



Planifier stratégiquement... et rigoureusement!

Vincent Cloutier, agr.
Vice-président associé et conseiller principal
Décembre 2023

PROJET

AUTEUR

DATE

VERSION

PARTENAIRES CLÉS 	ACTIVITÉS CLÉS 	PROPOSITION DE VALEUR 	RELATIONS CLIENTS 	SEGMENTS DE MARCHÉ 
	RESSOURCES CLÉS 		CANAUUX 	
COÛTS 			REVENUS 	



Créé par: Business Model Foundry AG
Les créateurs du *Business Model Generation* et de *Strategyzer.com*

Cette œuvre est mise à disposition selon les termes d'attribution et de partage des conditions de la licence Creative Commons. Pour consulter une copie de cette licence, visitez <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.fr> ou rédigez une lettre à l'attention de Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Contenu des sections de la matrice du modèle d'affaires: © Tous droits réservés 2020 HEC Montréal

MC MON MODÈLE D'AFFAIRES est une marque de commerce de la Banque Nationale du Canada.

MD BANQUE NATIONALE, le logo BANQUE NATIONALE et le logo MON MODÈLE D'AFFAIRES sont des marques de commerce déposées de la Banque Nationale du Canada.

Propulsé par

**INSTITUT
D'ENTREPRENEURIAT**

 **BANQUE NATIONALE | HEC MONTRÉAL**

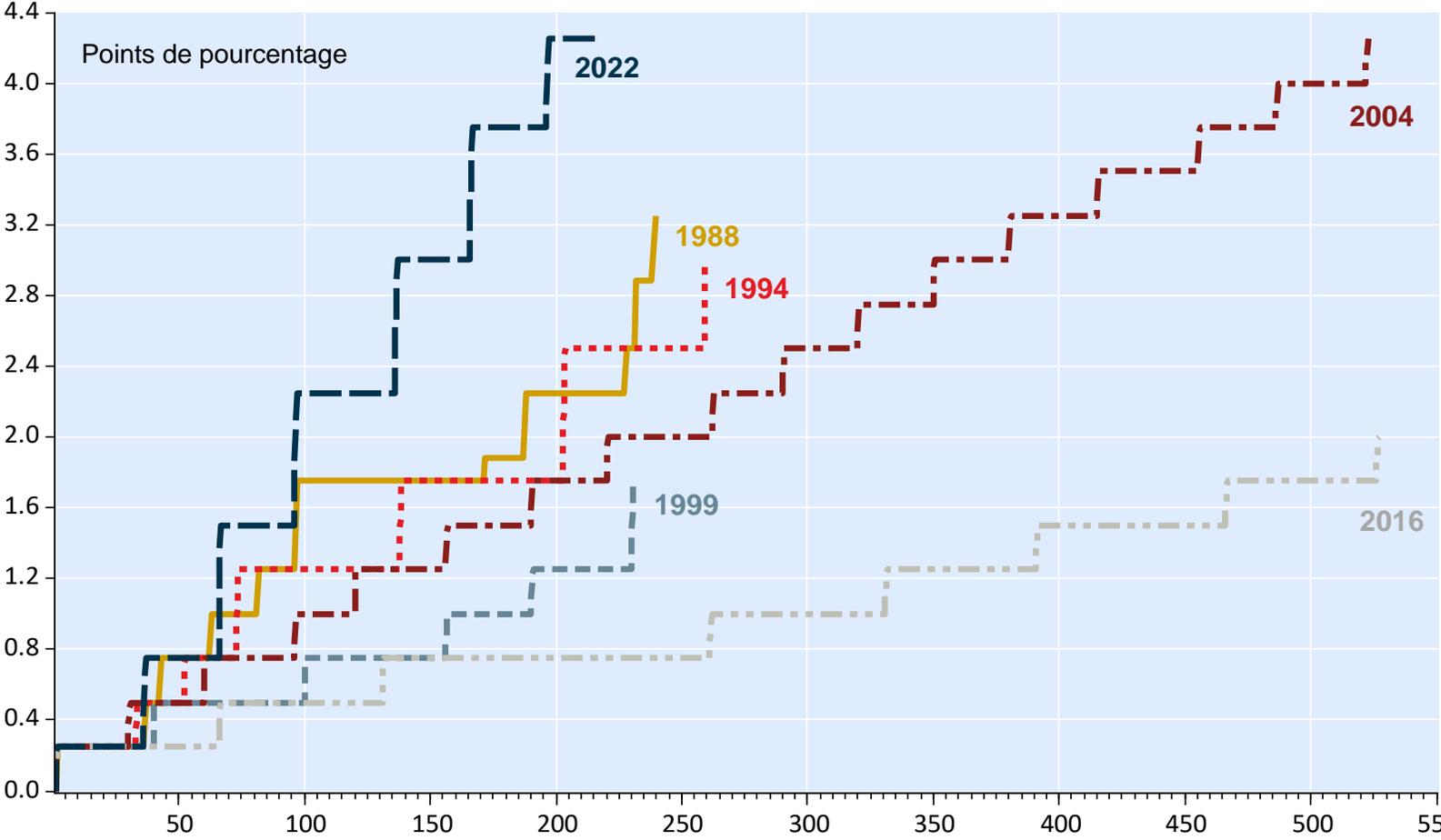




Rythme de resserrement inédit

Durcissement brutal de la politique monétaire

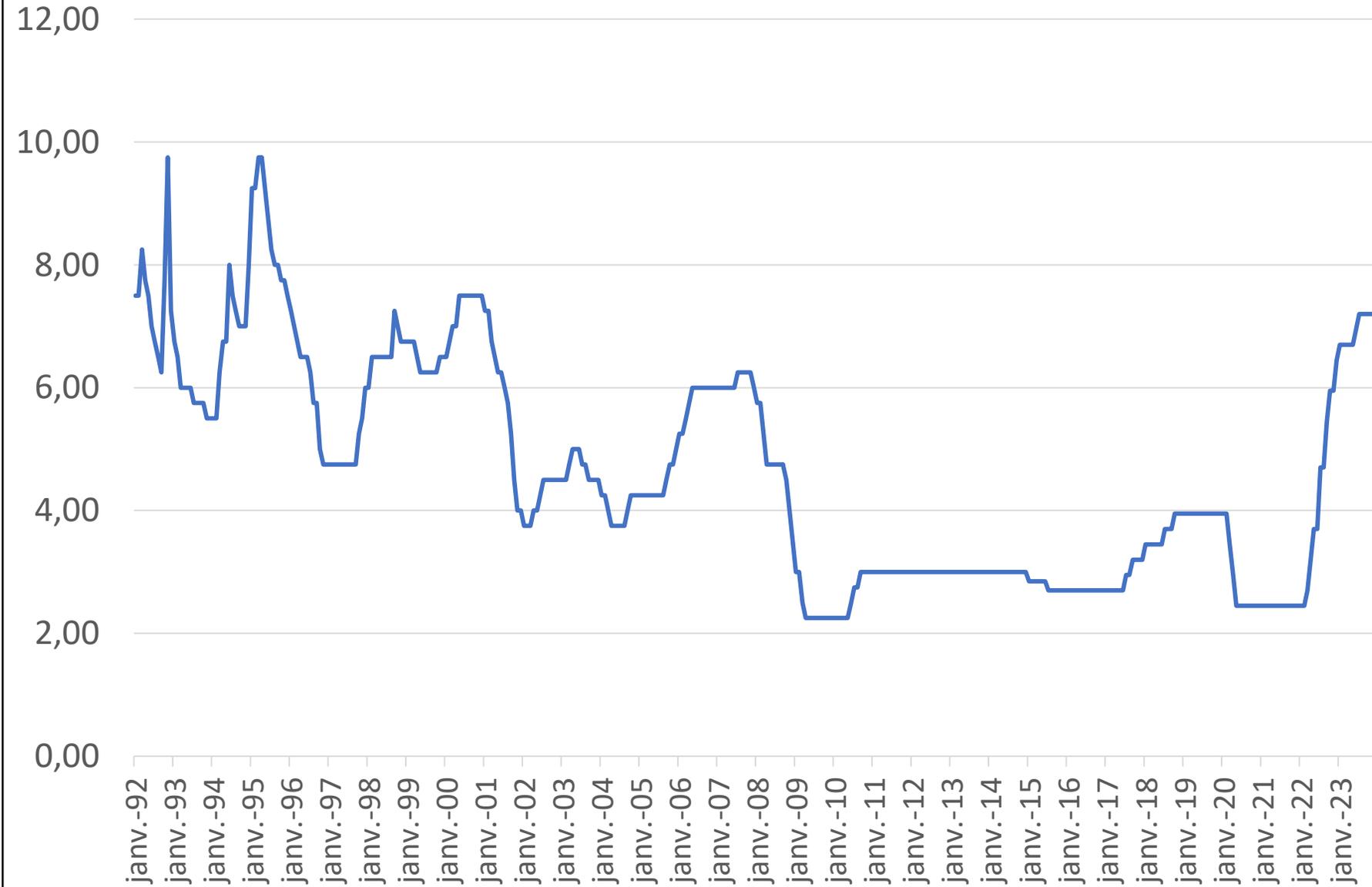
Trajectoires du taux directeur lors des phases les plus récentes de resserrement monétaire



FBN Économie et Stratégie (données de Bloomberg)

