

L'expansion ça change le monde: y êtes-vous préparé?

The logo for Valacta, featuring the word "valacta" in white lowercase letters inside a blue teardrop shape. This shape is part of a larger blue graphic on the right side of the slide that resembles a stylized 'C' or a drop.

Par: Cynthia Doyon, conseillère, CRÉA Chaudière-Appalaches
et René Roy, agroéconomiste, équipe R. & D. Valacta

Les 26-27 et 28 novembre 2008



**Centre Régional d'Établissement
en Agriculture**
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LITIÈRE

Québec-Atlantique

Plan de la conférence:

- Introduction
- Une démarche logique:
 1. Savoir ce que l'on veut!
 2. Savoir d'où on vient!
 3. Comment ce que l'on veut modifiera ce que l'on a?
 4. Un plan détaillé pour passer à l'action
 5. Évaluation: dans le mille ou à des milles?
- Conclusion

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE



« Plus qu'hier moins
que demain... »
c'est vrai et pas
juste en amour!

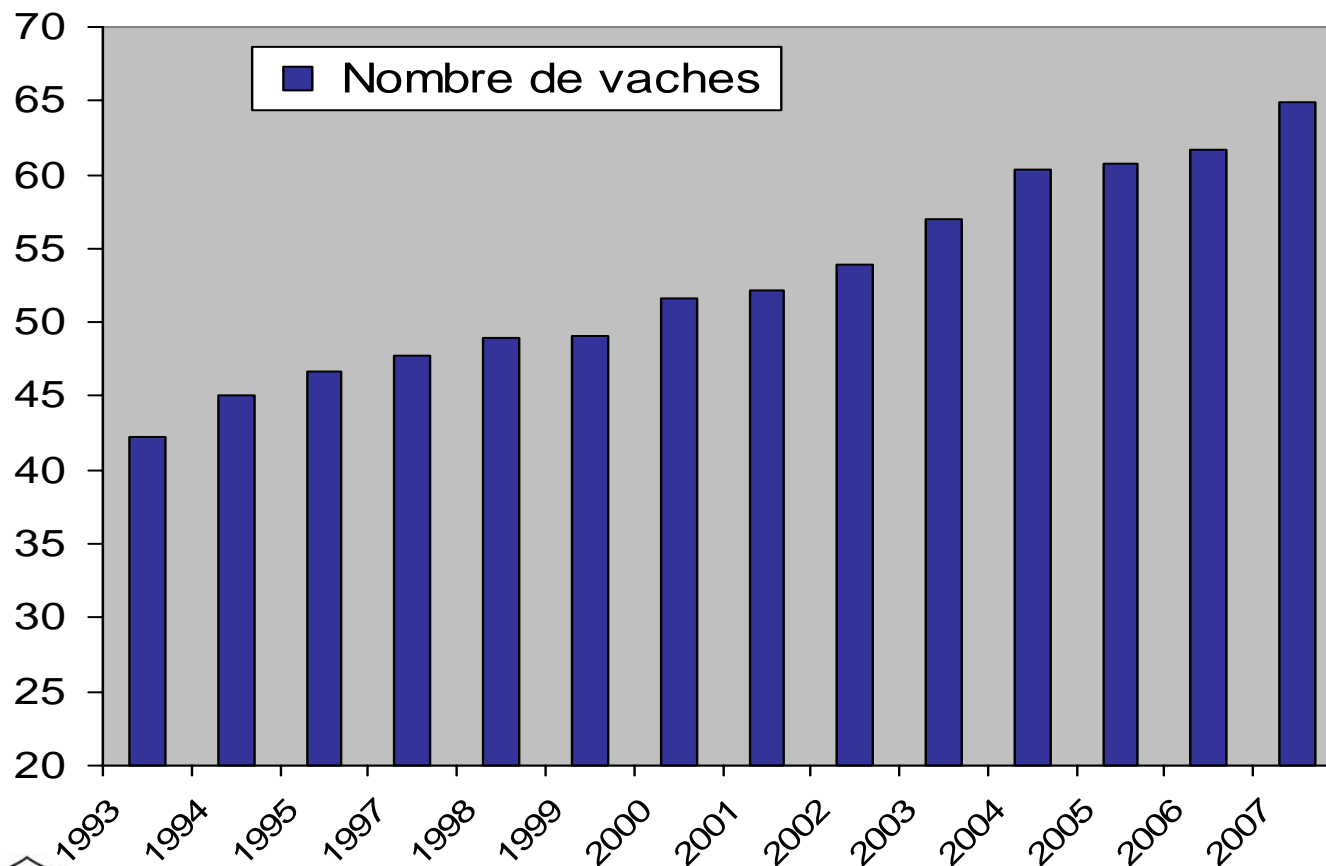
valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Taille des fermes laitières: tendance historique.



