



## Symposium sur les bovins laitiers

**Le mardi 24 octobre 2017**

Centrexpo Cogéco, Drummondville

### ***Hausse du quota : Le produire ou le vendre?***

**Luc Gagné**, B.Sc., conseiller en gestion d'entreprises agricoles  
Groupement de gestion agricole de l'Ontario  
et

**Isabelle Éthier**, M.Sc., conseillère en relations humaines et transfert d'entreprise  
Groupe ProConseil

Collaboratrice

Brigitte Paré, conseillère en transfert d'entreprise, Accréditée par le RCQ  
CRÉA Chaudières-Appalaches

# Hausse du quota : Le produire ou le vendre?

Par Luc Gagné

## FAITS SAILLANTS :

1. Plus d'une réponse est possible à la question de vendre ou produire le quota en surplus;
2. Il faut une vision claire de son entreprise pour prendre une bonne décision;
3. Pour faire plus, il y a certainement lieu de faire mieux avec ce que l'on a avant de grossir;
4. Il y a des décisions plus coûteuses que d'autres, une bonne analyse s'impose!
5. Mieux vaut prendre son temps que de prendre de mauvaises décisions!
6. Rassurez-vous : vendre du quota est loin d'être une mauvaise décision.

## INTRODUCTION

Depuis le mois de janvier 2015, les fermes laitières québécoises ont eu droit à des augmentations de quota totalisant 20 %. À ce moment-là, le quota alloué n'était pas négociable sur le marché, mais depuis le mois de février 2017, tout est négociable. Malgré que le prix du quota ait diminué de 1 000 \$/kg-jour durant cette même période, il s'avère que la valeur totale du quota sur nos fermes a augmenté. Toutes ces hausses de quota sont le résultat d'une croissance de la demande canadienne pour des produits laitiers. Au tout début, on aurait pu croire qu'il s'agissait d'une situation temporaire entre autres pour augmenter les stocks de beurre qui étaient à la baisse. Pourtant, 3 ans plus tard on peine à augmenter ces stocks tant la demande est croissante année après année. On peut donc en conclure qu'il s'agit davantage d'une réponse à un changement dans les habitudes de consommation plutôt qu'à un manque de lait passager. Cette situation a apporté un vent d'optimisme chez nos producteurs laitiers.

Toute cette frénésie se répercute un peu partout dans nos campagnes. Il s'agit là de ce que certains vont appeler un boom historique de l'industrie laitière. Les projets agricoles fusent de partout, les firmes d'ingénierie embauchent plus d'employés afin de concevoir les nouveaux projets, les concessionnaires d'équipements agricoles fracassent des records de vente et déjà on annonce que 2018 sera encore mieux. Disons-le, nos producteurs ont le vent dans les voiles. Pourtant, certains sont plus réticents à se lancer dans cette aventure et sont plutôt perplexes quant à toutes ces nouvelles d'augmentation des marchés et d'optimisme qui planent au-dessus de leur tête. Ils sont d'ailleurs nombreux à nous rappeler que le prix du lait a chuté drastiquement depuis le début de 2015 et qu'il se rapproche de son coût de production. Le prix du lait mensuel s'est même logé en dessous du coût de production de la Commission Canadienne du lait à quelques occasions au cours des années 2015 et 2016. Cette baisse de prix a amené la marge de profit du secteur laitier à des niveaux plus faibles et plus fragiles rendant la gestion des finances quotidiennes plus compliquée par moment. Ces producteurs craignent que d'autres baisses du prix du lait, et même une baisse du prix du quota à moyen terme, viennent entraver leur projet d'expansion. Qui a raison ? L'avenir nous le dira. Le contexte actuel apporte son lot de questionnements légitimes pour les producteurs : est-ce que je produis ce quota à tout prix ou puis-je le vendre sans regrets?

## DIFFÉRENTS GROUPES DE PRODUCTEURS SELON UNE SITUATION DONNÉE

Bien que la production laitière canadienne soit assujettie à la gestion de l'offre et qu'il y a un système pour tous, il s'avère que les 11 280 fermes laitières au Canada ne sont pas toutes semblables et c'est ce qui fait leur charme. Il n'y a donc pas une bonne réponse pour l'ensemble des producteurs laitiers. Toutefois, on peut essayer de regrouper les producteurs selon leur situation et regarder plus en détail comment chaque groupe pourrait tirer son épingle du jeu.

## 1. Produire coûte que coûte!

Il y a ces producteurs qui actuellement ne se posent pas de questions et qui vont produire tout le quota qui leur sera disponible peu importe s'il faut agrandir l'étable ou même faire de nouvelles constructions. Dans un tel contexte, on pourrait croire que ces producteurs sont irresponsables en agissant de la sorte. Pourtant, la réalité nous indique plutôt que la majorité de ces producteurs avaient déjà leur plan d'expansion en tête depuis un bon moment. Les hausses de quota annoncées sont donc une bonne nouvelle pour eux puisqu'elles leur permettront de remplir leur étable plus rapidement sans avoir à payer pour une partie du quota supplémentaire. Selon les résultats de 440 fermes provenant de Agritel banque de données, pour chaque kg/jour de quota qui est donné, la ferme a un paiement en moins de 2 850 \$/année (amortissement de 10 ans à 3,5 %) et un revenu supplémentaire à la marge de 2 555 \$/année (revenus bruts 19,35 \$/kg – charges variables et masse salariale 12,35 \$/kg x 365 jours). Produire ce kg/jour de quota avec les infrastructures disponibles apporte donc une trésorerie positive à la ferme en plus d'obtenir une économie d'échelle sur certaines charges fixes. Il reste à savoir si le troupeau actuel peut absorber cette augmentation. Si ce n'est pas le cas, l'achat de vaches supplémentaires pourra être une option si la place est disponible.

Évidemment, ce n'est pas tout le monde qui a la place nécessaire pour faire ce quota. L'agrandissement ou la construction d'un nouveau bâtiment devra donc faire partie de l'équation. À ce moment-ci, et avec les projets que j'ai étudiés, il faudra prévoir des budgets de construction de l'ordre de 8 000 \$ à 16 000 \$ par vache selon la grosseur du bâtiment planifié et des autres infrastructures d'entreposage à ajouter. Un simple agrandissement coûtera beaucoup moins cher alors qu'une construction complète sur un autre site coutera encore plus cher. Dans ce groupe, ce n'est pas tout le monde qui peut se permettre d'investir pareille somme. Une ferme laitière est capable d'assumer un certain montant d'annuité selon son efficacité globale. Plus elle sera efficace, plus elle pourra allouer un plus gros pourcentage aux paiements de la dette. Si ce ratio, unique à chaque ferme, est dépassé, la situation financière pourrait se détériorer et du coup amener un stress financier aux propriétaires. Mon expérience me dit d'ailleurs que dans pareil cas, ce n'est pas tant la grosseur de la dette qui est problématique, mais la capacité de la ferme à honorer ses paiements. Suite à une construction, l'amélioration de la productivité des vaches et de la main-d'œuvre, seront des clés de succès pour pallier aux paiements supplémentaires. Dans leur planification d'expansion, les producteurs ne devront pas couper dans les éléments qui permettront ces améliorations afin de diminuer le coût de l'investissement. Si tel était le cas, ça pourrait nuire à la santé financière de la ferme.

Lors de la conférence, la famille Pasquier de la ferme Troitrèfles Inc. de Embrun en Ontario a raconté son cheminement. En 2013, la ferme était à sa capacité maximale et des rénovations majeures de l'étable étaient sur la planche de travail. Les actionnaires voulaient se positionner pour le futur et l'arrivée de la relève a permis de réfléchir sur une vision d'entreprise pour les 10 prochaines années. Le résultat de cette réflexion a permis de réaliser un projet d'expansion majeur en plusieurs étapes :

Été 2014 : Construction d'une nouvelle étable pour les vaches avec 2 robots de traite et la possibilité d'en ajouter un troisième lors de l'acquisition de quota supplémentaire. L'objectif d'acquisition de quota permettait d'inclure le troisième robot dans 10 ans;

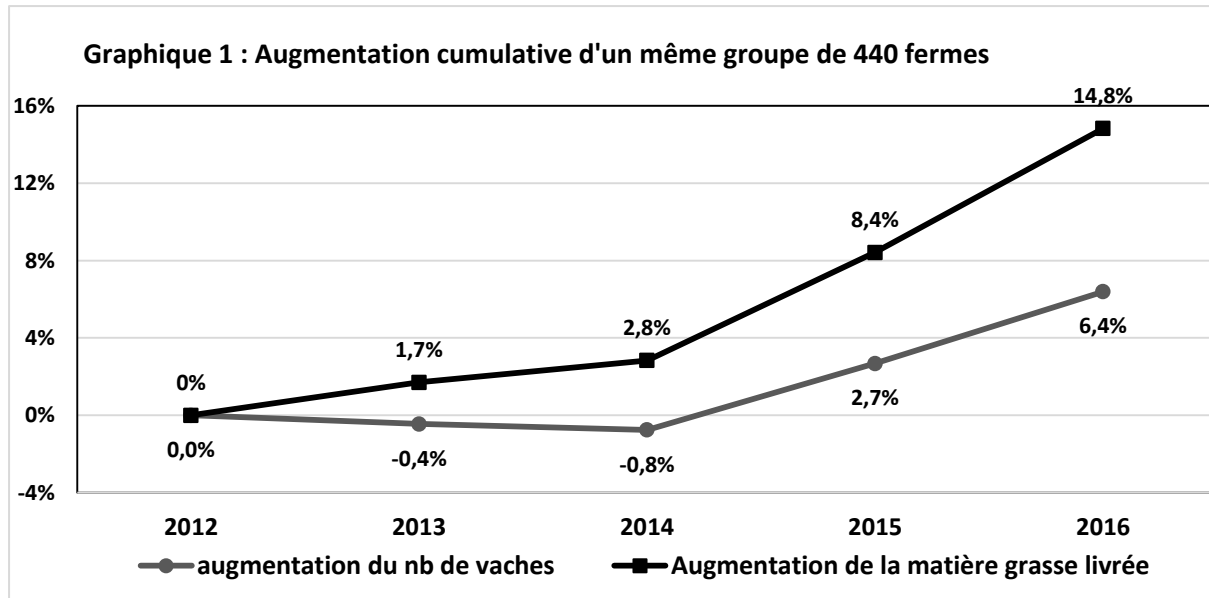
Été 2015 : Aménagement de l'ancienne étable pour les sujets de remplacement;

Été 2016 : Réaménagement des structures d'entreposage pour équilibrer les nouveaux besoins du troupeau en expansion.

