Hubert Brochard, agr., rédacteur pigiste | hbrochard@videotron.ca

S'arrêter et planifier… pour mieux repartir

Prendre une pause pour voir si notre entreprise est rentable à long terme et si elle répond à nos aspirations, c'est salutaire. Un bon outil pour cela, c'est la planification stratégique. Deux éleveurs et deux conseillers nous en parlent.

PHOTO : HUBERT BROCHARD

« La planification stratégique aide à repartir sur une bonne lancée », estime Jean-François Grenier, propriétaire de la Ferme du Boisé à Saint-Léon-de-Standon.

Selon le Groupement des chefs d'entreprise du Québec, la « planification stratégique est un processus coordonné et méthodique qui sert à établir les orientations de votre entreprise et les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser. »

Pourquoi et quand *planifier stratégiquement* ?

Les éleveurs de porcs du Québec auraient besoin de formation en matière de décisions d'affaires. C'est ce qu'a révélé, en 2015, l'analyse des besoins en formation réalisée par une équipe de chercheurs de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), à la demande conjointe d'AgriCarrières, des Éleveurs de porcs du Québec et du Centre de développement du porc du Québec (CDPQ). « Aujourd'hui, pour réussir, l'économie est tout aussi importante à considérer que la technique », admet Jean-François Grenier. *Porc Québec* l'a rencontré à la Ferme du Boisé, à Saint-Léon-de-Standon, en Beauce.

Son conseiller technique, Denis Champagne, le confirme : « La planification stratégique est vitale, car elle nous évite de faire des investissements sans tenir compte du contexte… comme rénover la gestation sans penser qu'il faudra l'agrandir de 20 places dans quelques années ! », illustre le directeur de la firme Les Consultants Denis Champagne, à Saint-Elzéar.

Benoît Turgeon, conseiller pour le Groupe conseils agricoles Beaurivage à Sainte-Marie-de-Beauce, ajoute : « Il faudra aussi considérer les changements qu'exigeront les normes du bien-être animal. » L'agronome-conseil souligne que la réflexion peut aller jusqu'à décider si l'on se spécialise comme naisseur ou finisseur; ou encore si l'on se lance dans un tout autre domaine.

À quelle occasion doit-on faire une planification stratégique? « Chaque fois que l'on a besoin d'un temps d'arrêt, que l'on s'apprête à réaliser un gros investissement ou un changement majeur comme l'ajout d'un volet à notre production, une

PHOTO : GRACIEUSETÉ DES CONSULTANTS DENIS CHAMPAGNE INC.

Denis Champagne

PHOTO : GRACIEUSETÉ DU CENTRE MULTI-CONSEILS AGRICOLES (CMCA)

Benoît Turgeon

« La réussite d'une planification stratégique dépend à 80 % du suivi des résultats », souligne le conseiller Denis Champagne.

réorientation de celle-ci ou encore un transfert de ferme », répond Martin Larivière, directeur du Réseau Agriconseils Chaudière-Appalaches.

S'asseoir ensemble et faire le point

« Il faut savoir où l'on veut aller, enchaîne Jean-François Grenier. Il faut d'abord savoir où l'on est. Il nous faut donc des données précises sur la performance des animaux et la rentabilité de la ferme. » Joint au téléphone, son collègue producteur, Vincent Fournier, est tout à fait d'accord. « On doit pouvoir chiffrer par exemple le taux de mortalité, le poids des animaux, les achats de moulée, les frais de chauffage ou de ventilation », dit le propriétaire de la Ferme Pic Rouge, à Lyster, dans le Centre-du-Québec.

« La planification stratégique doit respecter les aspirations des propriétaires de la ferme, et idéalement des employés », insiste le conseiller Benoît Turgeon.

La planification stratégique s'est imposée à Jean-François Grenier lors du transfert de la ferme en 2015. Il fallait tenir compte des rénovations et agrandissements récents, tout comme du contexte à venir. Heureusement, les sections de la mise bas et de la pouponnière répondent déjà aux exigences du bien-être animal.

Son conseiller Denis Champagne a d'abord communiqué avec le comptable-fiscaliste Marc-Ange Doyon, du Service de comptabilité et de fiscalité Chaudière-Appalaches de l'UPA. Le moment venu, Jean-François et ses parents, Huguette Breton et Paul-Henri Grenier, ont rencontré M. Doyon dans son bureau de Saint-Georges-de-Beauce. « Nous discutions du transfert depuis longtemps, mes parents, mon frère Étienne et moi, raconte Jean-François Grenier. Étant conseiller à la Coop de Frampton, mon frère m'a appuyé pour que je m'installe aux commandes. »

Selon Benoît Turgeon, le plus dur est de prendre le temps de bien faire la planification stratégique. « Trois à quatre mois ont été nécessaires pour notre diagnostic de départ », observe Vincent Fournier.

Ce jeune éleveur a réalisé sa planification en 2010. « Notre ferme traversait

Le suivi est primordial

Même la plus belle « planif » ne donne rien si l'on n'évalue pas les progrès accomplis. « Plus de 80 % de la réussite d'une planification réside dans le suivi, insiste Denis Champagne. Et rien de tel qu'un conseiller qui, comme un coach, peut nous demander pourquoi on n'a pas vendu ce tracteur, comme prévu cette année. »

Chacun de leur côté, MM. Grenier et Fournier s'assoient avec leur conseiller Denis Champagne, une à deux fois par année, pour une réunion formelle, et de temps en temps de manière informelle. De plus, leurs données de production sont compilées par la firme de ce dernier. « Ils peuvent nous prévenir en cas de résultat limite », précise Jean-François. « Et nous soumettons tous les ans nos résultats financiers à la Caisse populaire », mentionne Vincent Fournier.

