



## CAP SUR LA PÉRENNITÉ

Le jeudi 29 octobre 2009  
Drummondville

# La symbiose producteurs-conseillers pour atteindre ses objectifs

**Karine SIMARD**, M.Sc., agronome  
Conseillère stratégique

Valacta  
Sainte-Anne-de-Bellevue



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec  
Comité bovins laitiers

---

Note : Cette conférence a été présentée lors de l'évènement et a été publiée dans le cahier des conférences.

Vous retrouverez ce document sur le site  
Agrireseau.qc.ca



Pour commander le cahier des conférences, consultez  
[le catalogue des publications du CRAAQ](#)

# La symbiose producteurs-conseillers pour atteindre ses objectifs

## Introduction

De nos jours, l'amélioration de la rentabilité, la recherche de temps, de main-d'œuvre et d'efficacité constituent des défis auxquels font face plusieurs producteurs laitiers. Devant ces défis, les producteurs doivent savoir bien s'entourer pour atteindre leurs objectifs.

Par ailleurs, le milieu agricole comporte un bassin important de conseillers qui peuvent être impliqués à divers niveaux sur chacune des entreprises. Ainsi, lorsque vient le temps de prendre les grandes décisions ou tout simplement dans la gestion quotidienne de la ferme, un ou plusieurs intervenants sont choisis en fonction du lien de confiance et des compétences implicites aux décisions à prendre.

La dynamique de la relation producteurs-conseillers est un facteur clé dans la capacité de l'équipe à atteindre les objectifs. En fait, il faut voir cette relation comme une relation gagnant-gagnant, c'est-à-dire bénéfique pour les deux parties, mais également que chacune des parties a des rôles et des responsabilités bien précises et que l'implication des deux parties est essentielle. Dans la relation producteurs-conseillers, le producteur obtient une expertise, une aide, de l'appui au niveau de son entreprise alors que le conseiller reçoit une rémunération et une reconnaissance dans son travail.

Ainsi, chacune des deux parties a des objectifs et un rôle à jouer afin de les atteindre. Parmi les étapes nécessaires à l'instauration d'une relation producteurs-conseillers profitable, on retrouve les étapes suivantes :

- 1- La mise en place d'une méthode de travail et l'établissement d'une communication efficace;
- 2- L'identification et la mise en commun des objectifs de tous les membres de l'entreprise;
- 3- Le choix par l'entreprise de conseillers compétents et ouverts à travailler en équipe;
- 4- La production et la mise en place d'un plan d'action;
- 5- L'établissement, le choix et l'application des solutions pour atteindre les objectifs;
- 6- Le suivi des résultats et l'adaptation des interventions en fonction de l'atteinte des résultats.

Ces étapes nécessitent plusieurs rencontres de l'équipe producteurs-conseillers.

## **1- La mise en place d'une méthode de travail et l'établissement d'une communication efficace**

À peu près tous les producteurs laitiers font affaire avec un ou plusieurs conseillers sur leur entreprise. Ce qui est moins fréquent, c'est de voir une méthode de travail, une discipline et une collaboration entre les producteurs et les conseillers. La mise en place d'une structure que tous adoptent améliore grandement le potentiel et la vitesse dans l'atteinte des objectifs des producteurs.

Des détails aussi simples qu'un lieu de rencontre confortable (la cuisine ou un bureau au lieu d'un coin de table dans la laiterie), un temps déterminé et une date fixée au préalable pour les rencontres, l'éloignement des distractions (téléphone, cellulaire, employés, visiteurs), etc. facilitent grandement la communication et l'entente entre les producteurs et les conseillers. Il est très important que tous les partenaires impliqués dans l'entreprise participent activement aux rencontres producteurs-conseillers.

## **2- L'identification et la mise en commun des objectifs de tous les membres de l'entreprise**

Une première rencontre entre les producteurs et les conseillers doit être planifiée afin d'identifier les objectifs des producteurs. Considérée comme une étape nécessaire et primordiale, l'identification des objectifs de tous les partenaires d'une entreprise nécessite une réflexion profonde de la part de ces derniers. À cet effet, l'établissement d'un environnement adéquat lors de cette rencontre est aussi très important. Avant de rencontrer les conseillers pour l'identification de leurs objectifs, les producteurs doivent réfléchir et avoir une idée de leurs objectifs.

