

Importance de l'irrigation



Grande crise de 1984



Pourquoi?

- Graves déséquilibres macro-économiques et budgétaires du gouvernement
- Perte du marché britannique dans les années 1970
- Pression populaire pour réduire le soutien à l'agriculture qui était de près de 30 % (3^e + élevé)
- Productivité stagnante



Impacts...

- Les revenus des agriculteurs ont chuté de plus de 40 %
- Le prix des terres et des animaux ont chuté drastiquement
- Déstructuration de toute l'industrie (transport, fournisseurs, transformation, financier, recherche, services, etc.)
- Faillites massives (perte de plus de 800 entreprises)
- Désintéressement face au secteur
- Crédit presque inexistant

Impacts humains...

- Faillite des jeunes entreprises et des entreprises en grande expansion et des moins efficaces
- Plusieurs agriculteurs près de la retraite ont perdu leur fonds de pension dû à la chute de la valeur des entreprises
- Les agriculteurs ont dû aller travailler à l'extérieur
- Grande détresse psychologique (dépression, conflit familial, suicide)
- Départ de la relève pour la ville

« C'était l'enfer, mais nous ne voulions pas l'admettre parce que cela l'aurait rendu encore plus insupportable »
Chrissie Pedersen, Manawatu, NZ

Le relèvement...

- La Banque rurale du gouvernement a envoyé un signal clair aux autres institutions financières de réduire la pression
- Les banques, vu les faillites massives, ont convenu de réduire les dettes des agriculteurs de 40 %
- Le prix des intrants a chuté (fertilisants, pesticide, diesel, etc.)
- Les producteurs ont commencé à diversifier leurs productions
- Ils ont dû passer par une analyse en profondeur de chacun de leur poste de dépenses

Bénéfices...

- L'agriculture est beaucoup plus diversifiée et en lien avec les signaux du marché
- L'agriculture est la principale exportation du pays (16,6 % du PIB contre 14,2 % en 1980)
- Suivi de la situation financière et des coûts de production de chacun des départements de l'entreprise
- Optique de gestion au lieu de production...
- « Il ne reste que de vrais agriculteurs... »

« Je vous mets au défi... de trouver un agriculteur de la Nouvelle-Zélande, qui voudrait être à nouveau tributaire des subventions »
David Carter, ministre de l'Agriculture de la Nouvelle-Zélande

Impacts négatifs à long terme

- Craintes face aux investissements à long terme
- Agriculture plus extensive
- Peu de valeur ajoutée à la ferme

Visites virtuelles



Famille Davey

- 500 hectares, pâture 500 vaches à forfait
- 5 employés
- Trèfle blanc, graminées vivaces et italiennes, orge, maïs, bulbes de Lily et agneau

La disponibilité de l'eau et la météo demeurent les principaux facteurs de risque

- Sans investir dans l'irrigation, leurs opérations ne seraient pas viables
- 15,000 \$ NZ/mois de coût de l'énergie pour l'irrigation (pomper l'eau)
- La gestion des risques par la diversification, l'innovation, l'investissement dans les solutions à long terme



Bill et Lynda Davey
à Ashburton

Famille Davey



Glen Dene Ltd.

- Entreprise de 3^e génération dans l'ovine
 - 6000 moutons Merino à laine fine
 - 2000 cerfs rouges
 - 400 bovins Hereford
- Location de sites de camping et hébergement
- Sentiers pour la marche et le vélo de montagne
- Chasse et pêche

Glen Dene produit aussi 1200 kg de velours chaque année
(60 000 \$ - 115 000 \$/ an)



Glen Dene Ltd.

Modèle de gestion

- Termine un transfert de ferme - complété en 15 ans
- Négocié une entente de 5 ans sans hypothèque
- 1/3 des terres sous forme de parc de conservation
- Gestion par chaîne de valeur (ICEBREAKER)



Mararoa Station

- Société d'État
- Formé par le gouvernement sous forme d'agences intégrées/privatisées pour faire des activités commerciales pour le compte du gouvernement (1 sur 109)
- Ovins, bovins et l'élevage des cerfs + sylviculture
- L'entreprise peut être achetée dans bien des cas par le gestionnaire