« Mais surtout, il faut faire les choses quand c'est le temps de les faire, me disait un agriculteur chez qui j'ai travaillé, glisse Jean-François. Cela résume tout. »

une période difficile, et tout le monde, y compris les banques, se demandait où allait le secteur porcin... Il fallait absolument que nous bougions. » En mars, lui et ses parents convoquent, à leur table, Denis Champagne — c'est aussi leur conseiller technique —, leurs financiers, leur vétérinaire et le MAPAQ. Vincent Fournier dit vouloir augmenter le nombre de truies et bonifier les performances d'élevage, tout en diminuant ses frais. « Notre vétérinaire confirmait que les changements proposés amélioreraient la santé du troupeau, le MAPAQ validait ses programmes d'adaptation. Tout cela a rassuré la Financière agricole et la Caisse populaire. »

Son confrère, Jean-François Grenier, valorise le travail en équipe avec ses représentants. « C'est génial quand ton vétérinaire dialogue avec ton nutritionniste, sans compétition », dit-il. Les experts Benoît Turgeon et Denis Champagne recommandent eux aussi de consulter plusieurs personnes, en y incluant, pourquoi pas, une personne-ressource spécialisée dans le côté humain. « Quant au conseiller technique, il doit bien connaître la production et faire deux ou trois fois le tour de la ferme avec vous », suggère M. Champagne. « Et ne vous contentez pas d'une rencontre multidisciplinaire sans effectuer de planification stratégique ! », prévient M. Turgeon.

Respecter les attentes de chacun

La qualité de vie et les aspirations des éleveurs et de leurs employés sont tout aussi essentielles, rappelle Benoît Turgeon. « La planification stratégique exige une réflexion en profondeur sur ce qui est primordial pour respecter nos choix personnels, dit M. Turgeon. Dans le cas d'un transfert de ferme, ces aspirations varient considérablement selon que les enfants ou des personnes non apparentées prennent la relève. Et quand on demande aux partenaires d'un couple de décrire leurs attentes, on découvre parfois qu'elles divergent étonnamment ! Même dans une ferme prospère, il arrive que l'un des associés avoue s'y sentir malheureux. »

Jean-François Grenier voulait que son entreprise garde une taille modeste. « Son exploitation compte 125 truies productives, mais il se classe parmi les meilleurs éleveurs sur les plans de la rentabilité et de la performance animale », constate Denis Champagne, dont la firme compile les données de production. En 2016, par exemple, la Ferme du Boisé est arrivée quatrième au sein du Groupe Évolu-Porc pour son nombre de porcelets sevrés par truie par année (30,41). L'entreprise a ravi le premier rang pour son nombre de « kilogrammes de porcs payés indexés » par truie en inventaire (kppi), qui s'élevait à 3117, bien au-dessus de la moyenne de 2400 des fermes porcines les plus rentables.

La mère de Jean-François assure toujours la comptabilité de la ferme et son père continue d'accomplir diverses tâches dans les bâtiments et le boisé. Cette structure de ferme permet au producteur de 40 ans de mieux partager son temps avec sa conjointe Nathalie Audet, une psychoéducatrice qui a ouvert sa propre garderie, et leurs trois enfants Félix-Antoine, Mathilde et Émile.

Dans le cas d'une retraite à venir ou de tout autre projet, l'idéal est de se fixer des objectifs détaillés. « Sans planification stratégique, je peux faire des investissements qui m'empêcheront d'atteindre mes cibles, avertit M. Champagne. Planifier de manière stratégique, c'est parfois aussi simple que de réduire sa dette de 10 000 $ par année. Ce genre de défis précis a un effet stimulant sur les propriétaires et même les employés, surtout si on les consulte à cet égard. »

Les coûts et les bénéfices

Les deux éleveurs trouvent malaisé de calculer le coût et les bénéfices de la planification stratégique. « En tout cas, ce n'est pas de l'argent jeté au feu, affirme M. Grenier. Nous ne pouvons pas nous permettre de passer à côté de cette étape, c'est ça qui va nous donner une lancée. » Vincent Fournier abonde dans ce sens. « Notre planification stratégique de 2010 continue d'avoir des retombées extrêmement positives pour notre ferme. C'est par cette démarche que nous avons convaincu nos partenaires financiers, qui, à cette période, accordaient leurs faveurs à peu de producteurs. Aujourd'hui, ils demeurent ouverts à nos autres projets. » ■

Conseils et aide financière pour notre « planification »

Pour trouver un conseiller ou une conseillère en planification stratégique dans votre région, vous pouvez communiquer avec :

les Groupes conseils agricoles du Québec (www.gcaq.ca, 450 679-0540, poste 8932), qui regroupent 21 groupes membres dans toutes les régions du Québec;

l'un des Réseaux agriconseils (www.agriconseils.qc.ca, 1 866 680-1858), créés en 2006 par le MAPAQ et l'UPA. Ces réseaux fournissent des services-conseils individuels (ou collectifs, par le biais de journées d'information).

« Les producteurs peuvent se faire rembourser jusqu'à 85 % des dépenses admissibles (comprenant, entre autres, les honoraires et les frais de déplacement d'un conseiller ou d'une conseillère), dit Martin Larivière, directeur du Réseau Agriconseils Chaudière-Appalaches. C'est qu'un coup de pouce déjà existant par le biais du Programme services-conseils du MAPAQ vient d'être bonifié par ce ministère dans le cadre du Plan de soutien aux investissements en agriculture contribuant à l'adaptation des entreprises en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique. »