Nombre de jours depuis le début du resserrement

Taux de base



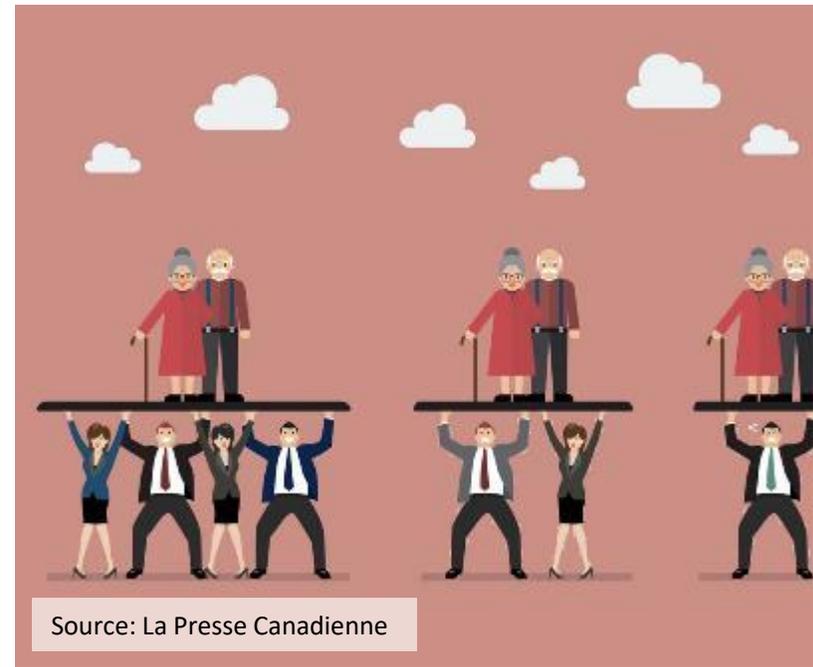
Briefing | Higher for longer

Markets think interest rates could stay high for a decade or more

The economic consequences could be grim



Source: L'Opinion



Source: La Presse Canadienne



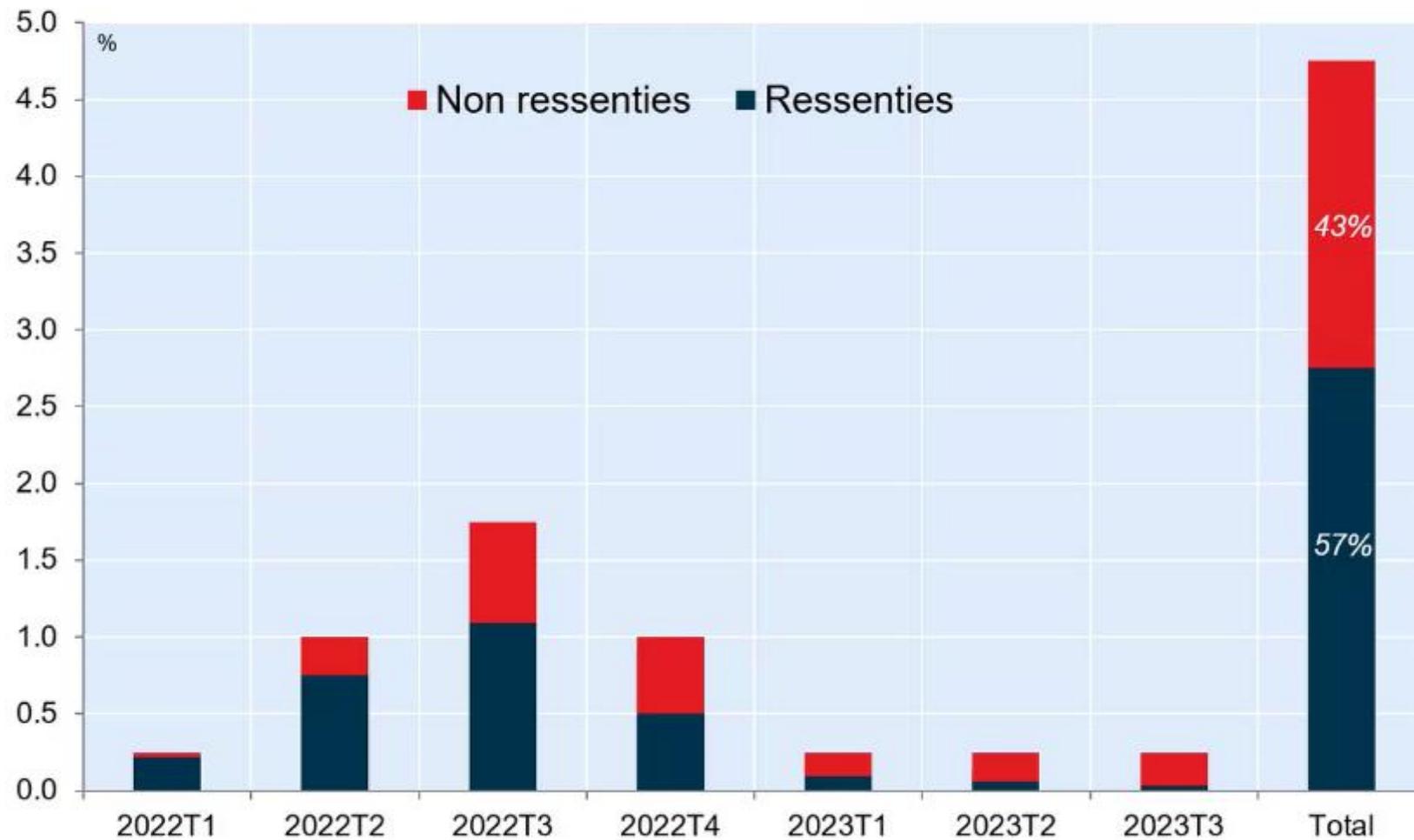
Source: Gold Avenue



Source: Science et Avenir

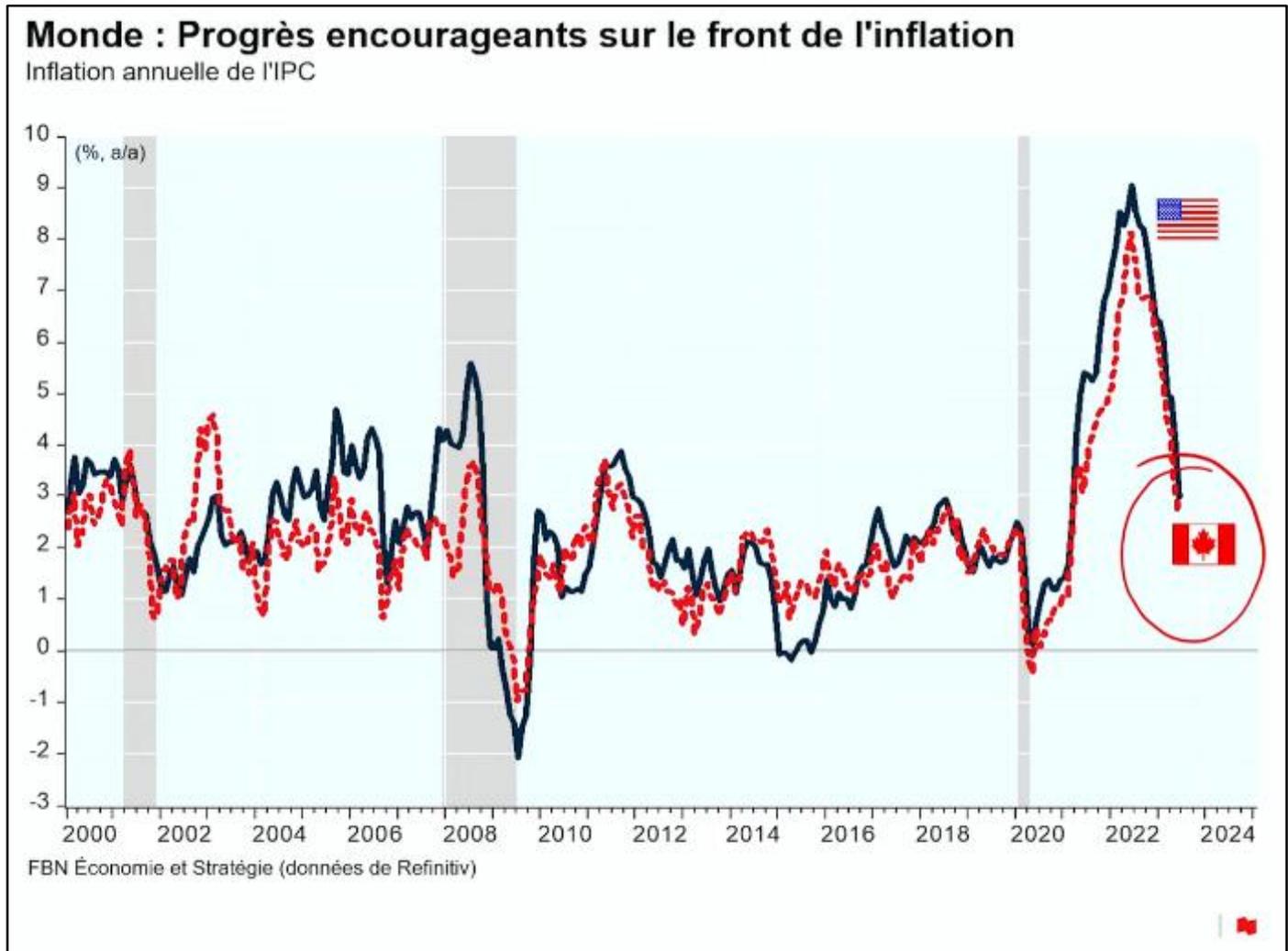
Canada : Les hausses de taux ne sont pas encore pleinement ressenties