Mararoa Station

Modèle de gestion

- Opère sur un plan stratégique de 6 ans
- Travaux à forfait réduisent les dépenses en capital
- **Gestion des ressources humaines**
 - Le plus difficile et demande beaucoup de temps
 - 4-5 employés
 - Programme de mentorat offert
 - Le personnel et leur famille vivent sur la ferme
 - Bonus de 11,5 % du salaire (50 % affaire de la ferme et 50 % individu)



Employé de ferme

- **Gestion des ressources humaines :**
 - Salaire moyen recommandé par la *Federated Farmers* (semblable à la Fédération canadienne d'agriculture)
 - Salaire minimum en NZ est de 15 \$/h
 - Les employés de ferme avec expérience commencent à 24 \$/h
 - Vivent souvent sur la ferme et reçoivent l'hébergement, la nourriture et les activités sociales
 - Difficile d'attirer et de conserver les employés

Production laitière en NZ



Production laitière en NZ

- En 2009, les produits laitiers représentaient 5 % du PIB
- Seulement 2-5 % de lait produit est consommé en Nouvelle-Zélande
- Principalement exporté vers l'Asie
- Troupeau laitier moyen est d'environ 400 vaches
- Un employé en moyenne pour 200 vaches
- Juin 2010 : 5,9 millions de bovins laitiers, soit 50 000 de plus qu'en 2009
- Producteur reçoit environ 0,30\$ / L pour le lait vendu, et le consommateur paie environ 2,50 \$ / L pour le même lait à l'épicerie

Partage laitier (Share-milking)

- Partager des arrangements de crédit-bail
- Partenaire-locateur paie une location au propriétaire du capital
- Quote-part dans les risques et bénéfices
2007 /8 = 179 000 \$ de bénéfice d'exploitation
2009/10 = 15 875 \$ de bénéfice d'exploitation
- Possibilité de démarrer avec peu ou pas de capital
- Majoritairement propriétaire de leurs animaux : fournissent leurs vaches et les machines de base (en dehors de la salle de traite)
- Reçoivent 50 % des revenus de lait et 100 % des ventes de bétail

Services-conseils...

- État investit dans le secteur de la recherche par le biais des universités
- Les universités et les partenaires de l'industrie se chargent de la diffusion et de la promotion



Services-conseils....

- Les services à la ferme ne sont pas subventionnés (Utilisateurs-payeurs)
- Venant presque uniquement du privé
- Approche marketing pour fidéliser les agriculteurs aux services récurrents
- Utilisation plus fréquente lors d'investissements importants ou lors d'acquisition



Clés du succès...

Accent sur :

- coûts de production
- signaux du marché
- gestion des RH
- diversification
- relève
- modèle de coopération
- coût-bénéfice

... quoi retenir ?

- Valeur de la devise



... quoi retenir ?

- Valeur de la devise
- Localisation et climat



... quoi retenir ?

- Valeur de la devise
- Localisation et climat
- Sécurité du revenu



... quoi retenir ?

- Valeur de la devise
- Localisation et climat
- Filet de sécurité du revenu
- Eau



... quoi retenir ?

- Valeur de la devise
- Localisation et climat
- Filet de sécurité du revenu
- Eau
- Connaissances et conseils



... quoi retenir ?

- Valeur de la devise
- Localisation et climat
- Filet de sécurité du revenu
- Eau
- Connaissances et conseils
- ...

... quoi retenir ?

... et vous, que ferez-vous?

MERCI !!!





« L'Avenir de l'agriculture :
l'Agriculteur! »

Le jeudi 10 novembre 2011

Augmenter et partager le leadership pour mieux réussir en affaires

Edith Luc, Ph.D.

Consultante et auteure en leadership des personnes et des équipes,
présidente, professeur associée

Edith Luc & Associés, Chaire de leadership Pierre-Péladeau
Montréal

Russell Pocock

témoignage d'un entrepreneur

Ferme Sanders
Compton

Cette conférence est offerte grâce à l'appui financier de



Financement agricole Canada

Une initiative conjointe



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

CRAAQ

Comité gestion de
l'entreprise agricole



CEGA
Centre d'expertise en gestion agricole

Augmenter et partager le leadership pour mieux réussir en affaires

Comment arrive-t-on à se mobiliser continuellement, à convaincre ses partenaires, à atteindre ses buts avec ses proches collaborateurs? Sur quoi reposent les bases de ce capital d'influence?