Source: Agritel



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

valacta

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAIÈRE

Croissance vs expansion:

- Croissance:
 - Tendance naturelle des entreprises à grossir lorsque la technologie permet un accroissement de la productivité.
- Expansion:
 - Étape de croissance très rapide associée à des changements importants dans l'organisation de l'entreprise.

valacta

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Pourquoi prendre de l'expansion?

- Le défi de faire des projets et de voir évoluer l'entreprise.
- Mieux se positionner.
- Établir la relève et/ou engager un employé.
- Améliorer l'efficacité du travail.
- Accéder à de nouvelles technologies.
- Être plus gros que le voisin.
- Ne pas payer d'impôt.
- Faire des économies d'échelle.
- Si je n'avance pas, je recule.
- Pourquoi pas ?



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

Extrait de la conférence « Temps » qu'à faire du lait, ça vaut le coup de se démarquer,
Dominik Desrosiers, Symposium sur les bovins laitiers,
Drummondville 30-10-2008

valacta

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

L'expansion toujours profitable?

Il y a beaucoup de perceptions négatives face à la croissance rapide:

« Y est parti en peur...y va se planter... »

« J'voudrais pas avoir leurs dettes...

Y vont travailler comme des malades pour payer tout ça » valacta

Et la réalité n'est pas toujours facile:

Dans un groupe de 90 entreprises ayant réalisé une expansion entre 2001 et 2004¹, le tiers des fermes a vu sa situation financière se dégrader au point qu'on puisse la qualifier d'inquiétante en 2004.

Dans les faits, l'expansion amène beaucoup d'inconnus qu'on est souvent mal préparé à affronter.



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

¹ Planifier l'expansion d'une entreprise laitière, Guide de réussite
données extraites d'Agritel

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Principaux défis identifiés lors de la préparation d'un projet d'expansion:

- capacité financière à réaliser le projet:
 - Coût d'investissement
 - Capacité d'emprunt
- impact des changements sur les résultats de l'entreprise:
 - performances techniques
 - résultats financiers et CDR

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Et des défis humains...

Organisation du travail, partage des tâches, des responsabilités,...

« On verra ça rendu là! »



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

valacta

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Une démarche logique pour une expansion réussie.

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Les grandes étapes d'une planification de projet



valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

1. Savoir ce que l'on veut!

- Identifier son besoin
- Partager son idée
- Mobiliser l'équipe autour du projet
- Respecter ses principes
- Déterminer les objectifs



CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Identifier son besoin

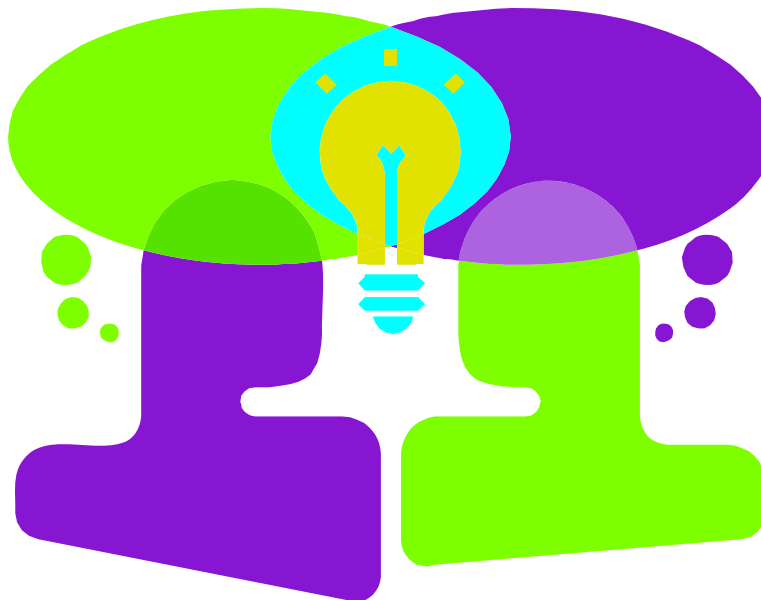
Pourquoi ?

valacta

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Partager son idée

- Voir les besoins des autres membres de l'équipe.



valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Mobiliser l'équipe autour du projet



valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Déterminer les objectifs

- **S**pécifique
- **M**esurable
- **A**ccceptable
- **R**éaliste
- **T**emporel

valacta

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LITIÈRE

2. Savoir d'où on vient!

- Les 6 fonctions
- Diagnostic

valacta

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Les 6 fonctions : **Management**



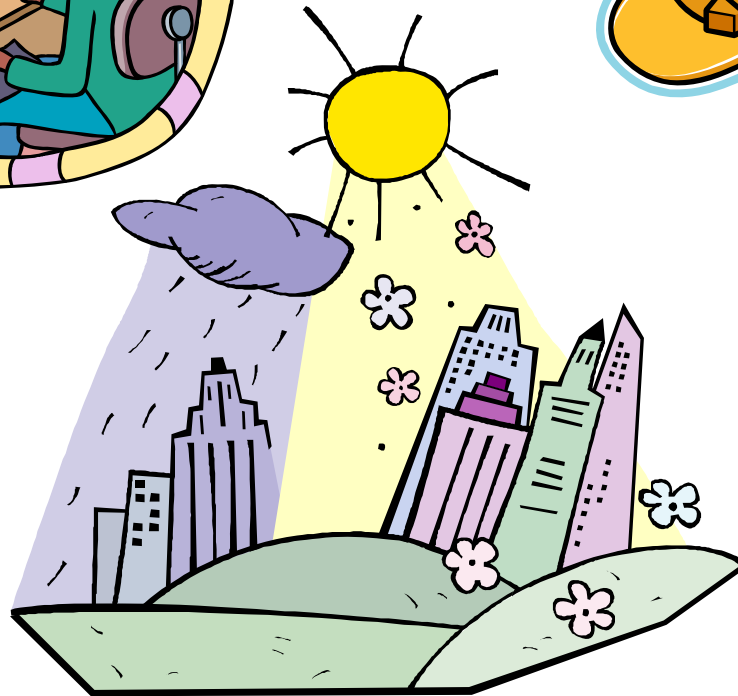
valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Les 6 fonctions : Ressources Humaines



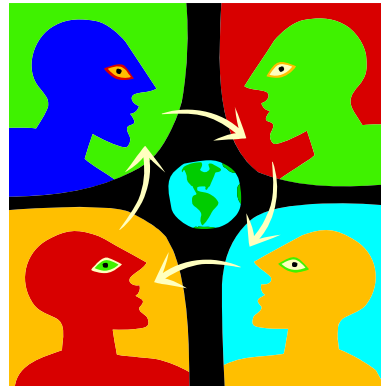
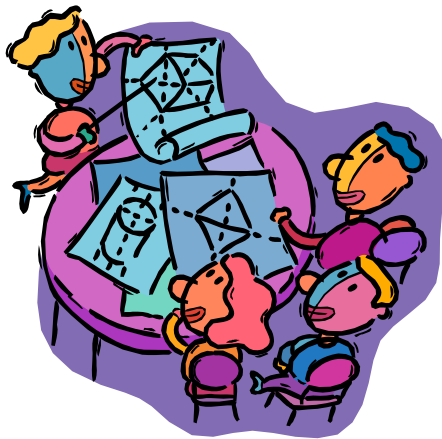
valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Les 6 fonctions : **Opération**