Hausse des taux directeurs par trimestre depuis 2022, avec ou sans impact sur la consommation

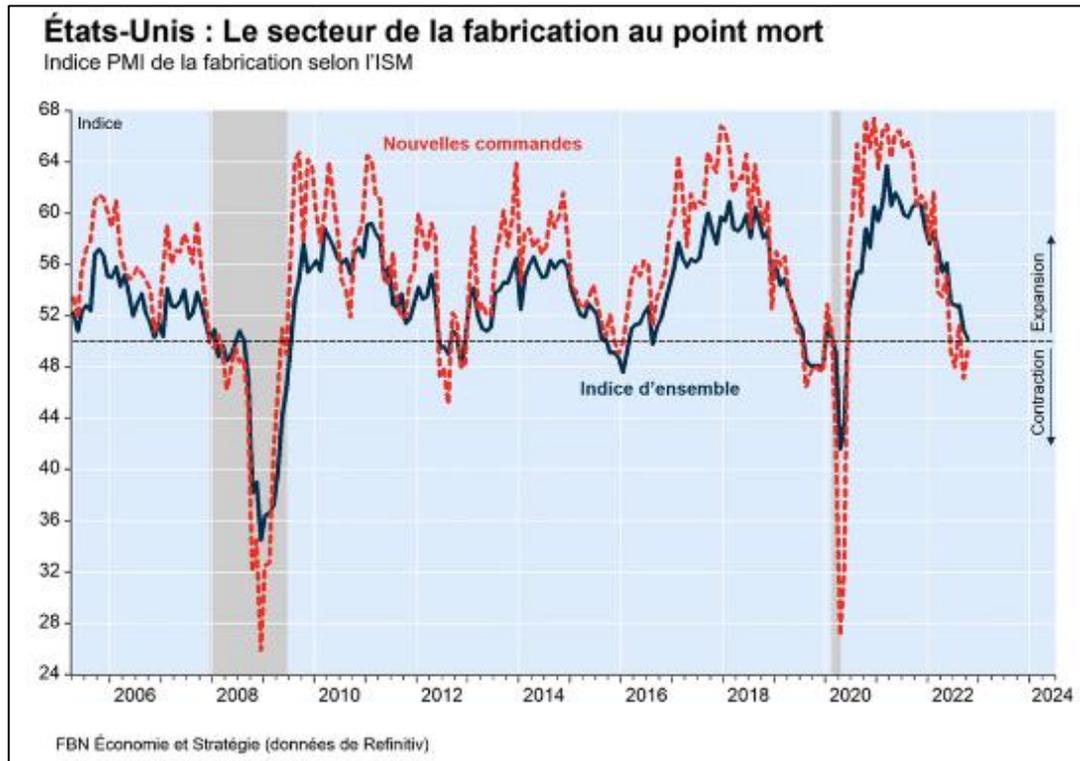


NBF Economics and Strategy (données via Refinitiv et [note de la Banque du Canada](#))

L'inflation
répond au
remède...



Les banques centrales veulent que l'économie ralentisse...



...mais les
consommateurs
dépensent
encore
beaucoup...

États-Unis: Consommation supportée par l'épargne excédentaire *Épargne en proportion du revenu disponible*

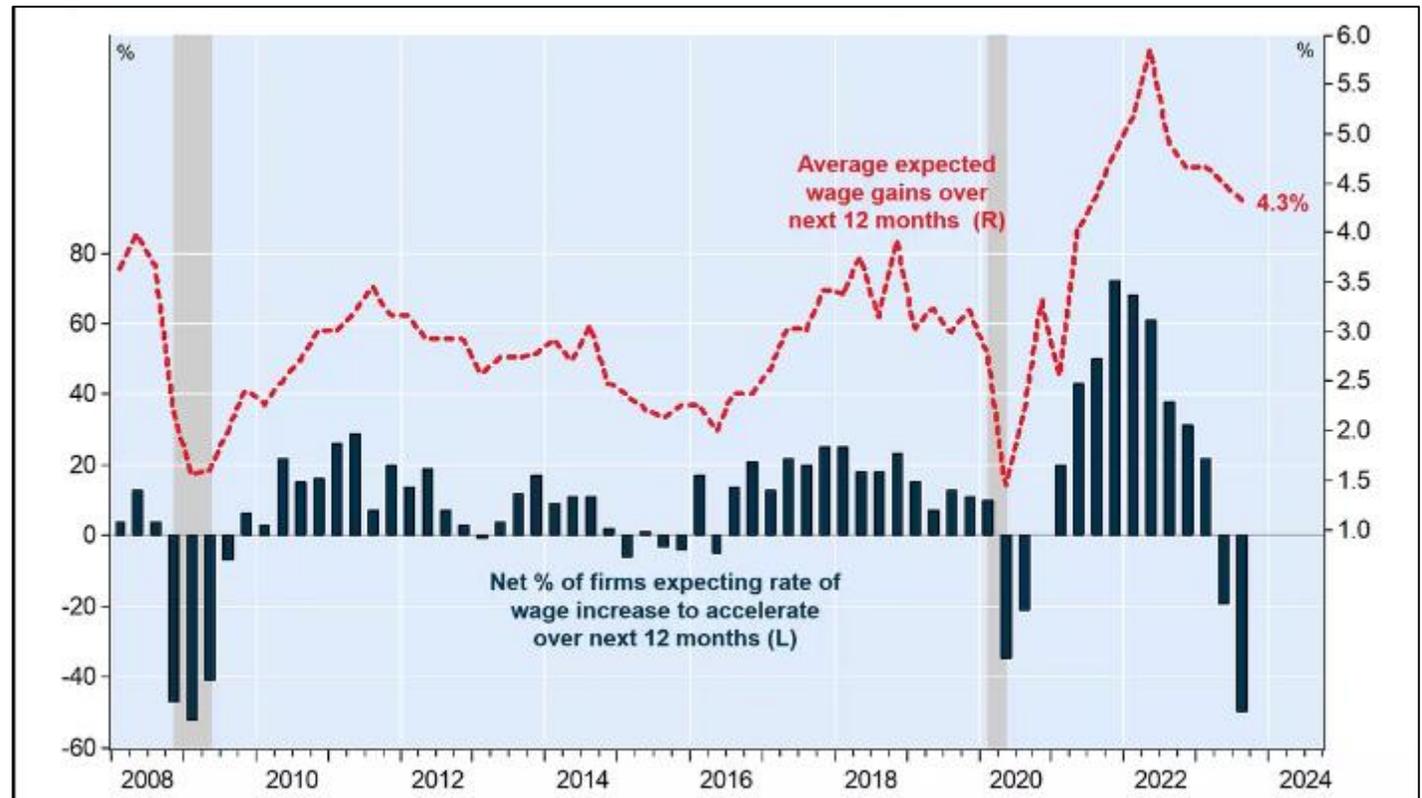


Source: Banque Nationale

...et les salaires augmentent trop

Canada: La croissance des salaires décélère, mais demeure trop élevée

Anticipations salariales des entreprises

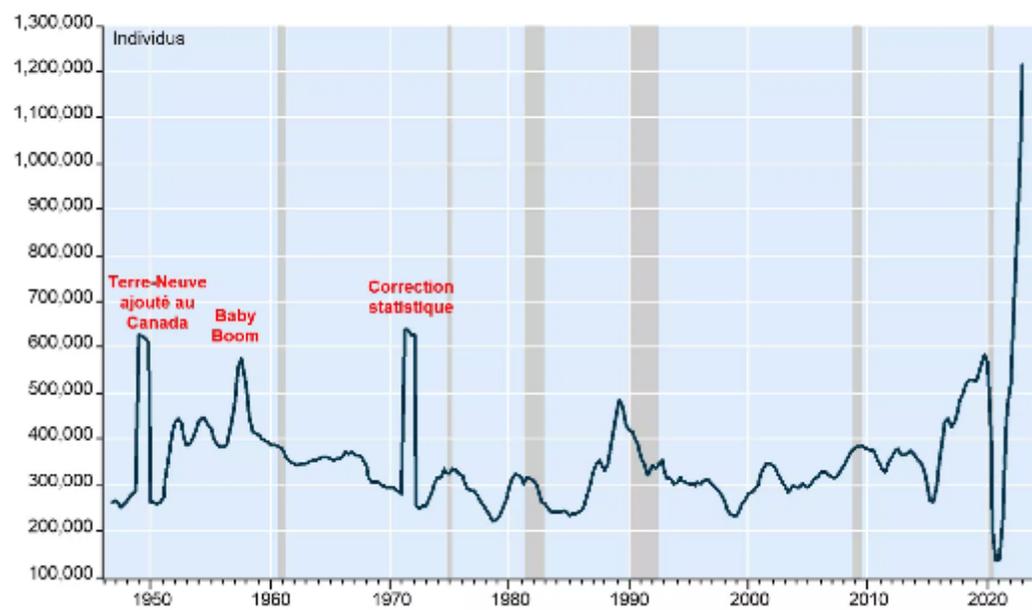


Source: Banque Nationale

Les modèles économiques mis au défi

Canada: Une croissance record de plus de 1.2 million d'habitants

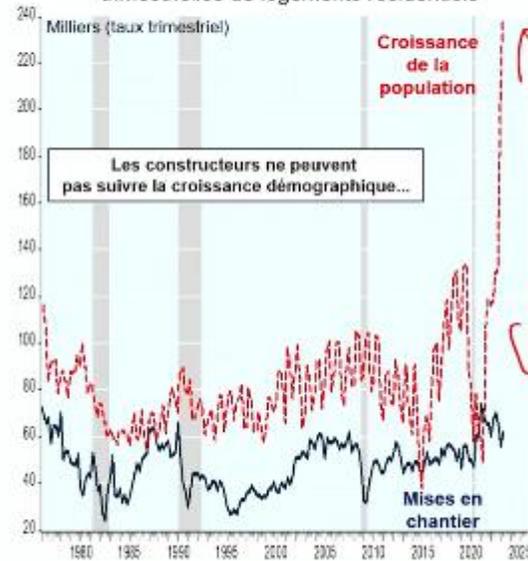
Croissance annuelle de la population



FBN Économie et Stratégie (données via Statistique Canada, Banque du Canada)

Canada: Une crise de l'accessibilité au logement ?