Cette étape qu'est l'identification des objectifs par les producteurs n'est pas une étape facile. En fait, il ne s'agit pas de déterminer un objectif simple tel que l'amélioration de la production, mais plutôt de rechercher les objectifs fondamentaux et répondant à des aspirations profondes. Au moment où les producteurs arrivent à déterminer ces objectifs fondamentaux, ils deviennent un puissant outil de motivation et aident grandement à l'amélioration de leur entreprise en fonction de leurs besoins réels. Il ne faut pas omettre de connaître aussi les objectifs de tous les partenaires de l'entreprise. Ils peuvent être souvent différents et un consensus sera nécessaire afin de diriger les interventions des conseillers.

Par définition, un objectif se décrit comme un but à atteindre. Il est souvent difficile pour un producteur qui n'en a pas l'habitude de formuler des objectifs propres à son entreprise et, surtout, répondant à ses aspirations profondes. Une des erreurs souvent rencontrées à ce niveau est que les objectifs sont confondus avec les moyens que le producteur pourrait utiliser pour atteindre les objectifs que l'on décrira comme fondamentaux dans ce texte. Les objectifs fondamentaux sont ceux répondant aux aspirations profondes d'un individu.

Selon Raymond Levallois, il existe un truc simple pour arriver à bien cibler les objectifs fondamentaux. Ce truc consiste, pour le producteur, à se poser autant de fois qu'il le faut la question POURQUOI, et ce, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de réponse à cette question. Il aura alors identifié un objectif fondamental qui reflète ses aspirations profondes. Voyons deux exemples concrets.

Objectif initial du producteur n° 1 : Construire une étable pour les sujets de remplacement afin de libérer de l'espace dans l'étable des vaches et d'augmenter le nombre de vaches de 30 têtes.

Pourquoi? « Pour augmenter les revenus de leur entreprise »

Pourquoi? « Le petit dernier commence à s'intéresser à l'entreprise, on aimerait être en mesure de lui fournir du travail »

Pourquoi? « Les propriétaires sont rassurés de savoir qu'il y a une relève intéressée, ils veulent l'encourager et lui envoyer un message clair »

L'objectif fondamental du producteur n° 1 est de réussir la succession de l'entreprise.

Augmenter le nombre de têtes permet-il de répondre au besoin ? Peut-être.

Y a-t-il d'autres moyens d'y répondre? Oui. Ils pourraient améliorer la productivité du troupeau et, ce faisant, améliorer les revenus de l'entreprise sans augmenter autant la charge de travail.

L'exemple n° 2 présente le même objectif initial mais avec une motivation différente.

Objectif initial du producteur n° 2 : Construire une étable pour les sujets de remplacement afin de libérer de l'espace dans l'étable des vaches et d'augmenter le nombre de vaches de 30 têtes.

Pourquoi? « Le producteur aimerait embaucher un employé à temps plein sur la ferme »

Pourquoi? « Pour avoir plus de temps libre »

Pourquoi? « Parce qu'il aimerait suivre davantage ses enfants dans leurs activités »

L'objectif fondamental de ce producteur est d'avoir plus de temps libre.

Est-ce que l'augmentation du cheptel répondra à son besoin? Est-ce que l'embauche de l'employé est le moyen idéal pour arriver à son objectif? Peut-être.

Le producteur doit cependant évaluer les différentes possibilités qui s'offrent à lui pour atteindre son objectif qui est d'avoir plus de temps libre. L'agrandissement de la ferme engendrera probablement une pression financière supplémentaire alors que l'embauche d'un employé demande de la gestion de personnel. Pour certains producteurs, ces contraintes leur conviendront; pour d'autres, cela peut être problématique.

Dans les deux cas, l'objectif exprimé initialement était le même et représentait davantage un moyen qu'un objectif fondamental. De plus, dans ces deux cas, bien que l'affirmation de départ soit identique, les motivations sont complètement différentes et demanderont fort probablement des moyens très différents pour atteindre les objectifs répondant au besoin réel du producteur.