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Les 6 fonctions : Production



valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Les 6 fonctions : Commercialisation



valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Les 6 fonctions : Finance et comptabilité



valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Diagnostic

*Valider nos perceptions,
Analyser la réalité !*



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

valacta

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Diagnostic organisationnel

	Moins				Plus
Management (administration)					
Nous avons une mission, des valeurs (ou codes de conduites) et des principes directeurs d'entreprise qui guident nos actions	1	2	3	4	5
Nous avons une vision d'entreprise et des orientations clairement identifiées et partagées par tous	1	2	3	4	5
Nous avons une approche de gestion adaptée au contexte de notre entreprise – le leadership est positif	1	2	3	4	5
Nous avons des objectifs spécifiques qui se traduisent en plan d'action	1	2	3	4	5
Le partage des tâches et responsabilités est clairement défini, connu et compris de tous	1	2	3	4	5

Diagnostic technico-économique

Description	Unité	Seuils ¹		Votre ferme	
		Supérieur	Inférieur	Dernier exercice ²	Prévision ³ *
Charges avant salaires, intérêts et amortissements /produits bruts	%	<50	>60		
Produit brut/UTP	\$	>200 000	<140 000		
Charges variables étable	\$/hl	<31.00	>35.00		
Concentrés vaches	\$/hl	<9.00	>12.50		
Prix cible foin (coût de production)	\$/t.m.s.	<150	>200		



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

Planifier l'expansion d'une entreprise laitière, Guide de réussite
Fiche 2.2.1

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAIITIÈRE

Diagnostic financier

Description	Unité	Seuils ¹		Votre ferme	
		Supérieur	Inférieur	Dernier exercice ²	Prévision ³
Ratio de service de la dette (CDR/remboursements)	%	<1.60	>1.00		
Paiements /produits bruts	%	<17	>28		
Autonomie financière	%	>80	<55		
Dette/hl quota	\$/hl	<100	>235		
Retraits et salaires/produits bruts	%	<12	>23		
Durée restante des emprunts	ans	<6	>13		



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

Planifier l'expansion d'une entreprise laitière, Guide de réussite
Fiche 2.2.2

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAIITIÈRE

Résultat du diagnostic

- Forces

- Faiblesses

Limites du diagnostic:

Opinion émise en fonction d'une information ponctuelle.

Quelle est la tendance derrière les résultats analysés?

Qu'est-ce qui tient de l'incident de parcours et qu'est-ce qui est chronique?

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

3. Comment ce que l'on veut modifiera ce que l'on a?

- Impact du projet sur l'entreprise:
 - Façons de faire
 - Sur les forces et faiblesses identifiées au diagnostic.
- Analyse financière et les risques

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Impacts

*Aspect humain et
organisationnel souvent
reléguer au dernier rang*

valacta

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LITIÈRE

Fonction 1: Impacts sur le management

- o Comment le projet changera-t-il la façon de diriger l'entreprise?
- o Nouveaux partenaires? Nouvelles responsabilités? Nouveau partage du pouvoir?
- o Comment circulera l'information?
- o Y a t il une relève d'impliquée?
- o Certaines politiques internes devront elles changer?