Variation trimestrielle de la population âgée de 15 ans et plus par rapport aux mises en chantier trimestrielles de logements résidentiels



Rapport entre les mises en chantier et la croissance de la population en âge de travailler



NBF Economics and Strategy (data via Statistics Canada)

"Un certain nombre de choses doivent se produire pour que l'inflation revienne à l'objectif de deux pour cent.

[1] Il faut que le marché du travail se rééquilibre et que la croissance des salaires s'atténue.

[2] Il faut que le comportement des entreprises en matière de fixation des prix se normalise.

[3] Il faut que les attentes en matière d'inflation à court terme diminuent.

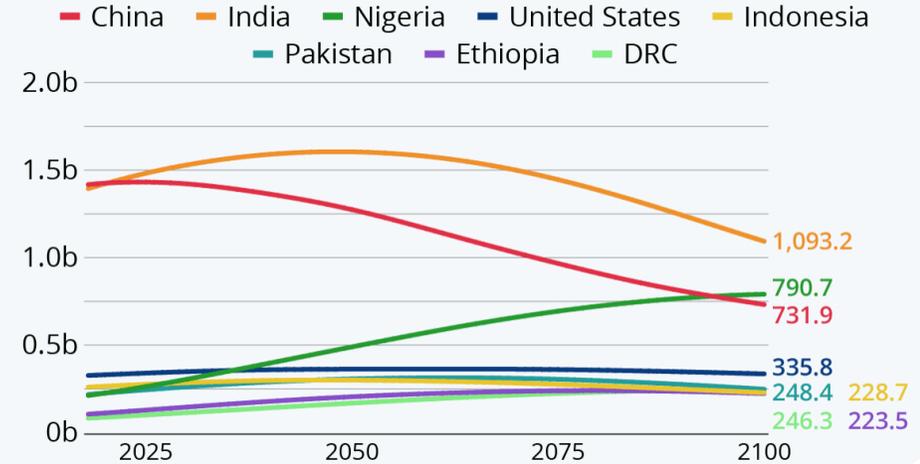
C'est ce que nous allons surveiller de près".

-Tiff Macklem (18 mai 2023)



Large Population Decline Expected in China and India

Expected size of the population in the most populous countries on Earth* (in millions)



* in the year 2100
Middle estimate

Source: The Lancet

D'où viendra la croissance?



ASEAN INDONESIA
2023



ASEAN – CANADA SUMMIT

ASEAN – CANADA SUMMIT



[Companies](#) ▾

[Business](#) ▾

[Trends](#) ▾

[Operations](#) ▾

[Advertising](#) ▾

[Subscriptions](#) ▾

Russia, China expand agricultural trade

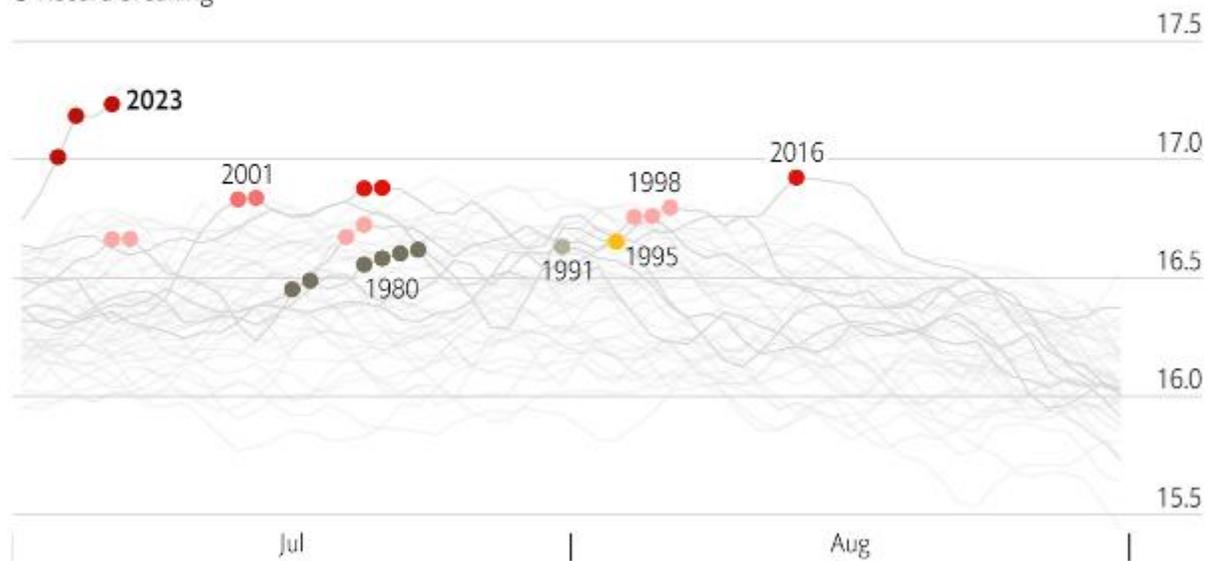




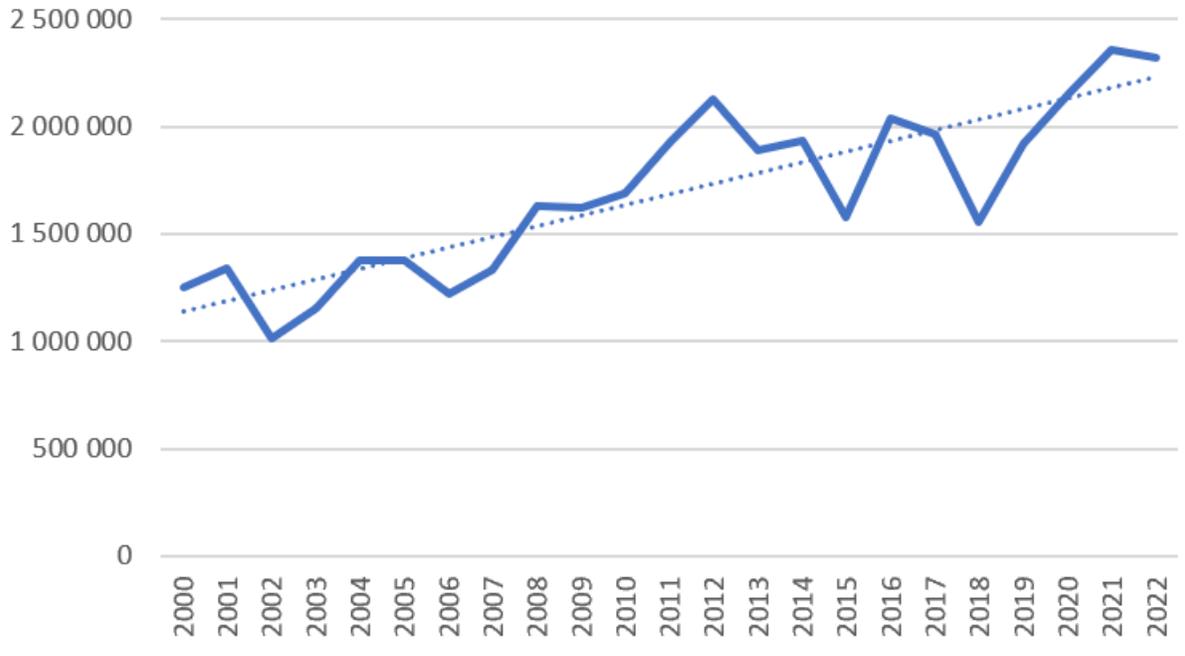
Smashing records

Average global daily temperature, °C

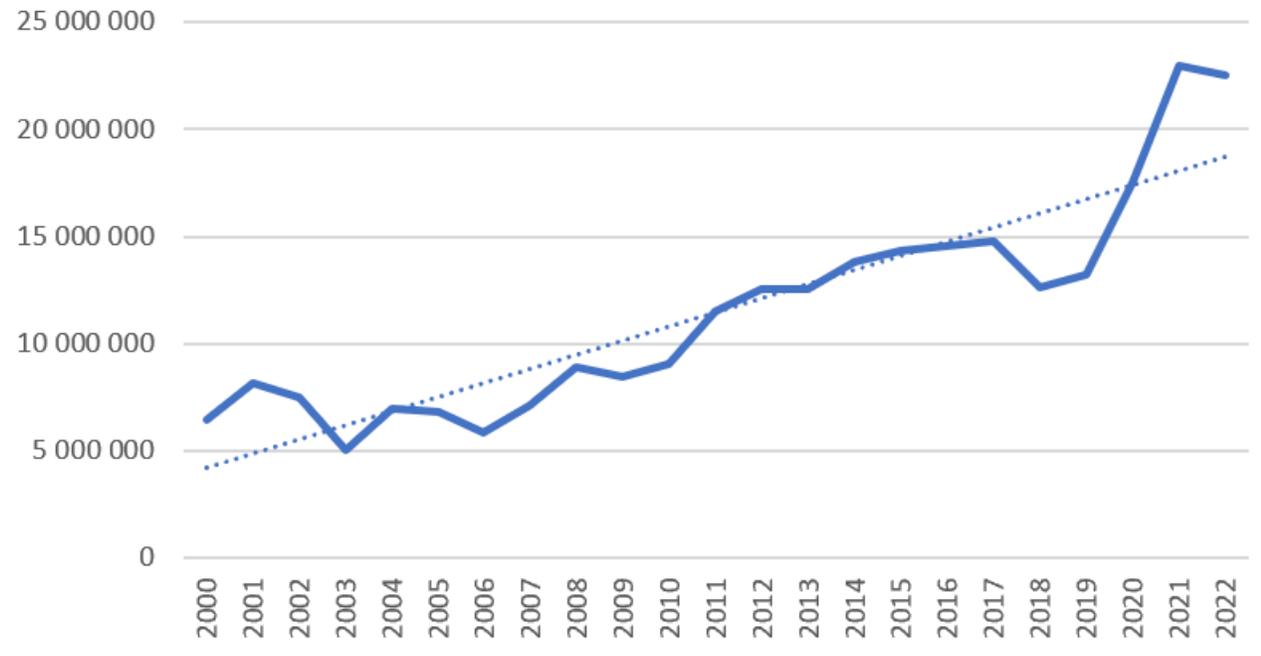
● Record breaking



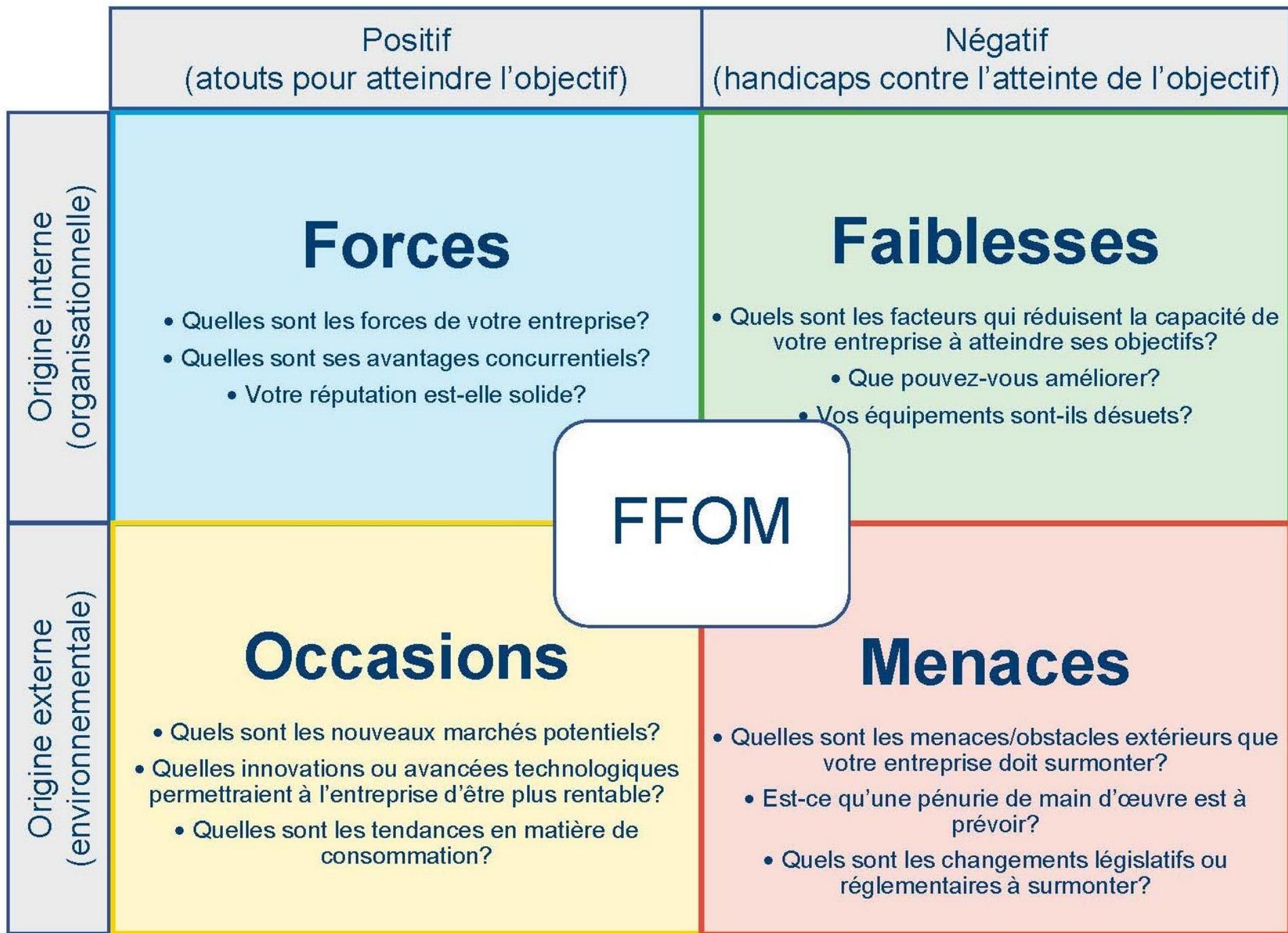
Revenu agricole net comptant au Québec
Net Ag Revenue in Quebec



Revenu agricole net comptant au Canada
Net Ag Revenue in Canada



Source: Statistique Canada, compilation Banque Nationale



A top-down view of a meeting table with people holding a sign that says "Planification stratégique". The table is wooden and has various items on it, including a white mug of coffee, a green sticky note, a tablet, a pen, a smartphone, a calculator, a green folder, and a yellow sticky note. The people are wearing different colored sleeves: purple, blue, pink, and teal.

Planification stratégique

PROJET

AUTEUR

DATE

VERSION

PARTENAIRES CLÉS 	ACTIVITÉS CLÉS 	PROPOSITION DE VALEUR 	RELATIONS CLIENTS 	SEGMENTS DE MARCHÉ 
	RESSOURCES CLÉS 		CANAUX 	
COÛTS 			REVENUS 	



Créé par: Business Model Foundry AG
Les créateurs du *Business Model Generation* et de *Strategyzer.com*

Cette œuvre est mise à disposition selon les termes d'attribution et de partage des conditions de la licence Creative Commons. Pour consulter une copie de cette licence, visitez <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.fr> ou rédigez une lettre à l'attention de Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Contenu des sections de la matrice du modèle d'affaires: © Tous droits réservés 2020 HEC Montréal

MC MON MODÈLE D'AFFAIRES est une marque de commerce de la Banque Nationale du Canada.

MD BANQUE NATIONALE, le logo BANQUE NATIONALE et le logo MON MODÈLE D'AFFAIRES sont des marques de commerce déposées de la Banque Nationale du Canada.