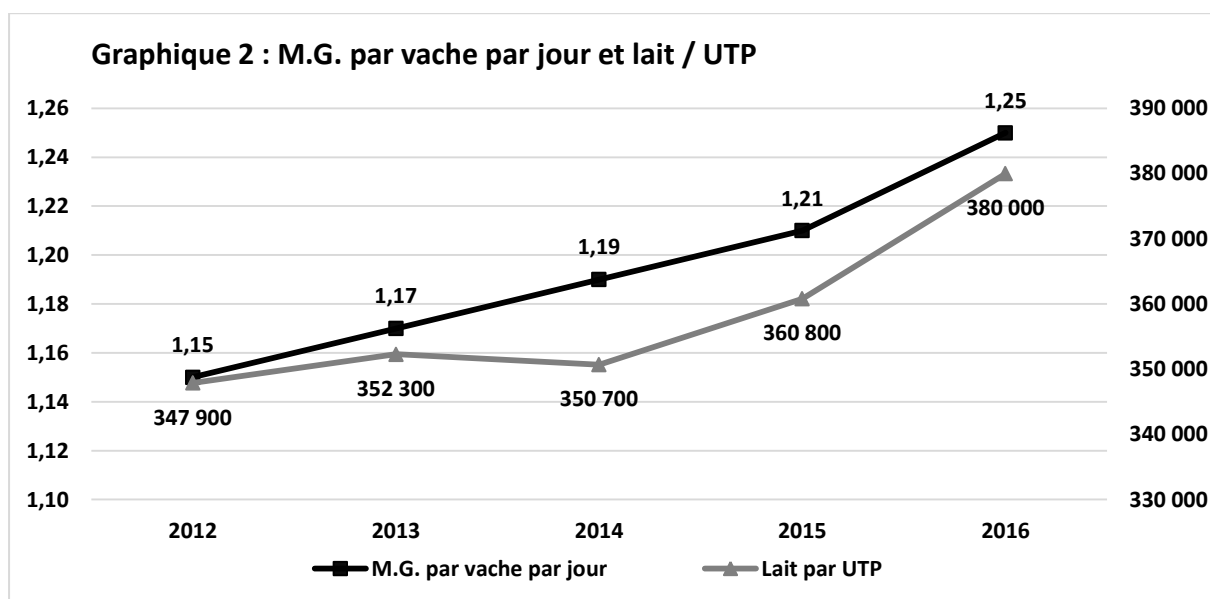
En plus de la hausse du quota, la ferme est restée fidèle à sa vision et a continué à acquérir du quota afin d'arriver à ses fins plus rapidement. La hausse du quota depuis janvier 2015 a été bien accueillie à cette ferme puisque le projet d'ajout d'un troisième robot verra le jour en 2018 soit 6 ans plus tôt que prévu. Les actionnaires n'avaient pas prévu que l'expansion se ferait si rapidement. Toutefois, leur vision et leurs objectifs étaient déjà établis. Ils se sont ajustés à la croissance plus rapide de leur entreprise.

## 2. Faire plus avec ce que l'on a sans investir des grosses sommes d'argent!

Il y a ceux qui vont essayer de faire mieux pour produire plus de quota mais qui ne sont pas prêts à tout changer pour en produire davantage. Ici, je parle de ces producteurs qui n'ont pas encore atteint l'optimum au niveau de l'efficacité de leur entreprise. Certains croient à tort qu'ils l'ont atteint, pourtant, quand je regarde l'évolution d'un même groupe de fermes, je ne peux que constater qu'il y a encore de la place à l'amélioration puisque ce groupe s'améliore d'année en année. Les graphiques 1 et 2 démontrent bien que la productivité des vaches et de la main-d'œuvre s'est améliorées au fil des 5 dernières années et plus particulièrement depuis les hausses de quota. Ici, il s'agit d'un même groupe de 440 fermes provenant de la banque de données Agritel pour les années 2012 à 2016. Il s'agit de fermes laitières principalement du Québec, mais aussi de l'Est ontarien.



Le graphique 1 nous indique qu'à chaque pourcent d'augmentation du volume de matière grasse livrée au cours des 5 dernières années, l'augmentation du nombre de vaches a été plus faible. C'est donc dire que les vaches ont été en mesure de produire plus de lait d'une année à l'autre pour combler la production grandissante de matière grasse. La hausse du quota à partir de 2015 a accentué cette amélioration de productivité. Le graphique 2 confirme cette affirmation, la quantité de gras produite par vache par jour n'a pas cessé d'augmenter depuis les 5 dernières années et la quantité de lait par UTP réparti a elle aussi augmenté 4 années sur 5 durant le même temps. 1 UTP réparti équivaut à 3000 heures de travail dans le secteur laitier de l'entreprise. Dans les deux graphiques, on peut voir que depuis les ajouts de quota en 2015, cette efficacité s'est accrue plus rapidement.



Une amélioration de la productivité des vaches sera un point majeur pour permettre d'augmenter le volume de lait sans changer la structure de la ferme. Le tableau 1 démontre cette capacité d'une ferme à produire davantage de lait sans nécessairement agrandir l'étable ou augmenter le nombre de vaches. En passant de 8 000 litres de lait par vache à 11 000 litres, le même quota est produit avec 22 vaches de moins. Imaginez les économies! Donc, si on ajoute les 20 % d'augmentation de quota depuis 2015, la ferme de 70 kg/jour pourrait être en mesure de produire son nouveau quota (84 kg/jour) sans faire de changements à sa structure, mais en augmentant le lait de ses 80 vaches à 9 581 litres.

**Tableau 1 : Augmenter pour diminuer avec un quota de 70 kg-jour à 4 kg m.g./hl.**

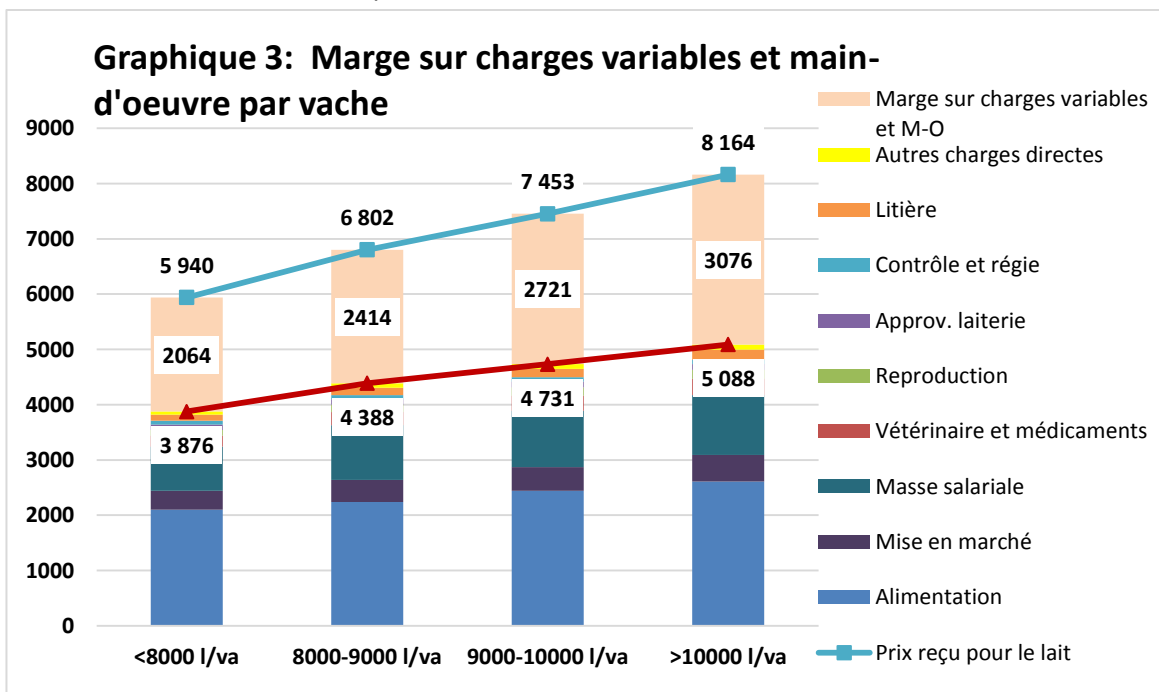
Lait par vache (litres)	Kg de m.g. par vache/jour	Kg de m.g. annuels	Nombre total de vaches	Différence de vaches
8 000	1.05	320	80	0
9 000	1.18	360	71	-9
9 500	1.25	380	67	-13
10 000	1.31	400	64	-16
10 500	1.38	420	61	-19
11 000	1.44	440	58	-22

Bien sûr, cette augmentation de lait par vache ne se fait pas toute seule. L'augmentation de lait par vache est d'abord une conséquence à une action positive envers la vache. Il faut donc déterminer quel est le premier élément limitant sur la vache et l'améliorer pour provoquer une augmentation de lait sur celle-ci. Le confort des logettes, la lumière, la ventilation, la qualité et la quantité d'eau sont tous des éléments qui auront un impact positif sur la productivité des vaches. Ils sont souvent négligés dans l'examen que l'on fait de son étable. Il pourrait s'agir aussi de corriger certains points dans l'alimentation ou dans la méthode de traite. Par exemple, une amélioration de la qualité des fourrages et une recette

alimentaire adaptée pour la vache pourraient faire des miracles. Je le répète, le point très important à se rappeler : il faut identifier le facteur le plus limitant pour la vache et le corriger afin d'améliorer la productivité de la vache. Une fois corrigé, on passe à l'autre facteur et ainsi de suite. Corriger un facteur qui ne serait pas le plus important risquera de ne rien provoquer sur la productivité de la vache ou du moins que très peu d'amélioration. Par exemple, mettre des matelas sous les vaches tout en laissant la dimension de la logette en dessous des normes standards de confort risque de ne pas répondre à votre objectif d'amélioration. Ce serait le même constat en améliorant le confort des logettes, mais en n'ayant pas suffisamment de débit d'eau pour satisfaire les besoins de la vache.