La première partie de cette conférence portera sur deux outils que les leaders prennent pour renforcer continuellement leur leadership : 1) l'apprentissage en T, approche accessible à tous; et 2) un travail continu sur son sentiment d'efficacité. En voici un bref aperçu :



- **L'apprentissage en T** : Approche à l'apprentissage qui comprend deux attitudes fondamentales. D'un côté, la partie verticale du T vise à approfondir la connaissance reliée à une stricte zone de responsabilités ou aux tâches confiées. D'un autre côté, la partie horizontale du T vise à développer une compréhension élargie du dossier en s'attardant aux autres aspects et perspectives reliés aux responsabilités immédiates. Essentiel au développement du potentiel unique de leadership, l'apprentissage en T permet une compréhension élargie de son domaine et de ceux qui y sont reliés pour accroître le capital d'influence et de confiance au sein de l'entreprise.
- **Le sentiment d'efficacité personnelle et collective** : À travers l'expérimentation, l'observation et la persuasion par d'autres, le sentiment d'efficacité augmente notre capacité à influencer et devient l'agent propulseur des efforts, de la persévérance devant les difficultés et de la réussite elle-même. Edith Luc nous présentera également des actions et des exemples concrets pour le développement d'une efficacité personnelle et collective.

Le témoignage de Russell Pocock sera le cœur de la deuxième partie de la conférence. Ce jeune entrepreneur agricole de Compton est lauréat de nombreux prix pour ses fromages; il viendra illustrer concrètement ces deux outils (apprentissage en T et sentiment d'efficacité) dans le développement de son projet de fromagerie.

Détentrice d'un doctorat (Ph.D.) de l'Université de Montréal en psychologie sociale, Edith Luc est spécialisée en leadership, développement des cadres et management interculturel. Elle est consultante auprès de grandes entreprises nord-américaines et européennes telles qu'Alcan et AXXESS International. Edith Luc a également écrit plusieurs articles sur le leadership et depuis 2004, elle a publié trois livres sur le sujet. À partir d'entrevues et d'exemples de leaders de tous milieux, Edith Luc viendra nous présenter un modèle unique de développement du leadership, validé et accessible à tous.



Augmenter et partager le leadership pour réussir en affaires

Edith Luc et Russell Pocock

10 novembre 2011



1. Pourquoi l'entrepreneur agricole doit-il continuellement renforcer son leadership?
2. Comment développer son leadership?
3. Et pratico-pratique, ça veut dire quoi (Russell Pocock)?

Mythes ou réalités?

1. Lorsque l'on parle de leadership, on parle de ceux qui dirigent l'organisation
2. Le leadership, c'est vouloir dominer les autres
3. Le leadership, c'est être capable d'amener les autres à agir d'une certaine façon
4. Le leadership est une qualité exceptionnelle



Qu'est-ce que le leadership?

Plusieurs définitions, mais un certain consensus :

- ✓ Mobilisation, influence en vue d'atteindre un but commun
- ✓ Activité sociale
- ✓ Multiples sources : autorité formelle, crédibilité, compétence

Le leadership se développe-t-il?

Oui, comme sur un continuum...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Capital restreint

Capital élevé



Et comme pour la forme physique :
Chacun peut s'améliorer et même devenir un athlète grâce à la pratique et aux efforts

Pourquoi développer son leadership?

- Mobilisation de soi
- Mobilisation des autres
- Plus d'impacts et de résultats
- Sentiment de pouvoir

Comment renforcer son leadership?

Comment les leaders ont-ils développé leur leadership?



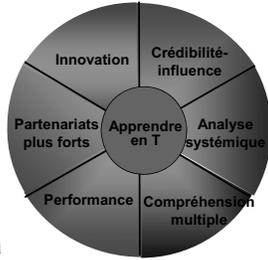
Modèle d'auto-développement du leadership



**Première clé de voûte :
Apprendre continuellement en T**

1. Apprendre en T

- Développer l'expertise dans son domaine de responsabilités (partie verticale)
- Chercher à comprendre le plus de perspectives possibles rattachées à sa mission



Apprentissage en T

- « *Plus je comprends et plus je peux comprendre davantage* »
- « *Plus je maîtrise et plus je peux maîtriser davantage* »