Bien sûr, les conseillers peuvent aider dans la détermination des objectifs d'une entreprise. Par contre, la responsabilité d'enclencher cette démarche revient au producteur. Par ailleurs, lorsqu'un conseiller accompagne un producteur dans cette démarche, il doit faire très attention de ne pas inconsciemment imposer sa vision personnelle des objectifs et doit s'assurer qu'il identifie bien les objectifs répondant au besoin réel des producteurs et de l'entreprise. Dans certains cas, la pertinence d'un diagnostic technico-économique peut guider dans l'établissement des objectifs, mais il ne faut pas tomber dans le piège d'utiliser des paramètres purement techniques, tels que l'amélioration du niveau de production ou l'intervalle de vêlage comme objectif principal, car ils constituent des moyens et non des objectifs.

### **3- Le choix par l'entreprise de conseillers compétents et ouverts à travailler en équipe**

Tel qu'il a été mentionné précédemment, la qualité de la relation producteurs-conseillers sera déterminante pour l'atteinte des objectifs. Souvent, il arrive que le conseiller le plus influent sur une ferme soit devenu, au fil des années, l'ami de la famille, celui qui a vu grandir les enfants, celui qui est sympathique, celui qui vient aider pour faire la récolte du foin, etc. Cela illustre bien l'importance du lien de confiance pour un producteur lorsqu'il choisit la personne à qui il demandera conseil. Est-ce le bon critère à utiliser? En fait, dans le choix d'un conseiller, le lien de confiance est un critère important, mais il n'est pas le seul à prendre en considération.

Chez les conseillers, les attitudes et qualités recherchées pour le succès de l'équipe producteurs-conseillers sont :

- ✓ Être compétent dans son champ d'expertise;
- ✓ Être un excellent communicateur afin de bien comprendre les objectifs de l'entreprise et vulgariser ses observations et recommandations de façon claire;
- ✓ Être capable d'identifier tous les chemins possibles pour atteindre les objectifs du producteur et accompagner celui-ci dans le choix de la meilleure solution pour lui;
- ✓ Être capable de reconnaître ses limites et référer à des collègues lorsque les problèmes dépassent ses champs de compétences;
- ✓ Être fonctionnel en équipe multidisciplinaire;
- ✓ Avoir une grande ouverture d'esprit.

Lors du choix des conseillers qui l'accompagneront, le producteur doit donc tenir compte de ces critères et bien exprimer aux personnes choisies ce à quoi il s'attend d'un conseiller. D'autre part, on peut dire que le producteur doit aussi développer certaines compétences et qualités afin d'atteindre ses objectifs.

Chez les producteurs, les attitudes et qualités recherchées pour le succès de l'équipe producteurs-conseillers sont :

- ✓ Identifier ses objectifs et les communiquer clairement à ses conseillers;
- ✓ Choisir des conseillers qui répondent aux critères cités précédemment;
- ✓ Avec l'aide du conseiller, choisir et mettre en pratique la solution qui lui convient le mieux pour atteindre ses objectifs;
- ✓ Recueillir les observations et les mesures nécessaires afin de donner une rétroaction précise aux conseillers quant aux résultats obtenus;
- ✓ Être capable de travailler en équipe multidisciplinaire;
- ✓ Avoir une grande ouverture d'esprit.

Ainsi, pour une relation producteurs-conseillers profitable, chacune des deux parties doit répondre à des critères précis et chacun a sa part de responsabilité dans l'atteinte des objectifs. En fait, dépendamment des objectifs, le producteur aura souvent avantage à consulter plusieurs conseillers, que ce soit régulièrement ou de façon ponctuelle. Dans cette optique, l'approche multidisciplinaire est celle qui donne les meilleurs résultats à la condition de l'utiliser avec une structure adéquate.

#### **4 - La production et la mise en place d'un plan d'action**

##### **Le diagnostic**

Avant d'établir le plan d'action, il importe que les conseillers de l'équipe effectuent un diagnostic qui permettra de cibler les points forts de la ferme, c'est-à-dire ceux qui favoriseront l'atteinte des objectifs, et les maillons faibles, soit ceux qui ralentiront ou empêcheront l'atteinte des objectifs. Selon les objectifs du client, ce diagnostic peut être de niveau technique, de niveau économique, de niveau humain, etc. La production d'un diagnostic par un conseiller comportera, le plus souvent, une récolte d'informations à la ferme (mesures, observations du producteur, observations du conseiller) et l'analyse de rapports (Valacta, DSA, groupe conseil, inventaire génétique, etc.). Dans ce processus, plus le diagnostic sera complet, meilleures seront les chances de mettre en place les bons moyens pour atteindre les objectifs. Il est difficile de proposer des moyens pour atteindre les objectifs si on ne connaît pas bien les points à améliorer dans l'entreprise; la production d'un diagnostic par chacun des conseillers concernés est donc très importante. La mise en commun de ces diagnostics au sein de l'équipe producteurs-conseillers permettra la production d'un plan d'action pour atteindre les objectifs.