La correction d'un élément limitant méritera un investissement plus ou moins grand et il faut bien sûr s'assurer que les revenus supplémentaires générés permettront d'amortir le coût de l'investissement dans un laps de temps adéquat. Bonne nouvelle, si le principal facteur limitant est corrigé, l'augmentation de la moyenne de lait par vache qui en résultera ne sera pas directement proportionnelle à l'augmentation des charges variables par vache. Par exemple, ce n'est pas parce qu'une vache a une moyenne de lait 30 % plus élevée qu'une autre vache qu'elle va manger 30 % de plus. Même chose pour certains autres frais directs comme les coûts d'approvisionnements laitiers, le contrôle laitier et les enregistrements. Autre point important, cette même vache ne demandera pas plus ni moins de temps selon sa production. Chose certaine, un troupeau de même race où les vaches donnent moins de lait va demander plus de main-d'œuvre et une plus grande infrastructure en bâtiments et en entreposage pour un même quota de production. La ferme avec moins de lait par vache aura donc des charges totales plus élevées pour un même revenu de lait.

C'est cette situation que ce groupe de producteur voudra corriger : améliorer les revenus par vache en laissant les charges totales au même niveau. Le graphique 3 démontre ce constat. Il s'agit toujours des résultats de l'année 2016 pour un groupe de 419 fermes laitières conventionnelles de la banque de données Agritel. Selon les résultats de ce groupe, l'amélioration de la moyenne de lait de 41 % a amené une amélioration du revenu par de vache de 2 224 \$ avec une augmentation des charges variables et de main-d'œuvre de 1 212 \$. Ça laisse une amélioration de la marge sur charges variables et main-d'œuvre de 1 012 \$/va par année. Il faut 1,5 vaches au groupe de 8000 litres et moins pour faire la même marge de profit par vache que le groupe de 10 000 litres et plus. Il y a là un intérêt à examiner votre coût de production et vos revenus de lait par vache.



Dans un autre ordre d'idée, ce groupe pourrait inclure les producteurs qui songent à faire plus de 2 traites par jour. En passant à la traite 3x par jour, l'infrastructure de base ne changera pas et la moyenne de lait devrait augmenter d'un certain pourcentage (10 à 15 %). La traite 3x par jour est certainement une façon de faire qui pourra augmenter le volume de lait produit par année avec très peu d'investissement. Soyez averti, la gestion de cette troisième traite apporte son lot de casse-tête : la planification des traites, la gestion de la main-d'œuvre et la régie en lien avec la troisième traite en sont quelques exemples. Peu importe les heures de traite choisies, il y en aura une en plein milieu de la journée et une autre durant la soirée voire la nuit. L'augmentation du revenu suite à la troisième traite n'est pas nette, elle aura son lot de charges supplémentaires à considérer dont la charge salariale. La gestion et la disponibilité de la main-d'œuvre pour les traites seront des facteurs de succès importants dans cette façon de faire. Avant de se lancer dans un tel projet, il faudra s'assurer que la moyenne de lait par vache soit maximisée avec 2 traites par jour et que rien d'autre que la troisième traite pourra l'augmenter. Avec ce que je vois, en bas de 9 000 litres par vache, il y a certainement moyen de faire mieux avant de songer à la troisième traite.

### **3. Faire plus sans tout reconstruire, mais en se permettant d'investir des plus grosses sommes d'argent !**

Dans ce groupe, on prétend que les producteurs veulent produire plus de lait, mais les infrastructures sont trop petites pour le faire. Pour augmenter le volume de lait produit, ils devront réaménager certaines parties de leurs bâtiments ou construire un nouveau bâtiment pour loger les taures ou les vaches taries afin de faire plus de places aux vaches à la traite. C'est le cas de Martine Turcotte et Christian Riendeau de la ferme N.L. Riendeau et fils de Ste-Martine en Montérégie. Cette ferme a été présentée lors de la conférence. Les propriétaires ont une vision claire de leur entreprise et ils ne souhaitent pas augmenter le nombre de vaches à la traite à plus de 73. Cependant, la hausse de quota leur permettra de mettre de l'avant un projet d'aménagement pour les vaches taries afin de leur donner un meilleur confort. Les places récupérées vont permettre de traire les 73 vaches souhaitées. Suite à cela, les futures augmentations de quota iront davantage pour l'amélioration de la productivité des vaches et non pour en traire davantage. S'il y avait d'autres augmentations de quota dans les années à venir, Christian Riendeau se disait confortable à vendre les surplus qu'il ne pourrait pas produire à court terme.

L'addition d'une étable pour les taures ou pour les vaches taries devient intéressante dans la mesure où l'étable actuelle pour traire plus de vaches est encore en bonne condition et répond aux besoins et aux normes de bien-être des animaux pour les années à venir. D'ailleurs, « Le code de pratiques pour le soin et la manipulation des bovins laitiers » est un document important à consulter pour évaluer votre étable. Dans le cas de la ferme N.L. Riendeau et fils, l'étable actuelle pour la traite est bien adaptée à la production laitière et l'aménagement d'un espace pour les vaches taries va répondre encore plus aux normes de soins souhaités. Rien ne sert d'agrandir un problème si ce n'était pas le cas, il faudra parfois attendre quelques années de plus et construire le bon bâtiment pour assurer la continuité de l'entreprise. Dans ces projets, il faut penser à plus long terme et s'assurer que le bâtiment ajouté est bien positionné sur votre site et récupérable en cas de changement de sa vocation.

Si la construction d'une étable n'est pas dans les plans à court terme, l'élevage à forfait pourrait être considéré dans vos réflexions. Il faudra s'assurer que les mesures de biosécurité sont mises en place et qu'un contrat en bonne et due forme soit signé entre les parties afin de stipuler les engagements et les obligations des deux parties. L'élevage à forfait pourrait être un bon compromis, le temps de concrétiser des plans de construction qui répondront aux aspirations et aux objectifs des producteurs à plus long

terme. Toutefois, l'élevage des taures à forfait devrait faire partie de vos solutions à long terme puisqu'il comporte des avantages intéressants auxquels vous pourriez prendre goût. Le défi est souvent de trouver l'éleveur qui respecte vos objectifs de bien-être animal et qui élèvera vos taures avec les mêmes soins que vous le feriez. Rassurez-vous, ce genre d'éleveur existe ! Plus il y aura de demandes pour ce service, plus il y aura des offres très intéressantes.

D'autres producteurs seront prêts à investir des montants plus importants pour améliorer le confort des animaux tout en maintenant le nombre de places à traire. Dans le cas de rénovations majeures, les producteurs auront pour réflexe d'agrandir l'étable et ajouter des logettes pour augmenter la production de lait. Agrandir un problème, s'il en est un, n'est pas la solution idéale. Dans certains cas où les éléments de confort ne sont pas optimisés, la rénovation des bâtiments pourrait être plus que suffisante. Améliorer ce que vous avez en premier lieu n'empêchera pas un agrandissement par la suite et pourra même retarder la deuxième phase du projet plus loin que vous pourriez le penser.

Le cas suivant représente bien cette situation. La ferme Chrétien Family Farm, dans la région de Navan en Ontario, était à un tournant en 2015. La ferme avait les caractéristiques suivantes :

- 157 kg/jour détenus avec 150 vaches totales et 9286 kg/vache;
- Étable en stabulation libre bâtie en 1999 avec 130 logettes pour les vaches à la traite et un carrousel;
- L'étable était à la pleine capacité et difficile de produire plus que 165 kg/jour;
- L'augmentation de quota et les journées additionnelles étaient difficiles, voire impossibles à produire;
- Les réflexions ont porté sur l'élargissement ou l'agrandissement de l'étable pour mettre plus de vaches à la traite ou tout simplement vendre du quota.

Suite aux réflexions et discussions avec leurs intervenants, la décision des propriétaires a été de rénover l'étable d'abord avant d'agrandir. À ce moment-là, l'annonce de l'augmentation du quota des mois de novembre et décembre 2016 et juillet 2017 n'était pas connue des propriétaires. Pour eux, la rénovation répondait à leurs objectifs et leur permettrait probablement de produire un peu plus de quotas avec l'amélioration du confort général de l'étable et de la luminosité ainsi que certains autres facteurs limitants de l'étable. Ils ont donc procédé à l'amélioration des éléments suivants :

- Revêtement du plafond en blanc avec l'ajout d'isolation;
- Éclairage amélioré;
- Élargissement du bâtiment pour donner plus d'espace devant les vaches pour faciliter leur levée;
- Nouvelles stalles plus confortables;
- Logettes de paille-chaux;
- Convoyeur pour amener la litière à la logette;
- Nouveau réservoir à lait pour augmenter la capacité;
- Investissement total de 460 000 \$ amorti sur 15 ans.

Les résultats ont dépassé les attentes des producteurs, car la ferme produit actuellement près de 200 kg-jour avec toujours les mêmes 130 logettes et une moyenne de lait de 11 285 kg/va. Les producteurs ont visé dans le mille avec leurs améliorations. Pour un paiement d'environ 38 000 \$/année, la ferme produit actuellement plus que son quota actuel (181 kg/jour) avec le même nombre de vaches. C'est une différence de 35 kg/jour par rapport à la capacité maximale avant-projet qui était de 165 kg/jour. Dorénavant, cette ferme aura la capacité de produire les journées additionnelles et acquérir d'autres kg/jour de quota.



#### **4. Besoin de temps pour faire un plan d'action !**

Des producteurs auront besoin de temps pour assimiler tous ces changements et voudront se faire un plan d'action pour les prochaines années. Dans ce contexte, rien ne sert de vouloir aller trop vite. Vaut mieux prendre son temps pour ne pas faire de mauvais choix. Le quota qui a été donné, même s'il n'est pas produit, demeure votre propriété. Personne ne vous obligera à le vendre ou à le produire. Ce n'est pas tous les producteurs qui ont cette capacité à réagir rapidement et à se lancer dans des plans de restructuration pour augmenter la production de lait. Il ne faut pas croire que c'est un défaut de prendre son temps. Au contraire, le temps de réflexion va permettre de mieux vous positionner en relation avec vos objectifs et votre vision d'entreprise. Ma collègue Isabelle Éthier, vous renseignera sur toute cette dimension d'avoir des objectifs et une vision claire de son entreprise. J'abonde entièrement dans ses propos et nos dirigeants d'entreprises devront de plus en plus se tourner vers la planification stratégique afin d'orienter leur entreprise dans une avenue qui répondra aux aspirations communes de toute l'équipe. Vaux mieux tard que jamais! Dans ce cas-ci, n'ayez pas peur, si tel est votre cas, de prendre le temps de bien mesurer les pour et les contres avant de passer à l'action. D'ailleurs, si vous n'avez pas d'orientations claires de votre entreprise, ce serait certainement le bon moment pour débiter une planification à cet effet. Vous pourriez rester surpris de voir comment les décisions pourraient devenir plus faciles à prendre.