Liens entre les modes d'apprentissage et le leadership

| EXPERTS DE CONTENU | APPRENANTS EN T |
|--|---|
| <p>Influencent et mobilisent grâce à leur expertise et crédibilité sur le sujet</p> <p>Risque : avoir une influence restreinte en rais d'un langage hermétique, et des vues limitées à leur expertise</p> | <p>Influencent, mobilisent en raison de leur compréhension du métier, et de leur vision élargie; décodeurs dans les dialogues entre les experts et apprenants terrain; rassembleurs de diverses catégories d'interlocuteurs</p> <p>Risque : prendre de plus en plus de responsabilités; essoufflement, si seul dans sa catégorie</p> |
| APPRENANTS TERRAIN | GÉNÉRALISTES |
| <p>Influencent autour de commandes à exécuter et de tâches immédiates</p> <p>Risque : exécuter sans questionner, sans apporter leurs points de vue terrain</p> | <p>Influencent, mobilisent en raison de leur compréhension élargie des enjeux</p> <p>Risque : prise de décision superficielle / erronée vu le manque de profondeur, difficulté à comprendre, à questionner et à discuter des avis d'experts</p> |



Bénéfices de l'apprentissage en T

- ✓ Réduire continuellement les barrières à l'apprentissage
- ✓ Discuter intelligemment avec les spécialistes
- ✓ S'inspirer des meilleures pratiques
- ✓ Augmenter la capacité de faire confiance, inspirer confiance et mobiliser
- ✓ Augmenter le sentiment d'efficacité personnelle

Quel type d'apprenant êtes-vous?



Selon vous, quel type d'apprenant correspond surtout à ce que vous êtes (et non à ce que vous valorisez) :

- A. **Apprenant terrain** : votre savoir et savoir-faire est développé dans le feu de l'action, grâce à votre environnement de travail immédiat
- B. **Généraliste** : votre savoir et savoir-faire se développent continuellement sur une multitude de sujets, à l'intérieur et à l'extérieur de vos activités professionnelles de tous les jours
- C. **Expert** : votre savoir et savoir-faire se développent presque exclusivement sur un sujet spécifique
- D. **Apprenant en T** : votre savoir et savoir-faire se caractérisent par une profondeur dans un domaine spécifique, mais également par une compréhension systémique à l'extérieur de votre champ immédiat d'expertise

Concrètement, cela veut dire quoi?

*Témoignage de Russell Pocock
Entreprise FERME SANDERS*

1. Comment avez-vous développé la ferme SANDERS?
2. Quel rôle a joué l'apprentissage en T?

Deuxième clé de voûte : Renforcer son sentiment d'efficacité



Qu'est-ce qu'un sentiment d'efficacité personnelle?

- Je crois être capable d'exercer avec succès des comportements qui donneront des résultats visés
- Ces croyances varient selon des domaines de situations spécifiques (ex. : parler en public; faire du ski)

Qu'est-ce qu'un sentiment d'efficacité personnelle?

- Plus mon sentiment d'efficacité est fort :
 - Plus je mets des efforts
 - Plus je persévère
 - Plus je réussis

Comment renforcer son sentiment d'efficacité personnelle?

1. Expérimenter
2. Se laisser persuader
3. Observer
4. Projeter, réussir

***Russell Pocock :*
Entreprise **FERME SANDERS****

Concrètement, comment était votre sentiment d'efficacité personnelle au tout début de votre entreprise et comment l'avez-vous renforcé?

Augmenter son leadership en tant que conseiller agricole pour :

1. Mieux influencer
2. Développer de véritables partenariats
3. Favoriser la réussite en affaires grâce au partage de mon savoir / savoir-faire



Conclusion

- ✓ Oser
- ✓ Oser partager idées, savoir et savoir faire (T)
- ✓ Oser élargir perspectives (T)
- ✓ Oser visionner le futur
- ✓ Oser développer des partenariats d'affaires



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

Le **CRAAQ** remercie ses
collaborateurs médias

le Bulletin
des agriculteurs

le coopérateur
agricole



www.craaq.qc.ca
1 888 535-2537

La Coop fédérée www.lacoop.coop

le coopérateur agricole

**Pour une
bonne récolte
d'information**



Avec les Services de comptabilité et de fiscalité de l'UPA, vous prendrez la bonne direction pour votre avenir

- ▶ Planification fiscale
- ▶ Transferts de fermes
- ▶ États financiers
- ▶ Déclarations d'impôts
- ▶ Financement
- ▶ Agri-stabilité, Agri-investissement et Agri-Québec
- ▶ Déclarations de taxes
- ▶ Et plus encore!