À l'heure actuelle, l'établissement d'un diagnostic, ne serait-ce que technico-économique, est très peu répandu dans les entreprises laitières du Québec. Pourtant ce ne sont pas les outils qui manquent puisque la plupart des entreprises utilisent le contrôle laitier qui, à lui seul, fournit suffisamment d'informations pour effectuer un diagnostic technique passablement complet. Un des facteurs limitant la popularité du diagnostic est humain, c'est-à-dire que l'identification des points faibles est un processus impliquant l'identification de certaines actions ou processus qui ne sont pas effectués de façon optimale et personne n'aime se faire dire qu'il ne fait pas les choses de la bonne façon. Ce processus demande donc une bonne dose d'humilité de la part du producteur et une bonne dose de diplomatie de la part du conseiller qui fait le diagnostic. Le but du diagnostic n'est pas de trouver des coupables, mais plutôt d'identifier des actions ou des processus qui peuvent être améliorés pour le plus grand bien de l'entreprise. Il ne faut pas oublier que les techniques évoluent rapidement en agriculture et qu'il y a de fortes chances que la solution idéale d'il y a 10 ans ne soit pas celle privilégiée aujourd'hui. De la même façon, la solution adoptée par son voisin peut très bien ne pas convenir pour sa propre entreprise.

### **L'équipe multidisciplinaire**

Le rôle de l'équipe multidisciplinaire (incluant bien sûr le producteur) dans l'atteinte de l'objectif est :

- Établir un diagnostic de l'entreprise qui identifie les points forts et les points faibles;
- Bâtir un plan d'action en imposant des objectifs mesurables qui permettront l'atteinte de l'objectif du producteur;
- Mettre en commun les solutions possibles pour l'atteinte des objectifs et guider le producteur dans le choix des solutions prioritaires et réalisables pour chacune des parties (producteurs et conseillers);
- Établir des échéanciers et identifier des personnes responsables pour chacune des actions nécessaires;
- Planifier le suivi de façon détaillée (visite, rencontre, suivi des résultats).

### **Le plan d'action**

Une fois le diagnostic établi, il est maintenant possible de bâtir un plan d'action. Le plan d'action est en fait un outil présenté sous forme de document qui décrit chacun des objectifs spécifiques à atteindre en fonction de l'objectif fondamental. À l'instar de l'objectif fondamental, l'objectif spécifique est plutôt d'ordre technique et l'atteinte des objectifs spécifiques permettra l'atteinte de l'objectif fondamental. La méthode « SMART » est fréquemment utilisée en gestion au niveau de la caractérisation des objectifs spécifiques. Selon cette méthode, tout objectif utilisé dans un plan d'action devrait posséder les caractéristiques suivantes :

- **Spécifique** : il doit être clair, net et précis, et viser un seul but. Il devrait être formulé de façon positive;
- **Mesurable** : il faut définir une unité de mesure pour répondre à la question : combien? Bref, remplacer les mots par des nombres. Il faut chiffrer l'objectif, sinon comment savoir quand on l'aura atteint ou non?
- **Acceptable** : réfléchir aux moyens disponibles, penser en termes de budget, d'équipements, de personnel, etc. Quel est le prix à payer? L'objectif justifie-t-il le prix?
- **Réaliste** : sa réalisation doit être en notre pouvoir et doit être possible. Il est bien d'être ambitieux, mais il peut être démotivant de viser trop haut et de ne pas atteindre son but;
- **Temporel** : un objectif doit être défini dans le temps, avoir une certaine durée et une date d'échéance. Exemple : le projet durera 6 mois et sera terminé pour telle date.

## 5 - L'établissement, le choix et l'application des solutions pour atteindre les objectifs

Dans un plan d'action, pour chacun des objectifs spécifiques, on doit documenter les actions qui devront être prises pour atteindre l'objectif. Par la suite, pour chacune de ces actions, il convient de déterminer une ou des personnes responsables, le degré de priorité, l'échéancier pour accomplir la tâche ainsi que le ou les indicateurs de résultats qui permettront de vérifier si l'objectif est atteint.

C'est à partir du plan d'action que chacun des conseillers proposera ses solutions. Une fois les solutions proposées par le conseiller, il est important pour celui-ci de bien communiquer avec le producteur afin de choisir d'abord les solutions les plus adéquates et, enfin, de bien planifier l'application de ces solutions. Les modalités d'application et le suivi des recommandations demeurent sous la responsabilité de chacun des conseillers. À ce niveau, le producteur joue un rôle extrêmement important. En effet, le choix de la solution la plus pertinente, la façon dont il appliquera les recommandations et sa capacité à donner de la rétroaction sur les résultats observés à la ferme constituent un point tournant pour assurer le succès de la démarche dans l'atteinte des objectifs.

Pour illustrer le processus présenté ci-dessus, prenons l'exemple du producteur dont l'objectif fondamental est de réussir la succession de l'entreprise. Au départ, ce dernier croyait qu'il devait construire une étable pour les taures pour agrandir son troupeau afin de permettre l'introduction de ses enfants dans l'entreprise. Après des discussions avec son conseiller en gestion et son conseiller en régie et en alimentation, il réalise que l'amélioration de ses revenus et de sa marge pourrait être possible grâce à une amélioration de certains points techniques sans avoir à faire d'investissement majeur. Il confie donc à ces deux personnes la charge d'établir un diagnostic technico-économique. En cours de route, le conseiller en régie et en alimentation et le conseiller en gestion se rendent bien compte que l'entreprise a des points faibles qui nuisent à la



productivité au niveau de la régie du remplacement, de la marge sur le coût d'alimentation et de la régie de la reproduction. Il suggère donc l'implication de deux autres intervenants pour obtenir un diagnostic plus complet, soit le vétérinaire ainsi que la personne représentant son fournisseur de concentrés. Le producteur prendra donc l'initiative d'expliquer ses objectifs à ces deux intervenants et de leur demander d'établir un diagnostic selon leur champ d'expertise pour son entreprise. Une fois les diagnostics établis, ils devront être mis en commun au sein de l'équipe producteurs-conseillers qui comprend maintenant le producteur, son épouse et/ou ses enfants, le conseiller en gestion, le conseiller en régie et en alimentation, le représentant du fournisseur de concentrés et le vétérinaire. Ces conseillers proposeront ensuite un plan d'action (voir exemple à l'annexe 1) ainsi que des solutions aux producteurs et la responsabilité reviendra aux producteurs de choisir et d'appliquer les solutions qui répondent le mieux à leur situation et à leurs objectifs.

## **6 - Le suivi des résultats et l'adaptation des interventions en fonction de l'atteinte des résultats**

La dernière étape, souvent négligée, consiste à planifier une rencontre pour évaluer les résultats en rapport avec les objectifs. La plupart du temps, à moins qu'une situation de crise se présente, il est rare que le processus se déroule jusqu'à cette étape. Afin de ne pas oublier cette étape importante, il est préférable que l'équipe producteurs-conseillers planifie, dès la rencontre portant sur le plan d'action, une date de rencontre pour effectuer cette évaluation. Le délai entre la mise en place du plan d'action et l'évaluation des résultats pourra varier selon les objectifs et les actions à mettre en place. Lors de l'évaluation des résultats, chacun des conseillers doit procéder à une analyse préliminaire des résultats liés à son champ de compétences pour ensuite les présenter lors de la rencontre prévue à cet effet. Également, en plus d'avoir l'utilité de valoriser les résultats atteints, l'autre but de cette étape est d'identifier les objectifs qui n'ont pas été atteints et de trouver des explications et des solutions pour arriver à les atteindre. À ce moment, il peut même être pertinent d'établir un nouveau plan d'action avec des actions différentes. Comme l'entreprise est en constante évolution, on peut refaire le processus complet selon une échéance plus ou moins longue selon les besoins de l'entreprise.

Bien sûr, tout ce processus demande des investissements en temps et en argent ainsi qu'une grande implication de la part des producteurs. Par ailleurs, on n'a qu'à penser aux gains réalisables et à l'amélioration possible des entreprises pour réaliser que cet investissement en vaut la peine. Le tableau 1 présente l'impact économique lié à l'amélioration de certaines performances techniques pour un troupeau moyen québécois (56 vaches). La colonne « Situation actuelle » affiche les performances du troupeau moyen pour 2008, tandis que la colonne « Toutes ces améliorations » regroupe de meilleurs résultats pour l'ensemble des critères observés. Enfin, bien que les améliorations chiffrées dans ce tableau démontrent un impact économique non négligeable, elles demeurent bien en deçà de ce que les fermes les plus efficaces réalisent comme performances.

**Tableau 1****Impact de meilleures performances techniques sur la marge financière de l'entreprise**

|   | Situation actuelle | Meilleure production  | Coût des concentrés moins élevé | Taux de réforme plus faible | Coût de production du foin moins élevé | Toutes ces améliorations |
|---|--------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------|--|--------------------------|
| Productivité des vaches (kg de lait/va)                   | 8 500              | <b>9 000</b>          | 8 500                           | 8 500                       | 8 500                                  | <b>9 000</b>             |
| Coût des concentrés (\$/hl)                               | 13,50              | 13,50                 | <b>12,00</b>                    | 13,50                       | 13,50                                  | <b>12,00</b>             |
| Taux de réforme <sup>1</sup>                              | 30 %               | 30 %                  | 30 %                            | <b>25 %</b>                 | 30 %                                   | <b>25 %</b>              |
| Coût de production du foin (\$/t.m.s.)                    | 195                | 195                   | 195                             | 195                         | <b>170</b>                             | <b>170</b>               |
| Amélioration de la marge financière vs situation actuelle | -                  | 3 600 \$ <sup>2</sup> | 6 350 \$                        | 5 600 \$ <sup>3</sup>       | 10 500 \$                              | 26 000 \$                |

<sup>1</sup>Les ventes pour la production sont exclues du total des réformes.

<sup>2</sup>Le calcul est basé sur la diminution du nombre de vaches plutôt que l'achat de quota.

<sup>3</sup>Le calcul est basé sur un coût d'élevage de 2 600 \$/tête moins le montant reçu pour la vache réformée.

Aujourd'hui, l'agriculture est en constante évolution et l'avenir appartiendra aux producteurs qui sauront le mieux s'adapter tout en respectant leurs valeurs et leurs objectifs fondamentaux. Afin de relever ces grands défis, une multitude de ressources compétentes est disponible pour accompagner les producteurs québécois. Il convient seulement de mettre en place tous les morceaux du casse-tête et le tour est joué!

PLAN D'ACTION



Objectif fondamental : Améliorer la rentabilité pour introduire la relève

| Objectifs spécifiques (Quoi)                             | Actions ou moyens pour réaliser l'objectif (Comment)  | Responsable (Qui)   | Échéance (Quand)                           | Moyen de contrôle ou indicateurs de résultats   |
|--|---|---|--|---|
| Baisser l'intervalle de vêlage de 450 jours à 420 jours  | Effectuer des recommandations pour améliorer le taux de conception de 30 à 35 %<br><br>Établir une stratégie pour améliorer le taux de soumission à la saillie de 20 à 45 %                                   | Vétérinaire<br>Conseiller en alimentation<br><br>Vétérinaire  | 12 mois<br>(1 <sup>er</sup> novembre 2010) | Intervalle de vêlage<br><br>Taux de conception<br><br>Taux de soumission à la saillie     |
| Augmenter la marge sur le coût des concentrés de 3 \$/hl | Établir une stratégie d'alimentation pour améliorer les composants du lait à 4,0 % de gras et 3,4 % de protéine<br><br>Effectuer des recommandations pour améliorer le ratio lait : concentré à 2,2 à 2,8     | Conseiller en alimentation<br><br>Conseiller en alimentation  | 3 mois<br>(1 <sup>er</sup> janvier 2010)   | Marges sur le coût des concentrés<br><br>Composants du lait<br><br>Ratio lait : concentré |
| Diminuer le taux de réforme de 45 % à 30 %               | Identifier les causes des réformes et solutionner les problèmes au besoin<br><br>Effectuer une planification des vaches dont on veut élever les génisses et ne garder que les animaux provenant de ces vaches | Conseiller en régie<br>Vétérinaire<br><br>Conseiller en régie | 6 mois<br>(1 <sup>er</sup> mai 2010)       | Taux de réforme   |

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Suivi du plan d'action</b> – Date : | Atteinte de l'objectif : _____ % |
| Ce qui a bien fonctionné               |                                  |
| Ce qui doit être amélioré              |                                  |