#### **5. Maintenir le statu quo par choix... ou par ambivalence**

Finalement il y a ces producteurs qui préfèrent maintenir l'équilibre de leur ferme sans changer quoi que ce soit risquant de briser ce qu'ils ont bâti avec les années. Ce dernier groupe de producteurs est probablement le plus partagé dans son sentiment de vendre du quota sans regret et la crainte de faire le mauvais choix. Il pourrait même vivre un sentiment de culpabilité en le vendant.

Dans le premier cas, les producteurs ont déjà fait la réflexion sur l'orientation de leur entreprise et pour eux l'expansion n'est pas un choix, leur ferme a atteint un niveau d'efficacité et d'équilibre optimal et leur vision est de demeurer dans ce créneau. Ils ont mesuré les impacts de leur choix et sont à l'aise avec celui-ci.

Pour le deuxième cas, c'est un peu plus compliqué. Soit, les producteurs ne souhaitent pas grossir la ferme ou du moins pas pour le moment, soit ils ne peuvent pas grossir pour des raisons financières ou autres ou soit le contexte économique et politique actuel et l'environnement de leur ferme les incitent à ne pas aller de l'avant avec l'expansion. Disons-le ces producteurs se posent beaucoup de questions!

Pour ajouter à leur malaise, ils sont confrontés à de vieux paradigmes qui influencent leurs réflexions. Voici deux exemples de paradigmes souvent entendus :

« Vendre du quota c'est le début de la fin! »

« Quand on n'avance pas, on recule ! »

Le début de la fin? La fin de quoi au juste? De sa ferme? Vendre le quota en trop que la ferme ne peut pas produire va amener la fin de l'entreprise? Réellement?

« Quand on n'avance pas, on recule! » C'est quoi avancer? C'est grossir? Grossir comment? Reculer! Reculer où exactement?

Ces paradigmes empêchent les producteurs de prendre des bonnes décisions et je conseillerais de passer par-dessus cet élément. Nous sommes dans un contexte bien spécial où le 20% de quota donné depuis janvier 2015 peut bouleverser l'équilibre de la ferme. C'est donc normal que la question de vendre du quota se pose. Si le quota n'avait pas été donné, est-ce que je l'aurais acheté? Répondre à cette question risque de vous aider dans vos réflexions.

Voici un cas concret : un jeune producteur qui vient de prendre la relève, il s'agit d'une ferme relativement endettée au point où les investissements majeurs sont difficilement envisageables à court et à moyen terme. La ferme est au maximum de sa tolérance négative (30 jours). L'objectif de construction d'une nouvelle étable est présent, mais à plus long terme, le temps de diminuer la dette pour permettre cet investissement majeur. Après plusieurs réflexions et discussions avec ses proches et ses intervenants, il décide de vendre du quota. Pour mieux accepter cette décision, il décide d'investir une partie du quota vendu dans l'automatisation de son étable afin de sauver du temps de travail et améliorer la productivité du troupeau. Le projet consiste donc à vendre 14 kg-jour représentant tout le quota qui lui a été donné depuis janvier 2015 et investir une partie de l'argent pour :

- Mise à niveau de l'auto ration pour faciliter l'alimentation;
- Achat d'un robot soigneur automatisé;
- Achat d'une louve pour alimenter les veaux;
- Achat d'un convoyeur pour amener la paille dans les logettes de l'étable à taures;
- Construction d'un silo de fourrage pour travailler avec des ensilages fermentés à l'année.

Pour ce producteur, vendre du quota n'était pas un choix facile et jamais il n'aurait pensé être confronté à cette réflexion aussi tôt dans sa carrière. Toutefois, le fait de réinvestir l'argent par l'achat d'équipements productifs l'a satisfait. Ce producteur m'a confié s'être senti très mal lors de la vente du quota, car il n'avait jamais envisagé de le faire. Par contre, la ferme n'aurait pas été en mesure d'investir dans tous ces équipements s'il n'y avait pas eu la vente du quota. Les résultats à date sont très positifs : le temps de travail sur la ferme a diminué d'au moins 2 heures par jour et la moyenne de lait par vache est en augmentation constante. Jusqu'à présent, 5 % d'augmentation de lait par vache a été réalisé. Avec le 5 % de quota qui a été donné en juillet 2017, la ferme produit actuellement plus que son quota, les journées additionnelles sont produites et les quantités accumulées en tolérance négative diminuent. Bien qu'au départ la production moyenne était déjà à 10 100 kg/vache on se surprend de l'amélioration de production d'un mois à l'autre.

Voilà un bel exemple où le paradigme « vendre du quota, c'est le début de la fin ! » ne correspond pas à la réalité. Je pourrais ajouter que dans ce cas-ci, l'expression « *Reculer pour mieux sauter* » habille mieux la décision de ce producteur.

Des exemples du genre, il y en a beaucoup et ceux qui ont fait ce choix ne l'ont pas tous fait par obligation, mais bien à la lumière d'une vision claire où l'ajout de quota et l'expansion du secteur laitier n'étaient pas des alternatives valables pour le développement de leur entreprise. En vendant du quota, l'important est de bien cibler l'endroit où l'argent sera le plus susceptible d'améliorer la situation de la ferme. Le plus bel exemple serait de vendre le quota et utiliser cet argent pour améliorer les éléments limitants de votre entreprise ou rembourser une dette qui diminuera les paiements totaux.

### **PLUSIEURS GROUPES, DIFFÉRENTS PIÈGES À ÉVITER !**

Il y a différents pièges associés à chacun des groupes que j'ai définis dans mon texte. Dans le cas de construction, d'agrandissement ou de rénovations majeures, il ne faudra pas sous-estimer les taux d'intérêt présentement en hausse. N'oubliez pas d'ajouter cette variable dans vos scénarios : 0,75 % de plus pour un projet de 3 000 000 \$ équivaut à 22 500 \$ de plus par année. Faire des projections avec un taux d'intérêt fixe de 5 ans pourrait éviter des surprises.

Tout ce qui touche l'augmentation de la taille du troupeau dans vos projets affectera aussi la capacité d'entreposage des aliments et du fumier. Il ne faut pas oublier de valider ces capacités avec l'expansion associée et surtout vérifier si vos plans environnementaux peuvent permettre cette augmentation.

La disponibilité de la main-d'œuvre, la gérance, la capacité de faire plus et l'après-projet devront être pris en considération dans vos plans. Attention aux projets trop gros. Selon une simulation que j'ai réalisée, une nouvelle étable dont la capacité est de 150 vaches et occupée actuellement par seulement 100 vaches se répercutera dans un coût de production plus élevé de 1,50 \$/kg de m.g. Planifier le projet en deux phases pourrait s'avérer plus avantageux.

Finalement, un manque de réflexions et de planifications avant d'entreprendre des travaux de construction pourrait mener à des graves conséquences, tant financières qu'humaines. Un projet conçu trop rapidement, pour répondre à une demande qui vient de l'extérieur, pourrait avoir comme conséquence de s'éloigner de sa vision d'entreprise.

Il pourra y avoir quelques pièges à éviter pour ceux qui envisagent le statu quo et qui pensent vendre le quota en surplus. Des rencontres avec son fiscaliste et son conseiller en gestion seront primordiales pour planifier la vente du quota dans les bons moments et de la bonne façon. Par exemple, vendre du quota si vous êtes au maximum de votre tolérance positive ne sera pas traité de la même façon que si vous maximisez votre tolérance négative.

Finalement, peu importe votre choix, vous serez soumis aux pressions extérieures auxquels vous avez que très peu de contrôle. Les fluctuations du prix du lait de plus en plus présentes, les négociations avec l'ALÉNA et la mise en application de l'entente avec l'Union européenne et le Canada (Accord économique et commercial global) sont des exemples où vous serez confrontés en tant que producteur et qui auront des impacts importants sur votre entreprise. Prendre des décisions en bonne connaissance de cause vont vous permettre de rester aligner sur votre vision d'entreprise et être proactif plutôt que réactif.

## **CONCLUSION**

Pour conclure, nous l'avons vu, il n'y a pas une seule solution à la question du quota en surplus. La clé du succès sera de se poser les bonnes questions : avant de faire plus, est-ce que je peux faire mieux ? Est-ce que je suis à l'optimum de toutes mes capacités (matérielles, humaines, gérance, coût de production, etc.)? Quelle est ma vision et quels sont mes objectifs personnels et ceux de mon entreprise? Évidemment, un choix unanime de tous les dirigeants va permettre d'avancer plus rapidement et d'éviter les déceptions.

Rappelez-vous que l'augmentation de quota ne doit pas être la source de vos projets, mais bien l'opportunité qui vous permettra de les mettre à exécution plus rapidement et de mieux les rentabiliser. Des décisions qui seront prises à la hâte pour satisfaire un programme de subvention ou une hausse de quota soudaine ne sont pas nécessairement porteuses de bonnes solutions, encore moins si elles ne respectent pas la vision de l'entreprise et les aspirations de ses dirigeants.

L'augmentation du quota dans les dernières années est une bonne nouvelle pour l'ensemble des producteurs laitiers. Ce qu'il en adviendra de ce quota sera très différent d'une ferme à l'autre. L'important est de faire le choix qui respectera votre vision d'entreprise et que la décision soit prise en toute connaissance de cause avec les avantages et les risques qui en découlent.

## Hausse du quota : Le produire ou le vendre?

Par Isabelle Éthier

Cette question place les productrices et producteurs de lait face à un choix qui pour la plupart les oblige à définir ou reconsidérer la vision de développement futur de leur entreprise. La conjoncture actuelle du secteur laitier canadien est telle que l'on assiste présentement à une explosion de projets d'expansion au sein des fermes. L'annonce récente du programme fédéral d'investissement visant à moderniser les équipements laitiers favorise également la mise en chantier des étables. Bref, un contexte ambiant qui stimule le changement et soulève de nombreuses questions quant à la stratégie d'affaires à retenir. Pour reprendre l'expression de Luc Gagné, les producteurs et productrices de lait ont le vent dans les voiles. Si certains démontrent de la méfiance à l'égard de ces vents dominants qu'est la hausse de consommation de produits laitiers et par conséquent du droit de produire, d'autres s'y positionnent déjà et demeurent confiants.

Au-delà des considérations techniques, économiques et financières de l'entreprise dont il nous faut impérativement tenir compte dans notre réflexion, il importe de se questionner sur les enjeux humains qui découleront de la décision retenue. Comment s'y prendre pour qu'une telle réflexion puisse mener à la bonne décision? Comment *s'assurer qu'une décision d'affaires ne se transforme en décision d'enfer*?<sup>1</sup>

Ce texte vise à présenter un outil d'intervention qu'est la planification stratégique. L'objectif n'est pas de préciser et développer autour de chacune des étapes de cet outil, mais plutôt de présenter ce qui m'apparaît être des éléments-catalyseurs voire mobilisateurs des enjeux humains liés à un projet.

### La direction à suivre

Depuis plusieurs années, Raymond Levallois et Jean-Philippe Perrier, professeurs à l'Université Laval en agroéconomie, développent une approche de planification stratégique pour les producteurs agricoles du Québec<sup>2</sup>. Dans le contexte actuel préalablement décrit, cette démarche est fondamentale. Tout comme le fait une boussole lorsque l'on se retrouve en forêt, une planification stratégique indique la direction, le chemin à suivre pour atteindre la vision de développement souhaité par l'équipe dirigeante. À défaut d'avoir un tel plan, on risque de se perdre en cours de route et de se retrouver avec une entreprise qui ne correspond pas ou plus ce à quoi nous avons rêvé ou espéré au départ. Également, les décisions plus stratégiques à prendre, comme celle de savoir si l'on produit ou vend le quota en surplus, peuvent devenir une source de tension, voire même de conflit, car on n'a jamais pris le temps de s'arrêter et de définir un plan d'action basé sur une vision d'entreprise claire et partagée par tous. Si au contraire les membres de l'équipe dirigeante disposent d'un plan d'action sur un horizon de 5 à 10 ans basé sur une vision et des valeurs d'entreprise significatives pour tous, les opportunités d'affaires seront considérées dans le cadre du plan d'action afin de permettre un choix plus éclairé.

### Une démarche en trois temps

Un processus de planification stratégique suppose que tous les membres d'une entreprise agricole, propriétaires actuels et relève potentielle, prennent un temps d'arrêt pour se questionner sur ce qui est important pour eux, leurs valeurs, leur mission et vision d'entreprise ainsi que sur des projets à mettre en place selon un échéancier à établir, le tout en lien avec la situation technico-économique de la ferme. Plus précisément, il s'agit d'une démarche en trois temps permettant de diriger une réflexion vers un plan d'action et considérant toutes les composantes de l'entreprise, qu'elle soit économique, technique,

---

<sup>1</sup> Décision d'affaires ou décision d'enfer, article de Pierrette Desrosiers, Progressive Dairyman, mai 2017

<sup>2</sup> Raymond Levallois et Jean-Philippe Perrier, Guide pratique de Gestion stratégique de l'entreprise agricole, 2015

financière ou encore relative à ses ressources humaines. On propose d'abord un temps de réflexion basé sur un bilan du passé, son système de valeurs et ses objectifs personnels. Ce premier tour d'horizon amène l'équipe de propriétaires à faire consensus autour d'une vision et d'une mission d'entreprise. Cette première étape permet à tout le monde de prendre le temps d'exprimer ce qui est important, ce qui motive et ce qui rend heureux. La deuxième étape est celle du diagnostic d'entreprise. Il s'agit de l'analyse de la situation financière de l'entreprise, de l'organisation du travail et des ressources humaines en place, des lois et règlements, des aides gouvernementales disponibles et des tendances générales du marché. Et, c'est à la lumière de ces informations que seront précisés les objectifs d'entreprise à court, moyen et long terme qui en fait représentent l'étape ultime d'une démarche de planification stratégique. Il importe de préciser que la vision et les valeurs peuvent changer selon l'âge de l'entreprise et de ses dirigeants. Pour cette raison, il est fortement recommandé de mettre à jour un tel plan, tous les trois à cinq ans, ne serait-ce que pour valider la vision, la mission et les valeurs.

### **D'abord s'arrêter**

Prendre la décision de s'arrêter est essentiel pour mieux planifier et par le fait même, mieux décider. S'arrêter dans le sens de ralentir le rythme de nos pensées et se rendre disponible et à l'écoute des autres. S'il est important de bien nommer ce qui nous habite, il est tout aussi important d'écouter ce que les autres apportent comme information sur eux-mêmes.

Plusieurs producteurs ont réalisé une démarche de planification stratégique dans le courant de l'année à cause de l'augmentation du quota à produire. De cette démarche, différents scénarios ont émergé. Certains ont décidé de réaliser un projet de réaménagement des espaces disponibles pour traire davantage de vaches et loger ailleurs les sujets de remplacement tout en mettant l'accent sur l'efficacité du travail. D'autres ont décidé de conserver leurs bâtiments tels quels pour une période donnée afin d'être mieux positionnés pour un projet majeur d'expansion dans quelques années. Enfin, d'autres en sont venus à la conclusion que la vente de quota était la meilleure alternative pour eux. Ce qui est important dans cette réflexion est de s'assurer que le projet choisi (ou le non-projet) respecte les besoins de chaque personne et soit en cohérence avec les valeurs de chacun. Des jeunes de la relève très motivés et rêvant de grossir leur entreprise ont décidé de respecter les cédants, soit leurs parents, qui ne voulaient pas vivre les dernières années de vie active sur l'entreprise avec un endettement élevé. Imaginons un instant que ces jeunes n'auraient tenu aucunement compte de cette réserve et auraient forcé la réalisation d'un projet important, comment ces associés auraient vécu l'après-projet? Il y a au cœur de cette question leur plan de retraite, leur besoin de travailler moins et probablement toute la notion du prix de vente et de l'équité avec les autres enfants.

Ces quelques exemples montrent qu'au bout de cette réflexion structurée et, bien souvent, encadrée par une conseillère ou un conseiller, les propriétaires d'entreprises et les membres concernés par un projet de développement arrivent à une solution, un résultat, une décision d'affaires.

### **Qu'est-ce qui me rend heureux au sein de l'entreprise?**

Une façon simple d'amorcer la première phase d'une planification stratégique est la mise en commun des valeurs de chacun des membres de l'équipe concernée. Nos valeurs sont normalement très liées à nos besoins et à ce qui nous rend heureux. A une meilleure compréhension de ce qui nous habite profondément, nous motive.

La première étape consiste à répondre à une question simple : qu'est-ce qui me rend heureux au sein de l'entreprise ? La seconde consiste à mettre en commun les affirmations et de tenter d'y rattacher une valeur. Pour ce qui est de la troisième et dernière étape, l'objectif est d'arriver à se mettre d'accord autour de cinq à six valeurs d'entreprise. Ce partage d'information est très éclairant puisqu'il aide les individus à faire des prises de conscience sur ce qui est important pour eux et pour les autres.

Le tableau suivant présente une série de vingt affirmations de cas concrets de familles agricoles. Le choix de la valeur correspondante a été réfléchi par les clients eux-mêmes en prenant le temps d'approfondir leur affirmation.

Tableau 1 : Exemples de 20 affirmations de ce qui rend heureux au sein de l'entreprise agricole et la ou les valeurs correspondantes

<b>Ce qui me rend heureux</b>	<b>Valeurs correspondantes</b>
Pouvoir rendre service aux autres	Besoin d'autonomie
Sentir que mon père est fier de moi	Besoin de communication et de reconnaissance
Avoir des jours de congé de temps en temps	Besoin d'un horaire précis de travail
Être efficace dans ce que l'on fait sans perdre de temps	Leadership
Sentir que mes parents me font confiance et me valorise	Besoin d'autonomie
Pouvoir faire un espace de travail à mon vieux père de 85 ans	Respect des fondateurs
Avoir de la reconnaissance des autres agriculteurs	Reconnaissance
Que l'entreprise soit reconnue dans sa région	Modèle
Faire avancer la science agricole	Évolution
Réussir à travailler en équipe sans se chicaner	Travail d'équipe, communication
Réussir à limiter l'empreinte écologique de l'entreprise	Environnement
M'engager socialement au sein des organisations agricoles	Engagement social
Établir des partenariats avec d'autres entreprises	Réseautage
Avoir des défis dans lesquels me dépasser	Créativité, droit à l'erreur
Travailler avec ma conjointe	Famille
Travailler dans un environnement ordonné	Ordre, beauté
Ne pas avoir de stress financier	Sécurité financière
Avoir de la marge de manœuvre financière pour avoir des salaires raisonnables	Qualité de vie
Travailler avec humour et bonne humeur	Communication, plaisir
La motivation de tout le monde, incluant les employés	Épanouissement

Ce partage d'information est très éclairant puisqu'il aide les individus à faire des prises de conscience sur ce qui est important pour eux et pour les autres.

L'exercice nous amène à voir nos partenaires de travail sous un autre angle et crée par le fait même une ouverture et un climat propice à l'échange. C'est aussi une référence fiable sur laquelle s'appuyer pour définir notre mission et notre vision d'entreprise. Je vous cite ici l'exemple d'une entreprise laitière dont

les propriétaires, réfléchissaient à l'option d'introduire une 3<sup>e</sup> traite journalière. Une certaine ambivalence les empêchait d'aller de l'avant, entre autres à cause d'un questionnement sur la volonté des ressources humaines en place. Un des membres du groupe ne se sentait pas bien et cela créait des tiraillements. On croyait au départ que l'individu n'aimait pas suffisamment les animaux et que l'ajout d'une 3<sup>e</sup> traite allait accentuer les malentendus. Or, l'exercice sur les valeurs leur a permis d'avoir un éclairage différent sur les attentes et les besoins des membres de l'équipe. Celui dont on questionnait l'intérêt pour les animaux avait tout simplement besoin de confiance et de reconnaissance, ainsi qu'une certaine marge de manœuvre pour risquer des initiatives nouvelles dans certaines tâches. Aujourd'hui cette entreprise a fait le passage à trois traites par jour et l'équipe de travail s'est enrichie de nouvelles ressources. Cette vision de développement s'harmonise avec les valeurs d'entreprise préalablement réfléchies et définies par les propriétaires.