Propulsé par

**INSTITUT
D'ENTREPRENEURIAT**

BANQUE NATIONALE | HEC MONTRÉAL

PROJET

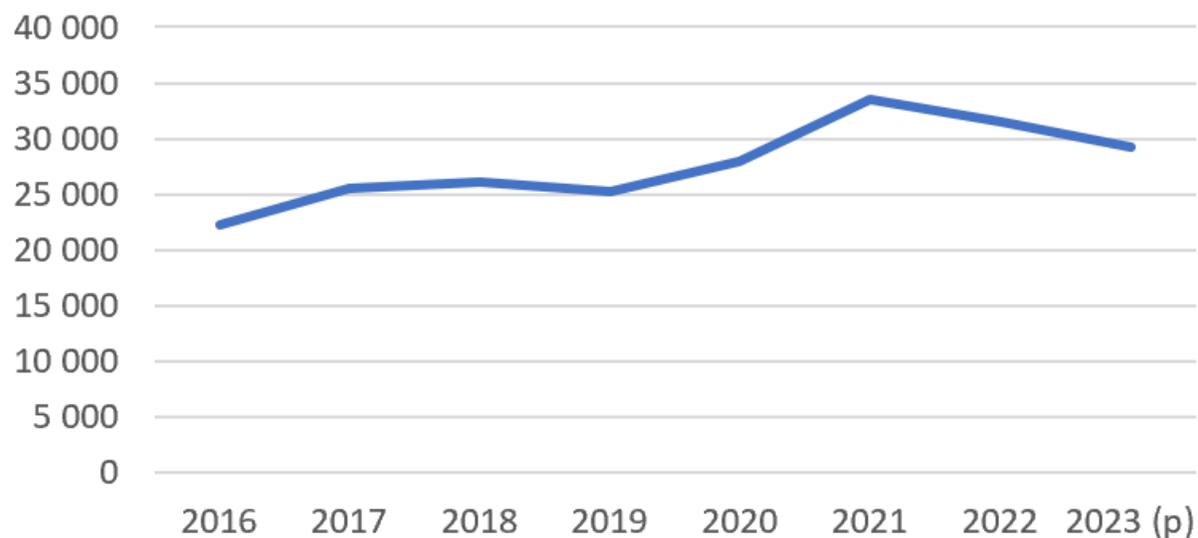
AUTEUR

DATE

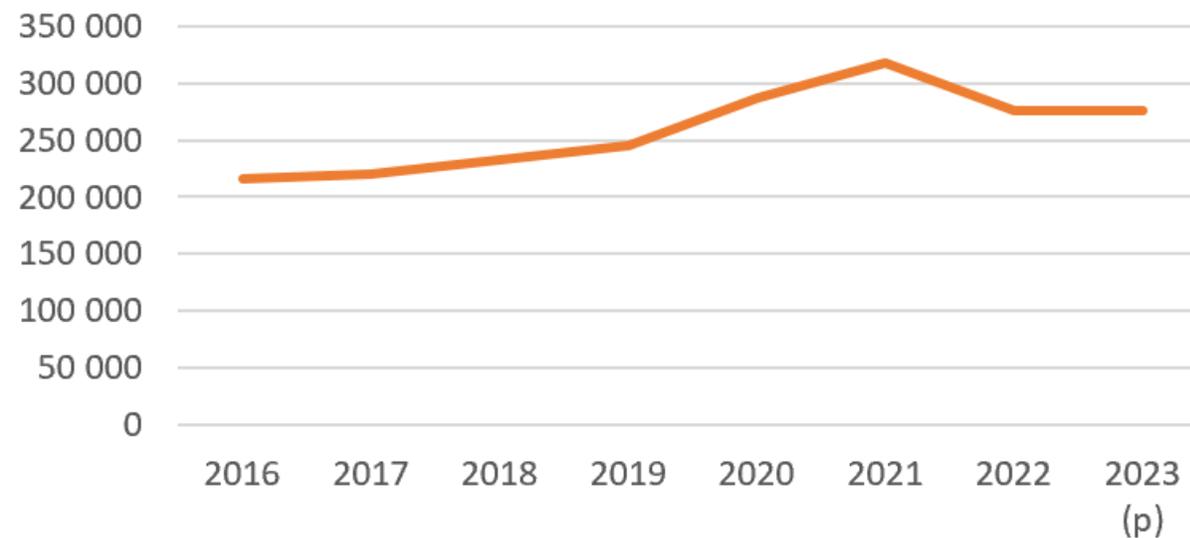
VERSION

<p>PARTENAIRES CLÉS </p> <ul style="list-style-type: none"> > Qui sont vos partenaires et fournisseurs indispensables? (ou investisseurs, collaborateurs, associations, distributeurs, etc.) > Quels partenaires vous permettent de réaliser les activités que vous ne faites pas à l'interne? > Quels partenaires vous permettent de vous procurer les ressources dont vous ne disposez pas? 	<p>ACTIVITÉS CLÉS </p> <ul style="list-style-type: none"> > Quelles activités devez-vous faire pour réaliser votre proposition de valeur? 	<p>PROPOSITION DE VALEUR </p> <ul style="list-style-type: none"> > À quels besoins/problèmes répondez-vous? > Quelle est la valeur créée? > Qu'apportez-vous vraiment au client? > Quelles sont les caractéristiques de votre produit/service? > Quels sont les bénéfices de votre offre? 	<p>RELATIONS CLIENTS </p> <ul style="list-style-type: none"> > Quelle est la nature de votre relation avec vos clients? (ex., transactionnelle, communauté, personnalisée) > Quel type de relation vos clients souhaitent-ils? 	<p>SEGMENTS DE MARCHÉ </p> <ul style="list-style-type: none"> > Pour qui créez-vous la valeur? > Qui sont vos clients cibles ou segments de clients? > Quels sont vos clients les plus importants? > Quels sont leurs besoins? > Quels sont leurs problèmes? > Quel est leur profil? (ex., âge, sexe, revenus, style de vie)
<p>COÛTS </p> <ul style="list-style-type: none"> > Quels sont les coûts de vos activités et de vos ressources clés? (fixes et variables) > Quels sont les coûts les plus importants de votre modèle? 		<p>REVENUS </p> <ul style="list-style-type: none"> > De quelles façons obtenez-vous des revenus? > Comment vos clients payent-ils? Comment préfèrent-ils payer? (ex., honoraires, vente, forfait, abonnement, location, licence) > Quels sont les produits ou les services les plus rentables? 		

Évolution des ventes de tracteurs au Canada



Évolution des ventes de tracteurs aux États-Unis



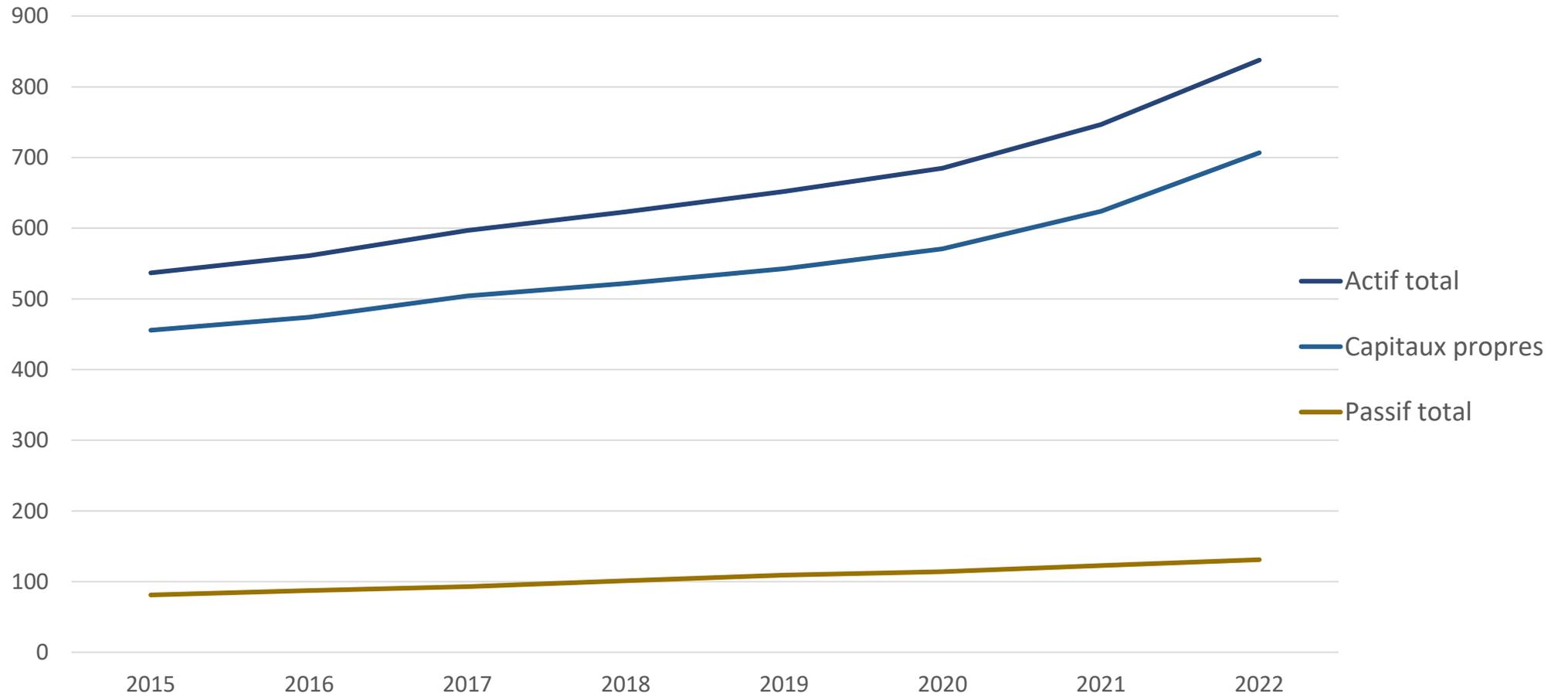
Source: Association of Equipment Manufacturers, compilation Banque Nationale