*Des spécialistes en agriculture,
des partenaires pour vos affaires*

Présent partout au Québec

Pour nous joindre : contactez votre fédération régionale de l'UPA ou composez le 450 679-0540, poste 8286

www.scf.upa.qc.ca





Rendez-vous **SERVICE**
Demandez **CONSEIL** à un agronome

L'ORDRE DES AGRONOMES DU QUÉBEC EST FIER DE S'ASSOCIER AU SUCCÈS DE CET ÉVÉNEMENT

L'ORDRE DES AGRONOMES DU QUÉBEC (OAQ) EST L'ORDRE PROFESSIONNEL
QUI A LE MANDAT DE PROTÉGER LE PUBLIC EN GARANTISSANT NOTAMMENT
UNE HAUTE QUALITÉ DES SERVICES PROFESSIONNELS EN AGRONOMIE.

AU QUÉBEC, QUELQUE 3 300 AGRONOMES
SONT MEMBRES DE L'OAQ. DES FEMMES ET
DES HOMMES DE TALENT DONT L'EXPERTISE
EST REQUISE DANS DE MULTIPLES CHAMPS
D'ACTIVITÉ. DES PROFESSIONNELS DONT LES
DOMAINES D'INTERVENTION REFLÈTENT LA
DIVERSITÉ DES PASSIONS QUI LES ANIMENT.

Productions animale et végétale
Contrôle de la qualité des aliments
Gestion de l'eau, de l'air et du sol
Protection de l'environnement
Recherche fondamentale et
appliquée
Biotechnologies
Enseignement
Services-conseils
Microbiologie
Économie, financement et
gestion agroalimentaires
Génie rural

Transformation alimentaire
Mise en marché
Développement régional
Aménagement du territoire
Transfert technologique
Géomatique et télédétection
Gestion des pesticides
Aménagement paysager
Horticulture ornementale
Journalisme
Communication
Coopération internationale



**Ordre
des agronomes
du Québec**

Pour plus d'information sur la profession

1001, rue Sherbrooke Est, bureau 810, Montréal (Québec) H2L 1L3
Tél : 514 596-3833, poste 0
agronome@oaq.qc.ca www.oaq.qc.ca

Dans un contexte économique très concurrentiel et face à des conditions climatiques de plus en plus aléatoires, les entreprises agricoles ont plusieurs défis à relever.

LE COLLOQUE DE L'ENTREPRENEUR GESTIONNAIRE est à la fois un rendez vous annuel et un espace privilégié pour un choix dynamique des meilleures stratégies d'affaires.



LA FÉDÉRATION DES PRODUCTEURS DE CULTURES COMMERCIALES DU QUÉBEC est fière de commanditer ce colloque et souhaite de bonnes retombées à tous les participants.

Bon colloque!



Fédération des
Producteurs de Cultures Commerciales
du Québec



Pour une santé bien pensée !

Association des Médecins Vétérinaires Praticiens du Québec

2406, chemin des Quatre-Bourgeois, bureau 101

Québec (Québec) G1V 1W5

Téléphone : 418 651-0477 Sans frais 1 800 567-7477/ Télécopieur : 418 651-5714

Courriel : amvpq@amvpq.org

Site web : www.amvpq.org

METTEZ-VOUS À LA PAGE

Abonnez-vous maintenant

leBulletin

des agriculteurs



La référence en nouvelles technologies agricoles au Québec

Comptez sur *le Bulletin des agriculteurs* pour vous faire découvrir les nouvelles techniques et technologies agricoles.



Économisez du temps en vous abonnant sur le web dès maintenant :

www.leBulletin.com/abonnement/

Service aux abonnés : 514 766-9554
poste 226



Fédération des
groupes conseils
agricoles du Québec

La référence en gestion technico-économique
agricole au Québec!



fgcaq.com

*Pour un regard renouvelé
de l'entreprise agricole*

26^e Édition

Salon de l'agriculture

En partenariat avec:



Financement agricole Canada

Les 10, 11 et 12 janvier 2012
C'est un rendez-vous!

Sortie 130 de l'autoroute 20 (Jean Lesage)
Sur le terrain de l'Expo de Saint-Hyacinthe
Pavillon des Pionniers et Centre BMO

9h à 17h • Admission: 12 \$ • Stationnement gratuit
www.salondelagriculture.com • 450 771-1226

10 | 11 | 12

JANVIER 2012

WWW.SALONDELAGRICULTURE.COM

Soyez aux premières loges pour vous informer!



Établissement et retrait



...plus que jamais une référence!

- 400 documents et liens utiles
- Plus de 1000 abonnés
- 20 000 visites par année



Pour en savoir plus sur...

- La planification
- Des témoignages de transfert de ferme
- Le financement agricole

...et bien plus encore!

Abonnez-vous.
C'est gratuit!

www.agrireseau.qc.ca/era



Agriculture, Pêcheries
et Alimentation

Québec 



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

À la recherche de conseils?

Trouvez-les dans l'annuaire le plus complet
de services-conseils au Québec!

www.servicesconseils.qc.ca

Conseillers

Plus de 200 experts vous
offrent leurs services –
un réseau de choix!



Agriculteurs et transformateurs

Près de 650 entreprises
vous offrent leurs services



Relève

Plus de 200 conseillers et
entreprises vous attendent!



NOTES

Outil de recherche par
mot-clé ou selon :

- la production concernée
- le service offert
- la région desservie



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

Le répertoire des services-conseils a été réalisé dans le cadre
du programme *Initiative d'appui aux conseillers agricoles*
selon les termes de l'entente Canada-Québec sur
le Renouveau du Cadre stratégique agricole.



Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Canada

Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation

Québec



Références
ÉCONOMIQUES

Un investissement payant!

Investissez aussi peu que 20 \$
dans un budget des *Références économiques*
et bénéficiez du savoir et de l'expertise de
conseillers en gestion, en financement et
en productions végétale et animale.

Vingt dollars qui vous mèneront loin!

www.craaq.qc.ca/referenceseconomiques

Cliquer **CRAAQ**

c'est **exploiter** ses capacités!

www.craaq.qc.ca/Publications



Naviguez sur le catalogue électronique

Accédez à plus de **230** documents

- Animal
- Végétal
- Économie et gestion
- Agroenvironnement, énergie et sols

**Téléchargez
GRATUITEMENT**
certains documents

Pour tous renseignements supplémentaires,
contactez le service à la clientèle au
1 888 535-2537 ou 418 523-5411



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec



On veille au grain.

Bienvenue à votre nouveau Centre d'expertise en gestion agricole !

Le CEGA est un organisme regroupant l'ensemble des intervenants en gestion agricole et en gestion des ressources humaines. Il vise à améliorer les compétences des conseillers, exercer une vigie sur l'évolution de l'économie et faciliter l'accès aux données des secteurs agricoles et agroalimentaires.

Découvrez notre Bulletin de veille

Le nouvel outil d'information incontournable

- Capsule d'expert • Économie et marchés • Gestion
- Lois et règlements • Tendances et société

Participez à nos formations de pointe

- *La budgétisation en production vache-veau*
16 et 17 novembre
- *Mieux intervenir auprès des familles*
29 octobre et 10 décembre



Abonnez-vous! www.cega.net/bulletin

Information : (418) 656-2108
info@cega.net
Pavillon Paul-Comtois
Université Laval, Québec

PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ
**Agriculture, Pêcheries
et Alimentation**
Québec



CEGA
Centre d'expertise en gestion agricole

Desjardins & Cie

desjardins.com

C'est tout Desjardins qui appuie la filière agroalimentaire.

Une solide équipe composée de spécialistes de la finance est disponible afin d'élaborer pour vous des stratégies novatrices répondant à vos besoins d'affaires.

Notre expertise est grande. Ce qui nous permet d'avoir une vision globale de la situation et de vous aider à prendre les bonnes décisions.

-
- Garde de valeurs et services fiduciaires
 - Services bancaires
 - Capital de risque
 - Marché des capitaux
 - Services internationaux
 - Montage financier
 - Gestion du patrimoine
 - Planification successorale
 - Placements
 - Solutions de gestion de la paie et des ressources humaines
 - Programme Immigrants investisseurs
 - Assurance et épargne collectives
 - Service conseil en fusion, acquisition et transfert d'entreprise
 - Solutions en ligne
 - Gestion de trésorerie



Desjardins

Coopérer pour créer l'avenir