Dans le contexte actuel où les vents dominants du secteur laitier créent une pression à l'expansion, ce repère que sont les valeurs aide à formuler et à remettre à jour la vision d'entreprise afin de s'assurer qu'elle s'harmonise avec les besoins des individus qui y travaillent. Comme il a été dit précédemment, le défi est d'harmoniser nos valeurs de vie avec celles de l'entreprise et de faire consensus autour des plus mobilisatrices et engageantes. Ce défi peut dans certains cas être plus difficile à vivre, lorsque l'équipe est composée de plusieurs personnes, souvent de générations différentes. Il faut plus qu'une rencontre de travail pour faire le tour de la question et, pour citer un jeune agriculteur laitier fraîchement sorti de l'école, *accepter que l'entreprise ne réponde pas à tous nos besoins et nos valeurs. On est pendant trois ans à être stimulés et challengés par des projets d'entreprise, à identifier des améliorations concrètes à apporter à l'étable, les enseignants nous guident vers un projet d'établissement, et lorsque l'on revient à la ferme, on comprend vite qu'on n'est pas les seuls à décider et qu'il faut être patient!*

### Être créatif

Lorsque l'on gère une entreprise agricole, il faut très souvent user de créativité pour jongler avec les imprévus et les contraintes liées à la météo, aux finances ou encore au manque de main-d'œuvre. C'est d'ailleurs le propre de tout entrepreneur d'être créatif, patentoux, débrouillard, astucieux, habile dans l'exercice de ses fonctions.

Or, l'exercice d'une planification stratégique nous invite à être créatifs également dans notre manière de penser et de réfléchir pour accueillir de nouvelles opportunités d'affaires.

Dans son livre *Changer d'altitude*<sup>1</sup>, l'auteur Bertrand Piccard, souligne que la vraie liberté ne consiste pas à pouvoir tout faire, mais bien à pouvoir tout penser. Autrement dit, à penser dans toutes les directions possibles. C'est là que l'on arrive à faire naître un peu plus de créativité dans nos pensées, nos échanges et par le fait même les opportunités d'affaires. Il s'agit d'accepter et de faire l'effort, car cela demande de l'effort, de prendre du recul sur nos conditionnements, nos croyances, nos automatismes. Nous avons tous notre part de croyances, d'apriori, de paradigmes plus ou moins fondés et basés sur nos expériences de vie. Nous en avons pour l'éducation, la famille, la vie de couple, le travail et la vie professionnelle en général. Cela est tout à fait normal et nous a construit et conduit là où nous sommes. L'objectif est d'en prendre conscience afin d'arriver à changer d'altitude dans nos réflexions. L'agronome Luc Gagné en présente et moi j'en ajouterais également quelques-unes souvent entendues. Parmi ceux-ci :

- Vendre du quota, c'est le début de la fin
- Quand on n'avance pas, on recule
- Il faut obligatoirement grossir le troupeau pour intéresser et motiver la relève
- Les fermes laitières en deçà de 75 kilos sont appelées à disparaître
- On n'a pas le choix de se robotiser

- Permettre aux conjointes de participer aux décisions de l'entreprise est une source de chicanes
- L'agriculture à petite échelle n'est pas viable

Toujours en référence à l'auteur Bertrand Piccard, il semble que lorsque l'individu se sent déstabilisé ou sous l'influence de pression extérieure comme dans le cas qui nous préoccupe d'une augmentation soudaine du quota, son premier réflexe est de renforcer ses croyances et de s'obstiner à répéter les mêmes stratégies, plutôt que de chercher à développer d'autres possibilités.

Comment fait-on pour penser autrement ? Simplement en s'autorisant à considérer l'option opposée à notre croyance. Il ne s'agit pas ici de croire que tout ce qui est contraire à nos croyances est mieux. Il s'agit d'ajouter une autre direction à notre pensée générant par le fait même des nouvelles stratégies que nous n'aurions pas envisagées d'emblée.

Voici un exemple en lien avec notre question de départ. L'entreprise laitière vit une situation financière serrée et leur conseiller leur propose de vendre le quota qui n'est de toute manière pas produit. Cette vente permettrait de libérer une dette et de dégager de la liquidité. L'entreprise est gérée par un couple. Si l'un des deux accepte l'option proposée, l'autre demeure campé dans sa position : *on ne commencera pas à vendre le quota et ne plus savoir dans quelle direction on s'enlignera. Si on vend du quota, on le vend au complet. Autrement, on ne le vend pas.* Entre les deux chemins, pas de solutions possibles. Résultat : le plus fort l'emporte. Dans ce genre de situation où les positions se polarisent lorsqu'il y a tentative d'échange, on est en mode de vouloir convaincre l'autre. Comment ouvrir l'échange et être plus créatif dans notre manière de réfléchir avec soi-même et avec l'autre? En se branchant sur ses valeurs, ce qui est important pour nous dans la vie et en identifiant nos croyances qui dictent nos pensées. On en revient à la première étape de la démarche d'une planification stratégique : l'importance de s'arrêter et de questionner nos motivations profondes qui dictent nos choix.

### **Et l'après projet comment se vivra-t-il?**

Une fois le processus de planification stratégique terminée, on ne sera pas nécessairement devant un projet de développement d'entreprise. Il se peut que la planification stratégique conduite à un non-projet c'est-à-dire le statu quo en raison d'un consensus lié par exemple à l'incertitude de la relève ou encore à un taux d'endettement ayant dépassé le seuil de tolérance des dirigeants, parfois également dû à un questionnement en ce qui concerne des intérêts divergents des dirigeants. Vaut mieux se donner du temps de réflexion et le valider dans le plan d'action. Par exemple, l'équipe dirigeante se donne une période de trois ans pour réfléchir au futur de l'entreprise, le temps de faire baisser la dette et de permettre à la relève de terminer les études.

Si par ailleurs la planification stratégique chemine vers un plan d'action visant un projet d'expansion, il est fortement recommandé de bien réfléchir aux conséquences sur l'organisation du travail qu'apportera la mise en place du projet. C'est un élément qui très souvent n'est pas suffisamment approfondi lors de la mise en chantier d'un agrandissement d'étable et du troupeau. Par exemple, si l'entreprise se situe dans une région où la main-d'œuvre salariée est peu disponible et que le projet retenu exigera l'embauche d'une personne additionnelle à temps plein, cela risque de générer des épisodes de surcharge de travail pour l'équipe de dirigeants. Quel est le plan B si la main-d'œuvre extérieure est moins disponible? Sommes-nous prêts à faire du temps supplémentaire? Est-ce bien cela que l'on voulait au départ? Avons-nous la marge de manœuvre financière pour embaucher un employé à temps plein supplémentaire?



En 2008, Valacta a développé un guide de réussite pour planifier l'expansion d'une entreprise laitière<sup>3</sup> dont l'objectif est d'aider les agriculteurs et agricultrices à prendre le temps de considérer tous les enjeux liés au projet et à s'assurer de mettre en place les meilleures conditions de réussites. Parmi les fiches de travail proposées, l'une d'elles présente une série de questions visant à réfléchir aux conséquences du projet d'expansion sur les ressources humaines, soit l'organisation du travail, la gouvernance, les communications, la charge de travail additionnelle, les stratégies d'embauche, les normes de santé et de sécurité du travail, etc. Cette fiche est essentielle pour se questionner sur ce que sera l'environnement de travail de l'après-projet. Il m'est arrivé de l'utiliser dans une démarche de réflexion pré-établissement et ce fut très éclairant. L'intervention a été faite auprès d'une ferme laitière gérée par deux frères, dans un contexte où l'on souhaitait réfléchir à des options d'expansion de l'entreprise. Les deux frères désirent se retirer d'ici les dix prochaines années. Nous avons ensemble abordé les conséquences sur la gouvernance et l'organisation du travail d'une expansion de l'étable. Il s'agit d'une entreprise ayant une activité céréalière tout aussi importante que l'activité laitière et qui embauche l'équivalent temps plein de trois employés. Or, il y avait autour de la table deux relèves potentielles. L'une d'elles a clairement exprimé sa préférence à travailler uniquement dans l'unité laitière, seule et à son rythme. La gestion du personnel n'est pas une fonction qui l'intéresse pour le moment. Comment bien cheminer avec cette information? En n'y allant pas trop vite dans les projets d'agrandissement et en permettant aux jeunes de réfléchir aux responsabilités inhérentes à la gestion d'une entreprise. Il se peut qu'un ou une jeune aime le travail agricole sans pour autant espérer gérer la totalité de l'entreprise. C'est une réalité différente qui invite à être créatif et à peut-être penser différemment le futur de l'entreprise.

### **Profession : agriculteur, agricultrice**

Si on revient à notre question de départ, à savoir s'il faut produire ou vendre le nouveau quota attribué, on constate que pour y répondre en tenant compte de toutes les composantes de l'entreprise, incluant la variable humaine, il faut nécessairement élargir notre horizon de pensée et peut-être aussi l'approfondir. L'idéal est de prendre le temps de s'arrêter et essayer de définir notre vision d'entreprise. Si cela semble clair et acquis pour certains, pour d'autres qui sont dans une certaine ambivalence, dû entre autres à une incertitude liée à l'intérêt de la relève ou aux divergences d'intérêts au sein de l'équipe d'associés, la démarche de planification stratégique peut offrir une occasion de faire le point et questionner nos motivations profondes, nos inquiétudes, notre idéal de ferme et ce qui nous rend fiers au sein de l'entreprise. Ce qui fait que l'on aime exercer la profession de producteur laitier. Il faut oser aborder ces questions avec nos enfants, notre conjointe, bref, l'ensemble des personnes concernées par le projet en se rappelant qu'il est permis, voire souhaitable de sortir de ses croyances et paradigme. Car c'est là que le terreau devient fertile pour être créatif et cheminer vers la meilleure décision. Celle qui s'harmonisera le mieux avec les valeurs et les besoins de l'équipe dirigeante.