*Inévitables
investissements*

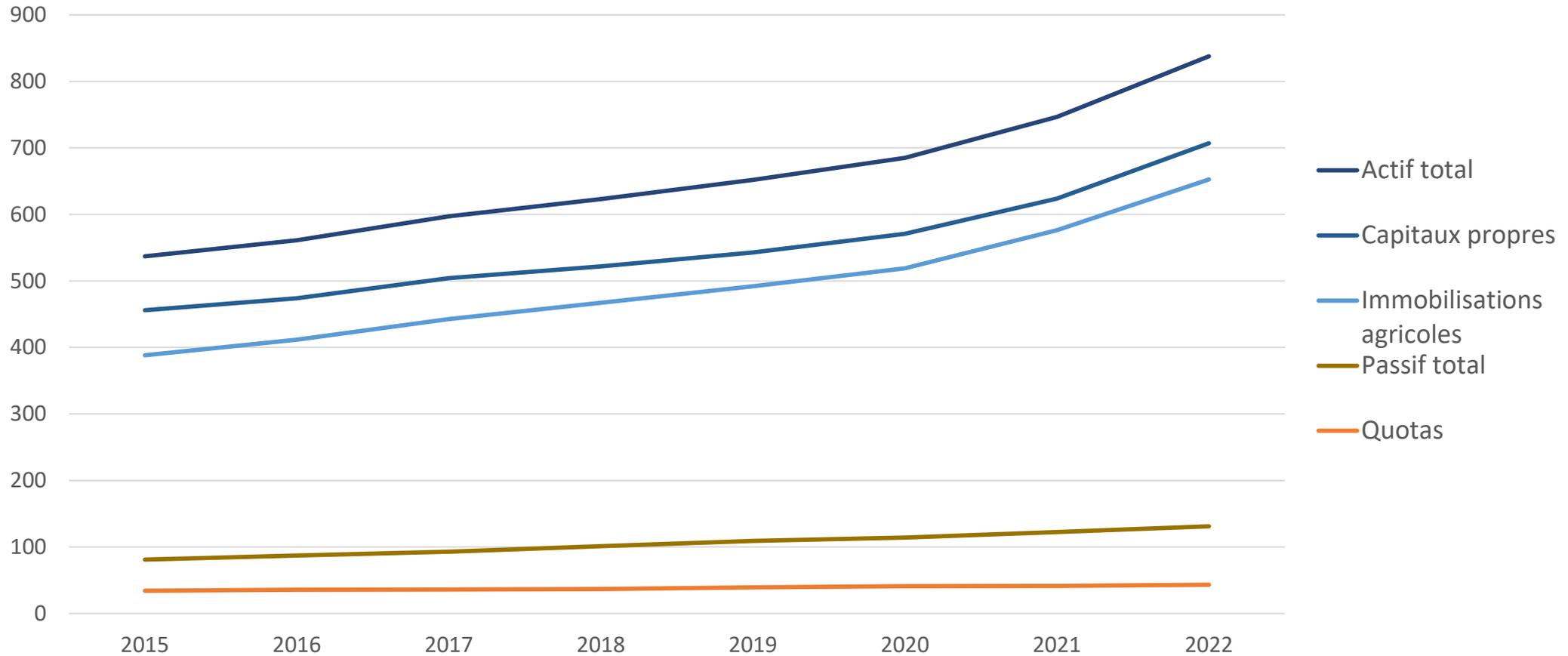


Évolution du bilan du secteur agricole au Canada



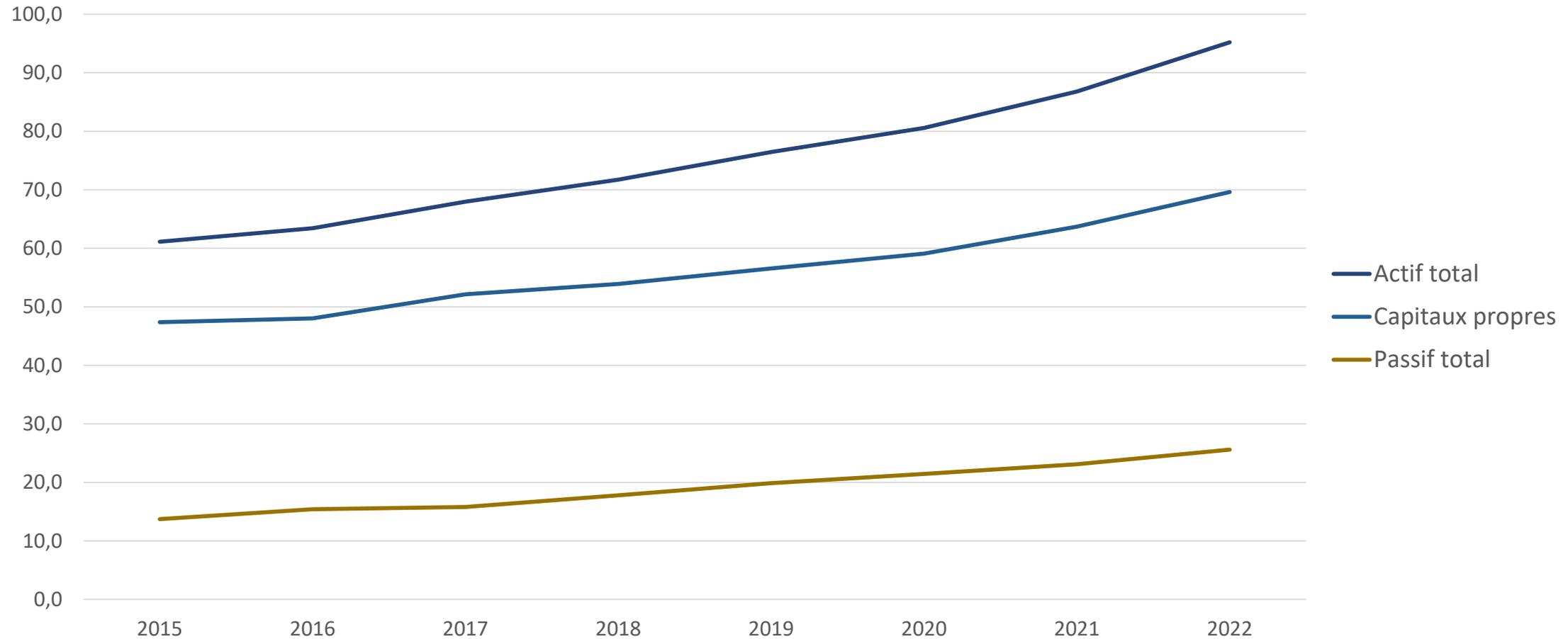
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomie financière	84,88%	84,46%	84,46%	83,76%	83,24%	83,34%	83,58%	84,37%
Recettes (G\$)	60,00	60,60	62,30	62,70	66,40	72,10	82,8	95
Capital/dollar de recettes	9,0	9,3	9,6	9,9	9,8	9,5	9,0	8,8

Évolution du bilan du secteur agricole au Canada



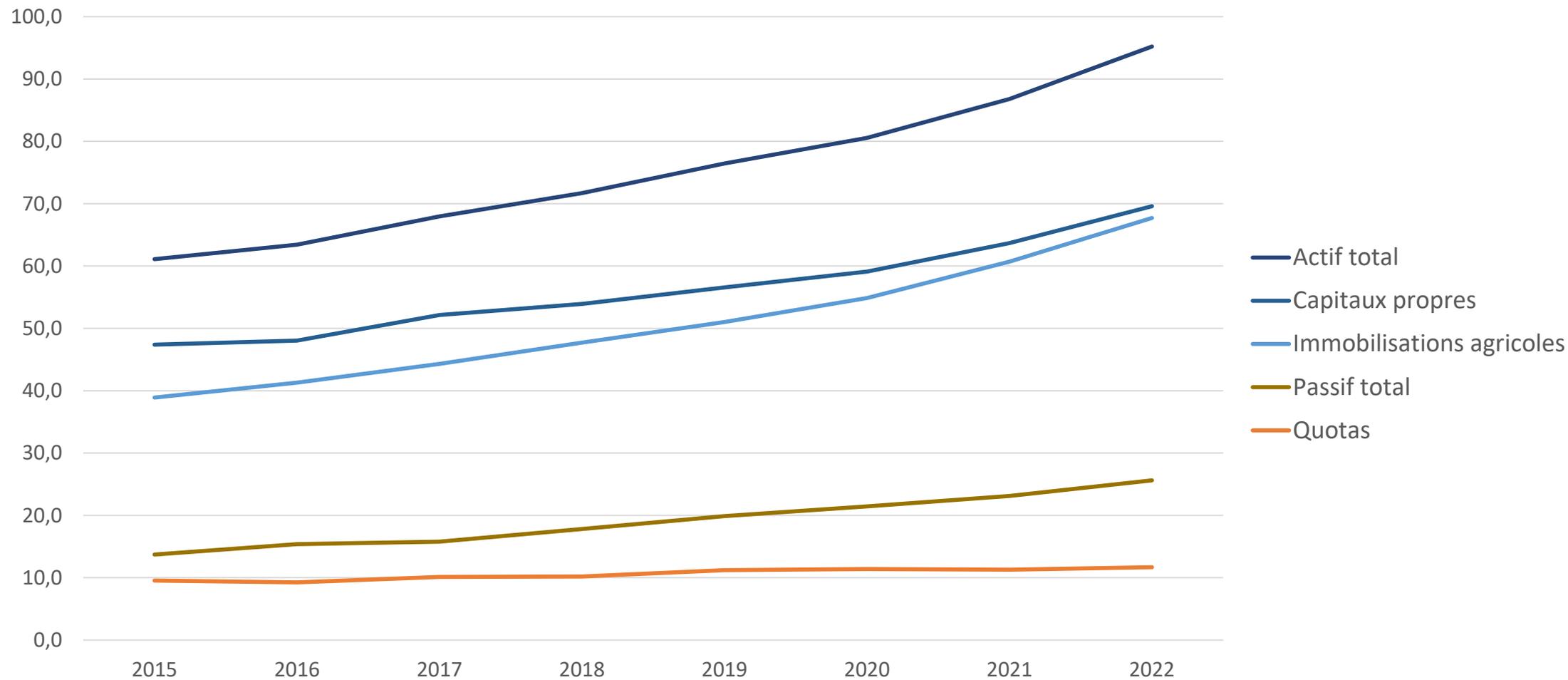
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomie financière	84,88%	84,46%	84,46%	83,76%	83,24%	83,34%	83,58%	84,37%
Recettes (G\$)	60,00	60,60	62,30	62,70	66,40	72,10	82,8	95
Capital/dollar de recettes	9,0	9,3	9,6	9,9	9,8	9,5	9,0	8,8

Évolution du bilan du secteur agricole au Québec



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomie financière	77,55%	75,72%	76,75%	75,17%	73,99%	73,38%	73,39%	73,11%
Recettes (G\$)	8,2	8,8	8,8	8,9	9,7	10,3	11,1	12,7
Capital/dollar de recettes	7,5	7,2	7,7	8,1	7,9	7,8	7,8	7,5

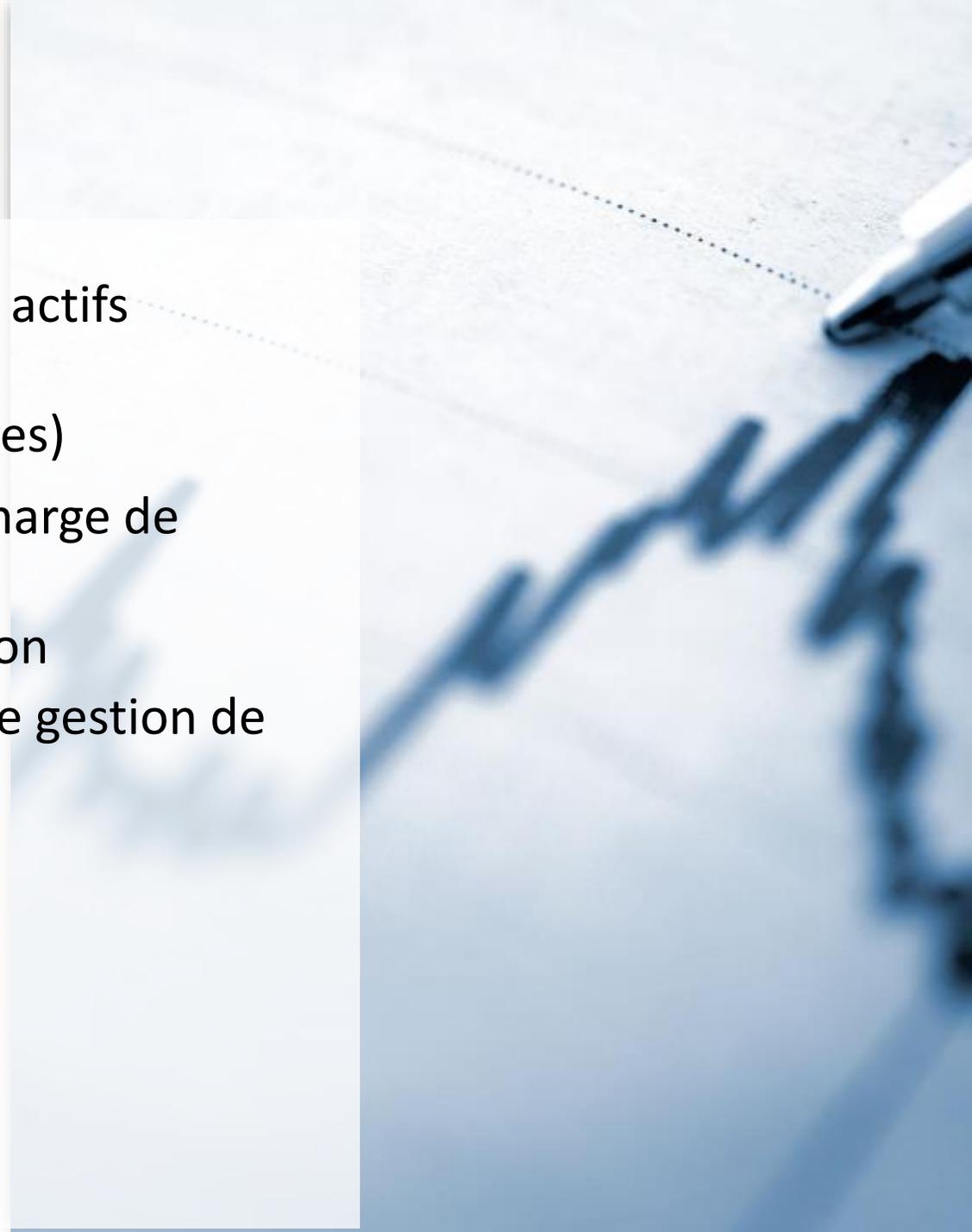
Évolution du bilan du secteur agricole au Québec



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomie financière	77,55%	75,72%	76,75%	75,17%	73,99%	73,38%	73,39%	73,11%
Recettes (G\$)	8,2	8,8	8,8	8,9	9,7	10,3	11,1	12,7
Capital/dollar de recettes	7,5	7,2	7,7	8,1	7,9	7,8	7,8	7,5

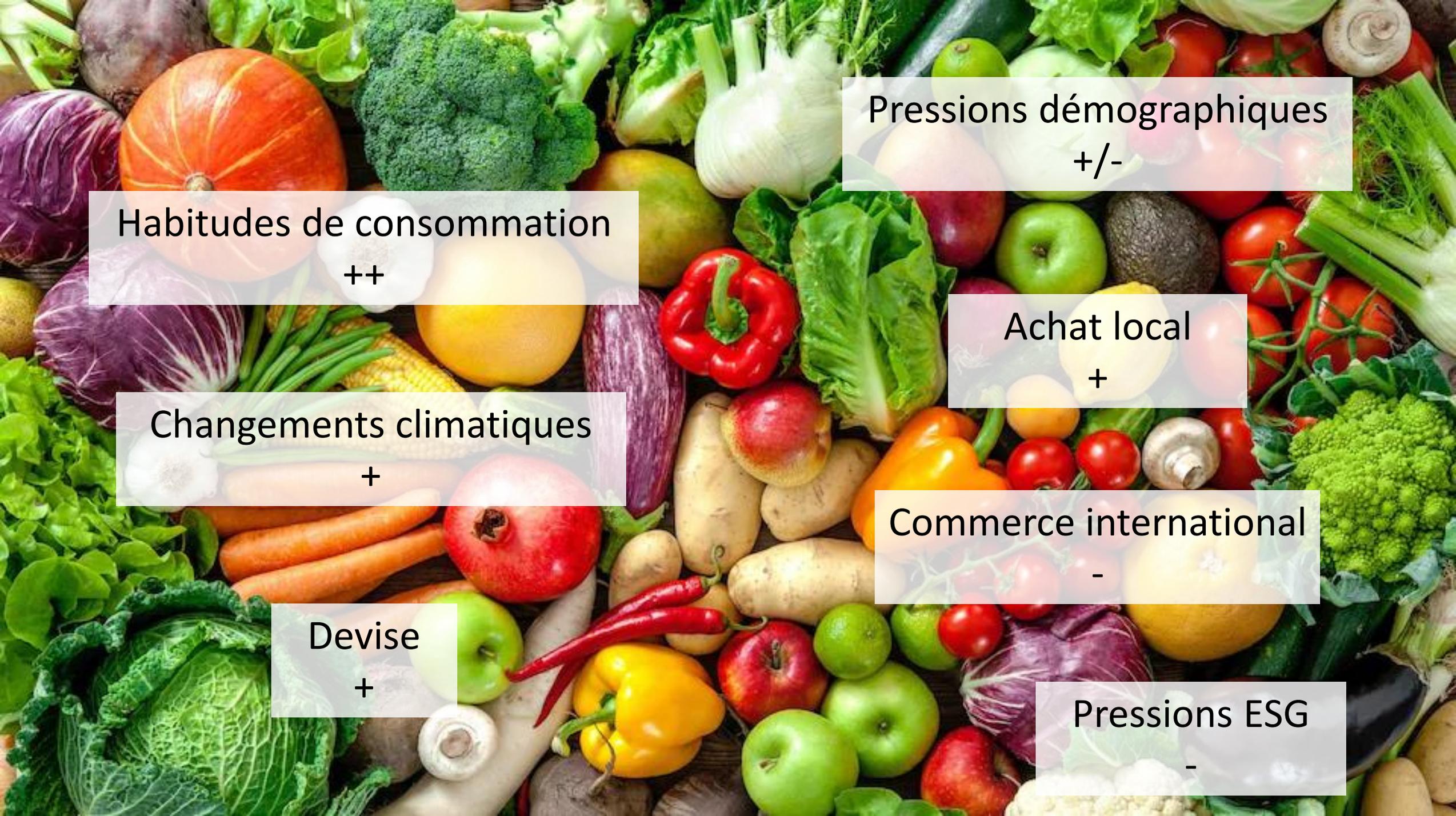
Et alors?

- Un ralentissement de la croissance de la valeur des actifs resserrerait les ratios du bilan
 - En zones centrales dans un premier temps (terres)
- L'accroissement récent de l'endettement limite la marge de manœuvre à l'état des résultats
 - La hausse des taux exige d'autant plus d'attention
 - Ça se gèrera, dans la mesure où les stratégies de gestion de risque sont adaptées
 - Gestion des marges
 - Échéances des termes
- Les données agrégées masquent les écarts entre:
 - Secteurs de production
 - Entreprises individuelles



Évolution récente de la valeur des terres au Canada

<i>PROVINCES</i>	<i>ÉVOLUTION MOYENNE (%) JANV. 2023 - JUIN 2023 (6 MOIS)</i>	<i>ÉVOLUTION MOYENNE (%) JUILLET 2022 - JUIN 2023 (12 MOIS)</i>	<i>ÉVOLUTION MOYENNE (%) JANV. 2022 – DÉC. 2022 (12 MOIS)</i>
C.-B.	0,0	1,8	8,0
Alb.	3,0	6,0	10,0
Sask.	11,4	17,0	14,2
Man.	6,4	12,8	11,2
Ont.	6,9	10,8	19,4
Qc	10,6	11,3	11,0
N.-B.	S/O	S/O	17,1
N.-É.	S/O	S/O	11,6
Î.-P.-É.	S/O	S/O	18,7
T.-N.-L.	S/O	S/O	S/O
Canada	7,7	12,2	12,8



Habitudes de consommation
++

Pressions démographiques
+/-

Achat local
+

Changements climatiques
+

Commerce international
-

Devise
+

Pressions ESG
-



MERCI!

Bank of Canada's Summary of Deliberations

- "There was a strong consensus that, with clearer evidence of higher interest rates moderating spending, slowing growth and relieving price pressures, Governing Council should be **patient** and **hold the policy rate at 5%.**"
- "Members agreed signs were clearer that **monetary policy was working to dampen spending.** With demand slowing and supply catching up, the **economy was approaching balance.**"
- "[The Governing Council] agreed to **revisit the need for a higher policy rate at future decisions** with the benefit of more information"

NBF Economics and Strategy (data via Statistics Canada)

China: Both producer and consumer prices hovering at low levels