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Fonction 2: Impact sur les ressources humaines

- o Une nouvelle expertise devra-t-elle être acquise?
- o Quel est le besoin en ressources humaines? Quel est le profil de la personne recherchées?
- o Quelles seront les tâches, et responsabilités à combler?
- o Y a-t-il un processus d'évaluation du personnel?
- o L'organisation du travail sera-t-elle modifiée?

Santé et sécurité au travail:

- o On se soucie de la santé et du confort des animaux, qu'en est-il des humains?

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Fonction 3: Impact sur les opérations

- o Comment se planifie les opérations et s'organise le travail?
- o Les méthodes de travail seront-elles changées?
- o Avons-nous des instructions de travail écrit pour les nouvelles installations?
- o Le projet est-il conforme aux normes en vigueur?
- o Comment se fera le contrôle de la qualité?
- o Comment se fera la suivi des opérations?

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Fonction 4: Impact sur la production

- o Quels sont les principaux éléments touchés par le projet sur: la productivité du troupeau, la composition du lait, le nombre de vache, âge du troupeau, le logement des vaches?
- o Y-aura-il des nouveaux équipements?
- o Quels seront les impacts sur: les besoins fourragers et de concentrés, le système d'alimentation, les besoins en eau, le volume de fumier/lisier, les besoins en litière, le système de traite et refroidissement, le besoin en quota?

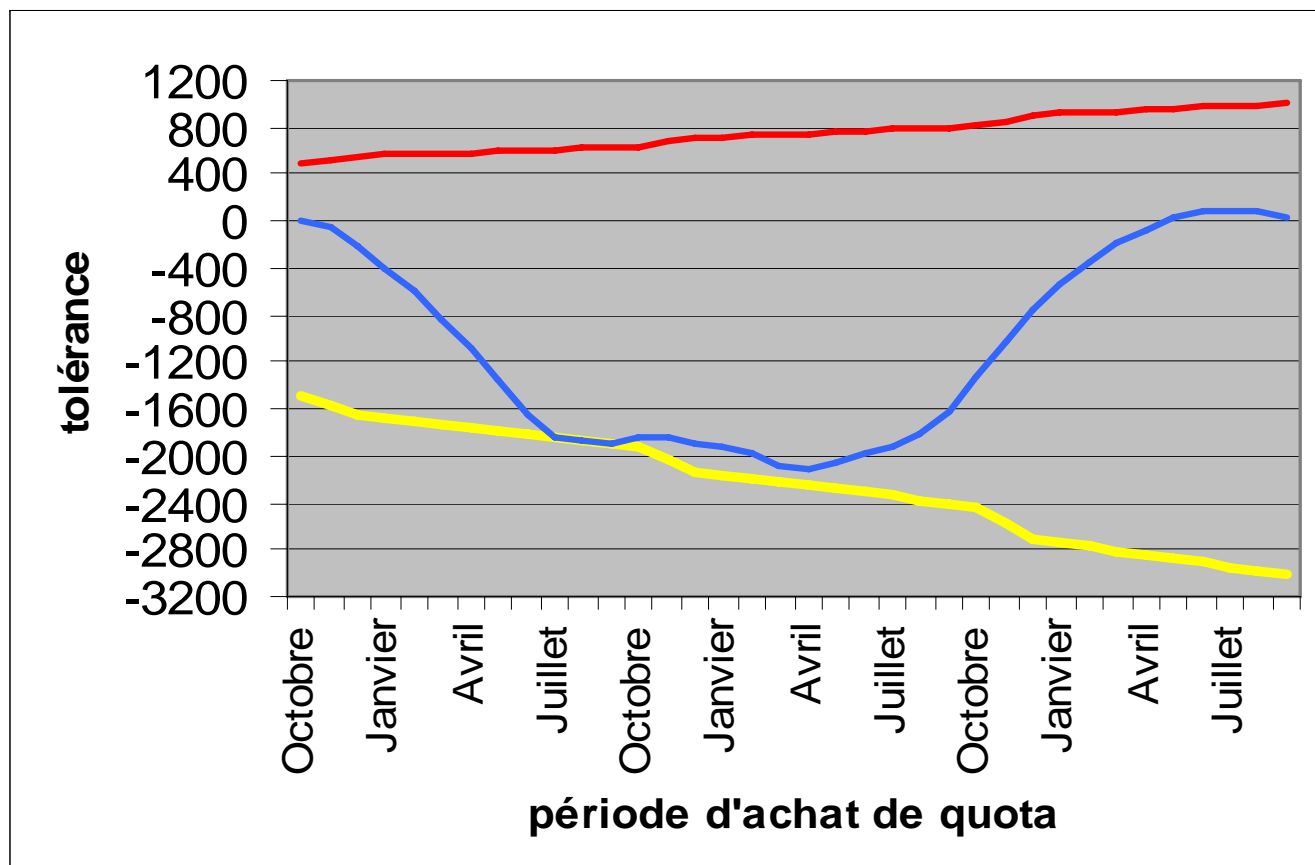
valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Exemple avec l'achat de quota lorsqu'on passe de 50 à 100 kg/jour



valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Fonction 5: Impact sur la commercialisation

- o Pour la majorité des producteurs on se limite à la vente de lait et d'animaux de réforme:
 - o mise en marché est confiée à des structures collectives qui ne sont pas affectées par les changements individuels opérés au niveau des entreprises.
- o Vente d'animaux pour la production: baisse des volumes disponibles à court et moyen terme suivi d'une hausse à long terme. Doit-on maintenir sa place sur le marché durant la transition?

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Fonction 6: Impacts économiques/ financiers

- o De quel façon le projet affectera les états financiers et la structure financière de l'entreprise?

valacta

Objectifs du projet:

- o améliorer la rentabilité à long terme de la ferme.
- o assurer une santé financière à court, moyen et à long terme

Outil pour mesurer les impacts: le budget.



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Les différentes déclinaisons

- o budget d'exploitation
- o budget d'investissement
- o budget de financement
- o budget de trésorerie (*budget mensuel*)

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

L'appréciation finale du projet

	<u>Utile</u> pour l'atteinte de l'objectif	<u>Néfaste</u> pour l'atteinte de l'objectif
<i>Interne</i> (attributs du domaine de l'entreprise)	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Externe</i> (attributs de l'environnement)	<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>

4- Un plan détaillé pour passer à l'action

Objectifs	Actions	Responsable	Échéance	Indicateurs de résultats
Se conformer aux normes et règlements	S'informer sur les normes agroenvironnementales à respecter S'informer sur les permis à détenir et les règlements en vigueur (municipalité et ministère)	Simon	hiver 2005	Information en main
Faire les plans et retenir les services d'une firme conseil	Rechercher des firmes conseils Visiter des projets réalisés Soumettre le projet à au moins deux firmes Transmettre les informations utiles à la réalisation d'une ébauche de projet S'assurer que le projet proposé répond aux objectifs Faire un premier budget Faire un choix	Équipe de la ferme GCA CREA	hiver 2005	Meilleure connaissance des possibilités Esquisse de plan Estimation sommaire des coûts

Qui fait quoi, quand et comment ? Et comment on vérifie ce que c'est réglé ?

- Nommer des responsables
- Communiquer
 - Réunions
 - Outils
- Principe de décision



valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Comment fait-on pour ne pas perdre la tête ?

- Délégation
- Contrôle
- Ajustement



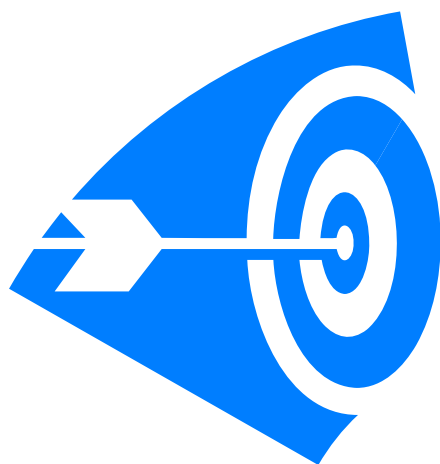
valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

5- Évaluation: dans le mille ou à des milles?