---

<sup>3</sup> Planifier l'expansion d'une entreprise laitière, guide de réussite, Jean Brisson, Ginette Pearson, René Roy, 2008

# HAUSSE DU QUOTA : LE PRODUIRE OU LE VENDRE ?

**Isabelle Éthier, conseillère en transfert et relations humaines,**  
Accréditée par le RCQ, Groupe ProConseil


**Luc Gagné, agr. conseiller en gestion d'entreprises agricoles,**  
Groupement de Gestion Agricole de l'Ontario (GGAO)

## PRODUIRE OU NE PAS PRODUIRE ? TELE EST LA QUESTION !

Chacun d'entre vous trouvera sa réponse



## CONTEXTE ACTUEL STIMULANT

-  21% de quota depuis janvier 2015
- Croissance canadienne soutenue
- Vague d'expansion et de bonnes nouvelles
- On a le vent dans les voiles



## INCERTITUDE ET AMBIVALENCE

- Doutes sur le long terme
- La baisse du prix du lait :
  - *7% de baisse depuis fin 2014*
  - *Marge financière plus mince*
- Contexte politique en évolution
- Enjeux humains



# INCERTITUDE ET AMBIVALENCE

Enjeux humains = Bien-être Humain



## PLAN DE LA CONFÉRENCE

- Planification stratégique
- Option 1: Produire coûte que coûte
- Option 2: Faire plus avec ce que l'on a
- Option 3: Faire plus sans tout reconstruire
- Option 4: Le statu quo ou la vente de quota
- Des éléments à considérer

*Témoignages en capsules vidéo*



# PRÉSENTATION DES FERMES ET LEUR CHOIX

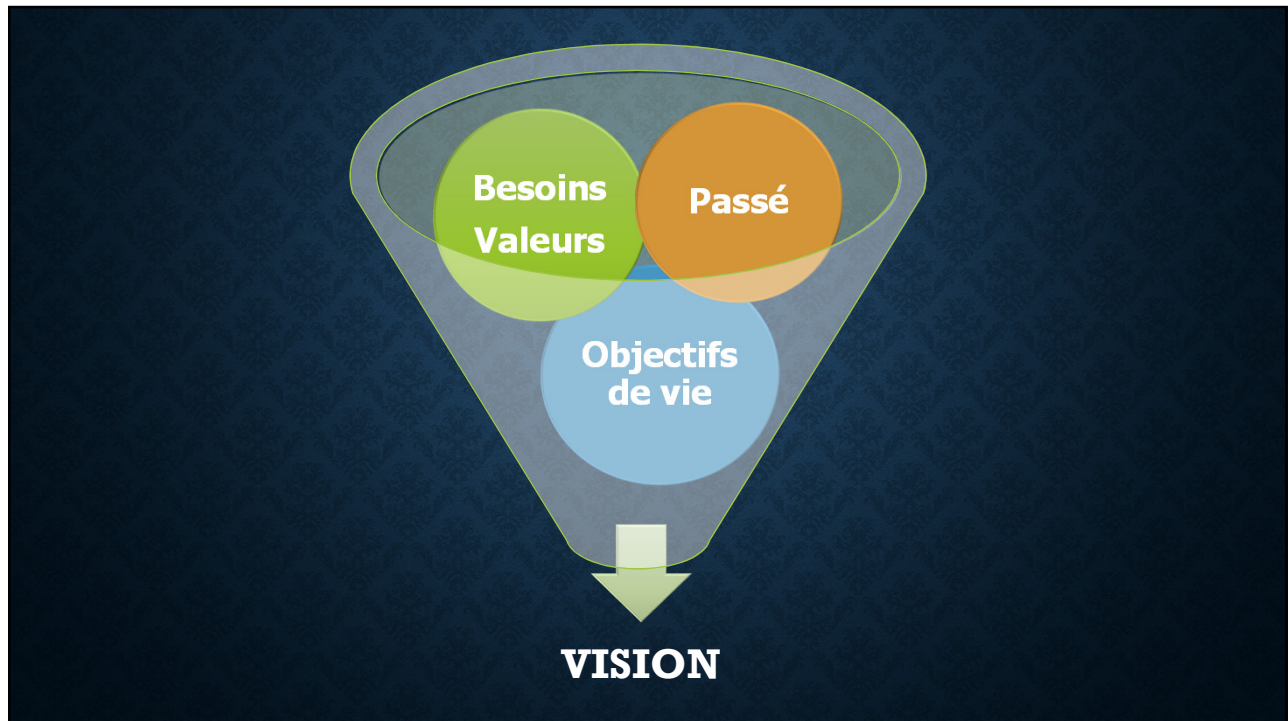
*Capsule video #1*

Vision claire = Choix plus facile



Vision = futur désiré  
(un horizon de 3, 5, 10 ans)





# PLANIFICATION STRATÉGIQUE QUELQUES EXEMPLES...

- Projet de réaménagement des espaces
- Construire un nouveau bâtiment
- Statu-quo pendant 5 ans



# PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Élément catalyseur de la réflexion:

**Qu'est-ce qui me rend heureux au sein de l'entreprise ?**





# **VALEURS ET CE QUI REND HEUREUX**

Capsule video #2

Me rend heureux	VALEUR
Travailler avec les membres de ma famille	FAMILLE
Avoir du plaisir en travaillant	PLAISIR
Challenge père-fils	COMMUNICATION
Transmission du métier	CONTINUITÉ

Source: Ferme Troitrèfles inc. et Ferme NL Riendeau

## UNE FOIS LA PLANIFICATION RÉALISÉE : Quels sont mes choix:

- Option 1: Produire coûte que coûte !
- Option 2: Faire plus avec ce que l'on a
- Option 3: Faire plus sans tout reconstruire
- Option 4: Le statu quo ou la vente de quota



## Quels sont mes choix ?

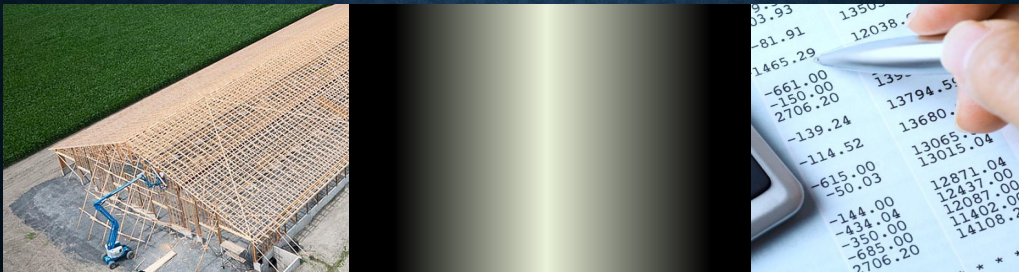
**La pire erreur  
serait de vouloir imiter le voisin...**

### **OPTION 1: PRODUIRE COÛTE QUE COÛTE !**

- On produit tout quitte à agrandir ou construire
- En lien avec votre planification stratégique?
- Vision et plan d'action établis
- Plan d'expansion déjà en marche
- Appui de vos associés et de votre famille?

## OPTION 1: PRODUIRE COÛTE QUE COÛTE !

- *Clés du succès :*
  - *productivité des vaches*
  - *productivité de la main-d'oeuvre*



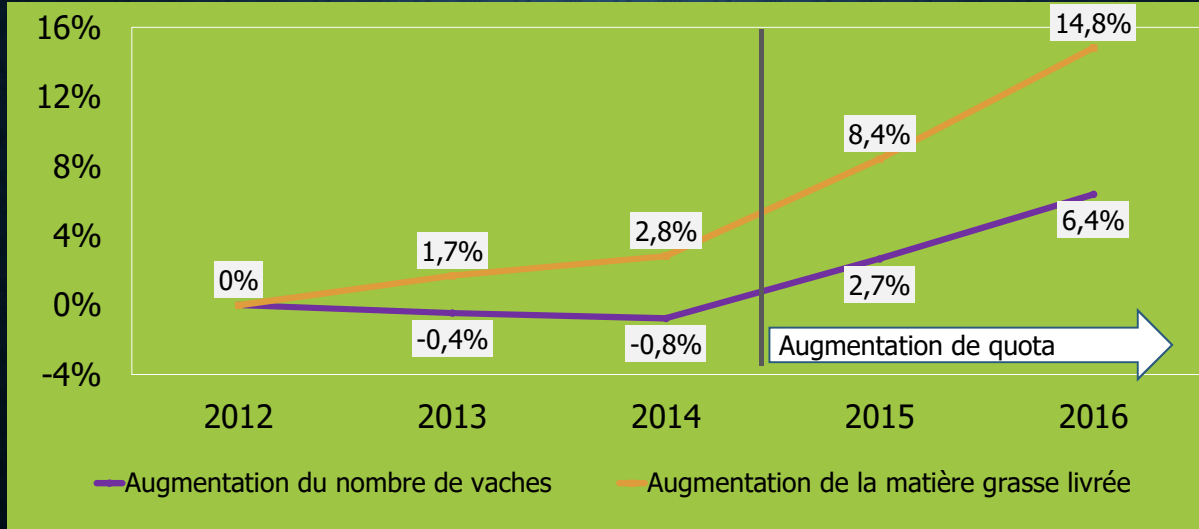
## OPTION 2: FAIRE PLUS AVEC CE QUE L'ON A

Quelques données à l'appui...

Résultats d'un groupe de 440 fermes

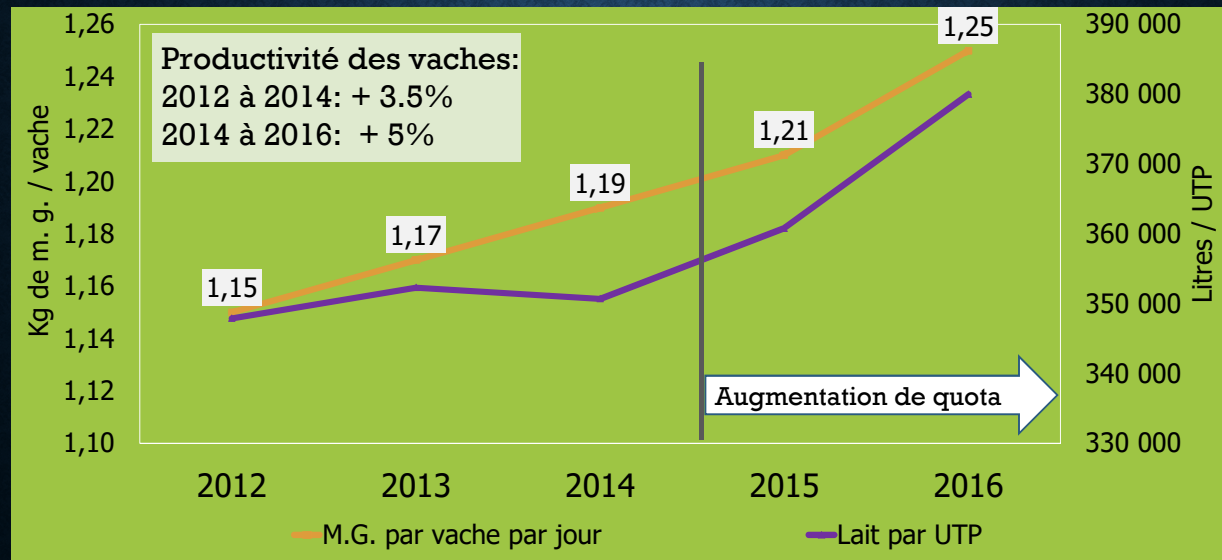
Source: Agritel Banque de données 2012 à 2016  
René Roy, Valacta et Dominik Desrosiers, Groupe Agri-D

## AUGMENTATION CUMULATIVE DE M.G. PRODUITE ET DU NOMBRE DE VACHES



Source: Agritel Banque de données 2012 à 2016 René Roy, Valacta et Dominik Desrosiers, Groupe Agri-D

## MATIÈRE GRASSE PAR VACHE ET LAIT/UTP (1 UTP = 3 000 HEURES)



Source: Agritel Banque de données 2012 à 2016 René Roy, Valacta et Dominik Desrosiers, Groupe Agri-D

## OPTION 2: FAIRE PLUS AVEC CE QUE L'ON A

- Traite 3x par jour implique son lot de casse-tête
- L'optimum est-il vraiment atteint?
- Le principal facteur limitant à corriger
  - *Le confort des animaux*
  - *La ventilation et la luminosité*
  - *L'eau en qualité et en quantité*
  - *Qualité des fourrages*
  - *Etc.*



*Objectif: augmenter la production de lait par vache*

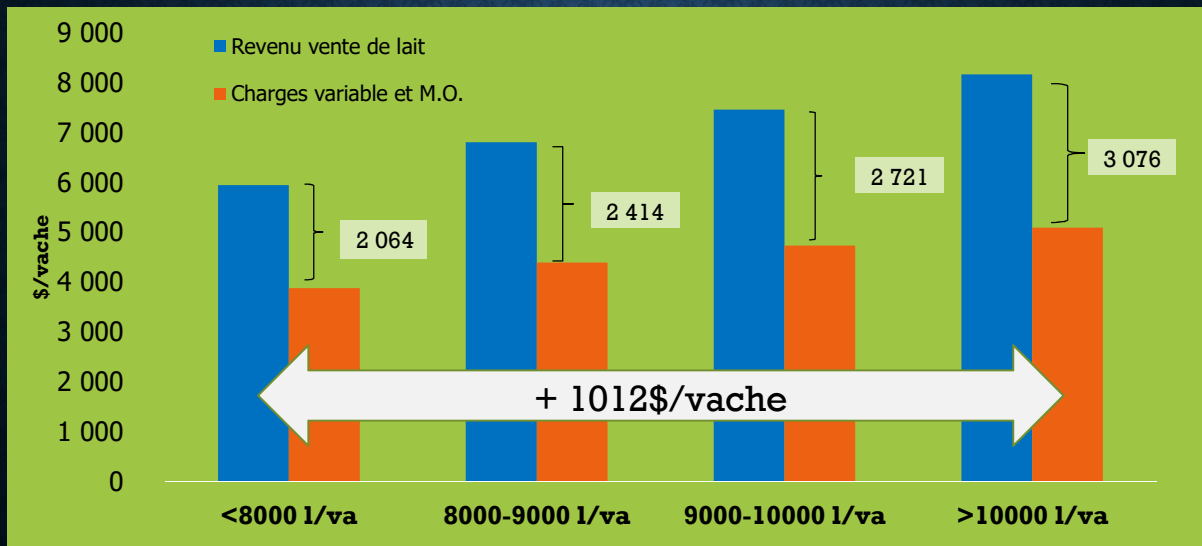
## OPTION 2: FAIRE PLUS AVEC CE QUE L'ON A

Amélioration des facteurs limitants = Conséquences positives:

- 80 vaches de 8 000 litres / vache = 70 kg /jour de quota
- 80 vaches de 9 700 litres / vache = 85 kg / jour de quota

+ 21%

## MARGE SUR CHARGES VARIABLES ET MAIN-D'OEUVRE



Source: Agritel Banque de données 2016 : 419 Fermes laitières conventionnelles Dominik Desrosiers et René Roy

## OPTION 3: FAIRE PLUS SANS TOUT RECONSTRUIRE

- Manque d'espace pour les vaches en lactation
- Réaménagement de certains bâtiments
- Bâtiments pour taures ou vaches tarées
- Élevage à forfait (à court ou long terme)



## OPTION 4: LE STATU QUO OU LA VENTE DE QUOTA

- Choix obligé?
- Seulement les petites fermes?
- Avec ou sans regret ?
- Paradigmes difficiles à défaire



## OPTION 4: LE STATU QUO OU LA VENTE DE QUOTA

*Exemples de paradigmes populaires:*

“Vendre du quota, c’est le début de la fin”

“Si tu n’avances pas, tu recules”

“Les fermes en deça de 75 kilos sont appelées à disparaître”

“On n’a pas le choix de se robotiser”



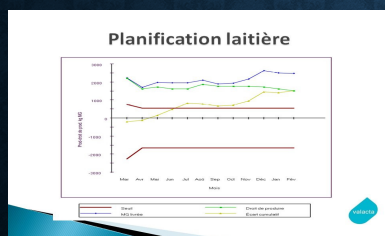
# LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER ET L'APRÈS-PROJET

Capsule video #3

## DES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

Si on vend le quota:

- Attention à la planification fiscale
- Importance d'une bonne planification laitière



## DES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

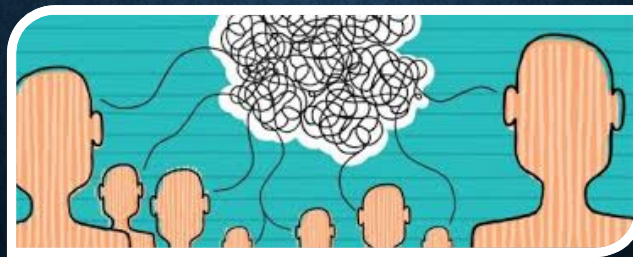
Si on décide de prendre de l'expansion:

- Gérer l'augmentation de la taille du troupeau
- Attention aux projets trop gros : Économie d'échelle nul
- L'endettement et stress financier
  - Taux d'intérêt à la hausse = un impact certain
  - Marge de manœuvre restreinte : Passer à côté d'opportunités

## DES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

Si on décide de prendre de l'expansion:

- Absence de vision partagée
- Manque de planification



## DES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

Si on décide de prendre de l'expansion:

- Conséquences du projet d'expansion sur les ressources humaines
  - Organisation du travail
  - Gouvernance
  - Charge de travail additionnelle
  - Normes de santé et sécurité du travail

## DES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

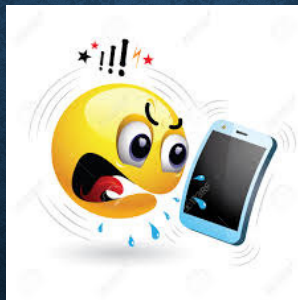
*Planifier l'expansion d'une entreprise laitière, guide de réussite,*

*Valacta 2008, Jean Brisson, Ginette Pearson, René Roy*

*[https://www.craaq.qc.ca/Publications-du-CRAAQ/planifier-l\\_expansion-d\\_une-entreprise-laitiere-guide-de-reussite/p/PAUT0066](https://www.craaq.qc.ca/Publications-du-CRAAQ/planifier-l_expansion-d_une-entreprise-laitiere-guide-de-reussite/p/PAUT0066)*

## DES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

- Communication insuffisante

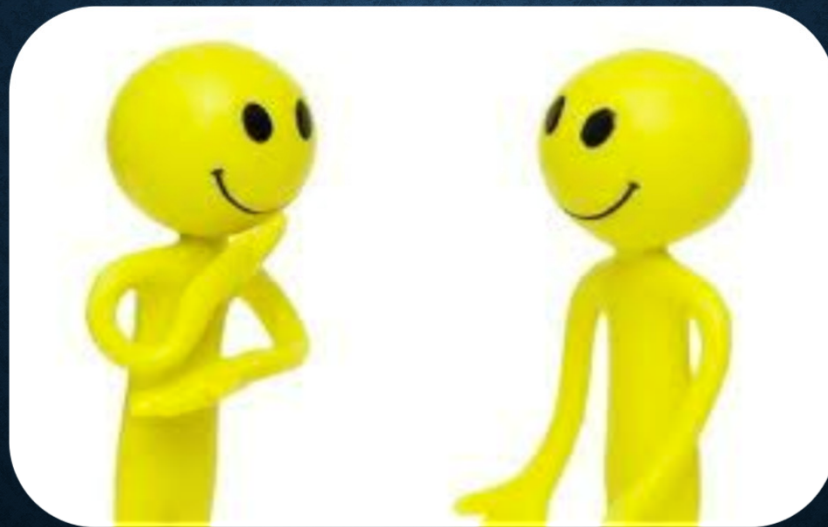


# LA COMMUNICATION

Capsule video #4

# LA COMMUNICATION

Capsule video #4



1. Écoute
2. Égo de côté
3. Confiance



## **PRODUIRE OU NE PAS PRODUIRE ? A VOUS DE RÉPONDRE !**

- Le quota: Un outil de gestion de la production laitière;
- Considérer l'option de vendre ou produire = décision d'affaire
- En respect avec la vision de votre entreprise
- Ce n'est pas le début de la fin de votre entreprise



## PRODUIRE OU NE PAS PRODUIRE ? A VOUS DE RÉPONDRE !

- Profession : agriculteur, agricultrice
- Il n'y a pas qu'une seule manière de respecter les valeurs et les besoins de l'équipe dirigeante
- Chaque entreprise trouvera sa solution
- Osez la démarche de planification stratégique



## REMERCIEMENTS

- Jacques, Noëlle et Pierre Pasquier: Ferme Troitrèfles inc.
- Christian Riendeau et Martine Turcotte: Ferme NL Riendeau
- René Roy et Dominik Desrosiers: Analyse des résultats
- Julie Baillargeon: Supervision des capsules Vidéo
- François Bouliane: Vidéaste et créateur d'image
- L'équipe du Symposium