L'évaluation finale:

- o La grande négligée
- o Permet de faire le point
- o Procure des occasions d'apprentissage
- o Information ou implication des intervenants souhaités
- o Trace les nouveaux objectifs
- la roue repart.....

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Conclusion: ...ça change le monde..

Projet bien préparé:

- Ça répond à des besoins clairs et ça va chercher l'adhésion de équipe.
- Ça s'exprime en objectifs concrets.
- Ça corrige les faiblesses sans sacrifier les forces actuelles.
- Ça prend en considération les opportunités sans négliger les menaces.
- Ça identifie clairement les étapes à franchir, les responsabilités et pouvoirs de chacun .
- Ça prévoit des moments pour évaluer le chemin parcouru et modifier le parcours au besoin.
- **Ça m'amène là où je veux aller!**

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LITIÈRE

Conclusion: ...ça change le monde..

Projet bien préparé:

- Ça tient compte des 6 fonctions de l'entreprise
- Ça s'appuie sur une équipe multidisciplinaire performante: des conseillers de différents domaines qui comprennent bien les enjeux de l'entreprise.

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE



valacta

Merci de votre attention

Visitez le site www.valacta.com

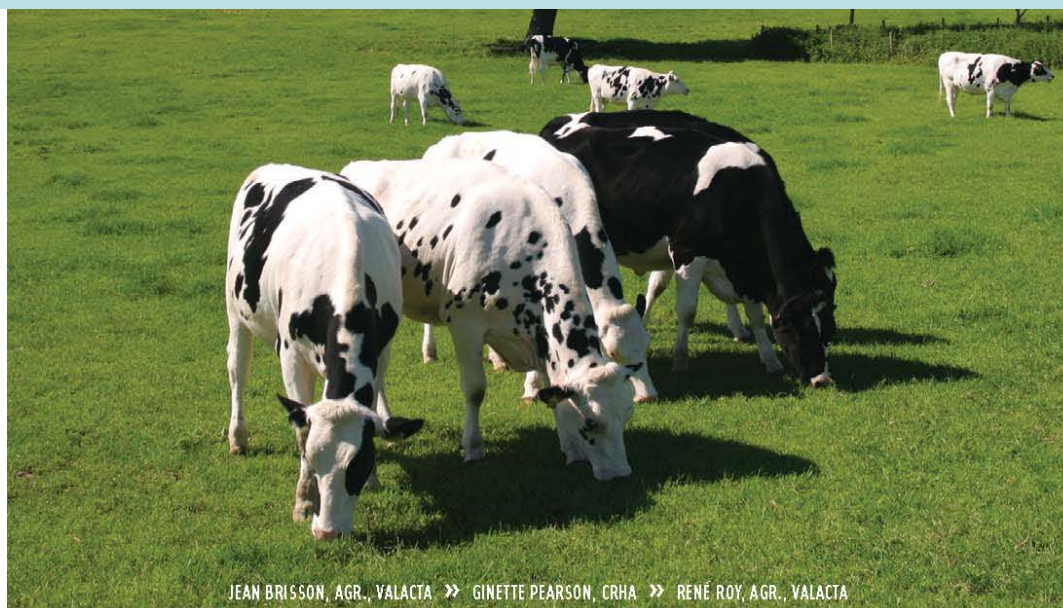
PLANIFIER L'EXPANSION D'UNE ENTREPRISE LAITIÈRE » GUIDE DE RÉUSSITE

valacta

Disponible gratuitement: sur le site du CRAAQ (www.craaq.qc.ca)



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES



JEAN BRISSON, AGR., VALACTA » GINETTE PEARSON, CRHA » RENÉ ROY, AGR., VALACTA

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE