

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

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

# Remerciements



CE PROJET A ÉTÉ RÉALISÉ DANS LE CADRE DU PROGRAMME  
« INITIATIVES D'APPUI AUX CONSEILLERS AGRICOLES »  
SELON LES TERMES DE L'ENTENTE CANADA-QUÉBEC, VOLET  
RENOUVEAU DU CADRE STRATÉGIQUE POUR L'AGRICULTURE.

**LES AUTEURS REMERCIENT LE COMITÉ SUR LA PLANIFICATION DE L'EXPANSION D'UNE ENTREPRISE LAITIÈRE (UN DES COMITÉS D'ORIENTATION STRATÉGIQUE DE VALACTA) POUR SON LEADERSHIP, SON EXPERTISE ET SA COLLABORATION À LA RÉALISATION DE CE GUIDE.**

**M. Gilles A. Michaud** » producteur laitier de Kamouraska, administrateur chez Valacta et à la FPLQ, président du comité

**M. Alphonse Pittet** » producteur laitier de St-Tite, administrateur chez Valacta et au CIAQ

**Mme Antonine Rodrigue** » conseillère pour le CRÉA, Bas Saint-Laurent

**M. Lionel Machemin** » directeur général adjoint de la Fédération des groupes-conseils agricoles du Québec

**Mme Hélène Brassard** » directrice, Direction de la Politique sur la gestion des risques, MAPAQ

**M. Michel Ouellet** » agroéconomiste, Direction de la Politique sur la gestion des risques, MAPAQ

**M. Jean-Pierre Massicotte** » directeur régional, Financière agricole du Québec

**M. Paul Thibaudeau** » conseiller au développement en génétique, CIAQ

À quelques exceptions près, les exemples fournis dans ce document sont donnés à titre fictif.

Document électronique disponible à l'adresse suivante : [www.craaq.qc.ca](http://www.craaq.qc.ca)

ISBN 978-2-921692-18-2  
© Valacta, janvier 2008

## Notes aux utilisateurs

### Utilisation du guide et des fiches de travail

Ce guide peut être employé avec profit par un producteur laitier qui envisage un projet d'expansion, mais il est surtout destiné aux conseillers agricoles qui sont susceptibles d'être consultés par le producteur à la recherche d'un accompagnement dans sa démarche.

Il est suggéré de commencer par faire une lecture complète du guide et de s'assurer de bien comprendre toutes les étapes proposées afin d'être suffisamment à l'aise pour proposer la démarche lorsque vous la jugerez utile pour aider un producteur. Vous devriez également connaître et maîtriser le contenu des fiches pour les utiliser avec facilité à chacune des étapes de la planification.

Les fiches sont présentées en page 34, avec des suggestions pratiques sur la sauvegarde des fichiers (page 35), pour les personnes qui opteront pour une gestion de leur projet à l'aide de l'ordinateur. La liste des fiches est en page 36. Dans le Guide, la mention d'une fiche de travail comporte un lien vers le PDF correspondant.

### Termes utilisés dans le guide

Tout au long du guide, nous employons les termes producteur, propriétaire et gestionnaire de l'entreprise, tantôt au singulier, tantôt au pluriel. Dans le monde agricole, ces trois termes sont le plus souvent interchangeables et on trouve régulièrement plus d'un partenaire dans l'entreprise. Aux fins du présent document, on désigne ainsi la ou les personnes qui ont la responsabilité du projet d'expansion. Enfin, selon l'usage, le masculin est employé uniquement aux fins d'alléger le texte.

## Table des matières

Auteurs et collaborateurs	3
Notes aux utilisateurs	3
Préface : s'assurer de respecter les gens	4
Qu'est-ce qu'un projet d'expansion ?	5
Le rôle du conseiller dans un projet d'expansion	5
Les grandes étapes d'une planification de projet	6
<b>Étape 1. IDENTIFICATION DU PROJET D'EXPANSION</b>	7
1.1 Identification des besoins	8
1.2 La mission, la vision et les valeurs de l'entreprise	9
1.3 Les acteurs impliqués dans le projet	10
1.4 Les objectifs du projet	11
<b>ÉTAPE 2. ANALYSE DU PROJET</b>	12
2.1 Le diagnostic de l'entreprise	13
2.2 Le projet et ses impacts	17
2.3 Le budget	21
2.4 L'appréciation finale du projet d'expansion	26
<b>ÉTAPE 3. RÉALISATION DU PROJET</b>	27
3.1 Le plan d'action	27
3.2 La mise en œuvre du plan d'action	29
3.3 Le suivi	30
<b>ÉTAPE 4. ÉVALUATION DU PROJET</b>	32
Conclusion	33
Références	33
<b>ANNEXES - FICHES DE TRAVAIL</b>	34
Présentation	34
Gestion des fiches de travail	34
Sauvegarde des fiches	35
Liste des fiches (avec liens)	36
Aide-mémoire	37

## Auteurs et collaborateurs

Jean Brisson, agr., expert en production laitière, R&D, Valacta.  
Ginette Pearson, CRHA, conseillère en transfert d'entreprise et performance organisationnelle.  
René Roy, agr., agréonomiste, R&D, Valacta  
**Coordonnatrice du projet** » Éléine Cloutier, agr., R&D, Valacta  
**Édition** » Annik Perron, Communications, Valacta  
**Révision** » Michel Pouliot, Communications, Valacta  
**Conception graphique** » Karen Caron et Sonia Boucher, Groupe Charest

### Note

Cette version du guide comporte des liens vers les fiches de travail individuelles, disponibles en-ligne sur le site [www.craaq.qc.ca](http://www.craaq.qc.ca). Pour télécharger le guide complet avec fiches, veuillez cliquer [ici](#). (fichier de 2.2MB)

## Préface : s'assurer de respecter les gens

En jetant un regard sur les 27 années que compte ma carrière de producteur laitier, je constate que mon entreprise a connu un développement continu. Plusieurs périodes d'expansion ont alterné avec quelques années de stabilité. Dans mon voisinage, ceux qui sont encore là aujourd'hui ont fait comme moi, souvent à des degrés divers. Si plusieurs fermes laitières ont cessé leurs activités ou simplement changé de production durant cette période, l'expansion des autres aura, en partie, compensé cette perte en permettant l'établissement de plusieurs nouveaux exploitants. C'est le cas chez-nous : là où une seule famille vivait en 1981, on en compte aujourd'hui deux et, en plus, notre ferme assure du travail à un salarié à plein temps.

Mais qu'est-ce qui nous pousse ainsi à l'expansion? La technologie y est probablement pour beaucoup : les nouveaux équipements permettent à une seule personne de prendre soin de plus en plus d'animaux. En contre partie, on augmente le troupeau pour rentabiliser ces investissements de façon optimale. Mais il y a toujours des humains à la ferme.

Il est donc très important, lors d'un projet d'expansion, de s'assurer de respecter les gens qui forment l'entreprise. Pourtant, c'est souvent là où les choses se compliquent car il arrive que chacun des partenaires ait des objectifs différents. De plus, si l'arrivée de la relève est envisagée à court ou moyen terme, il faut tenir compte de son opinion puisque nos projets orienteront l'entreprise pour plusieurs années encore. Étant donné que la formation et l'expérience d'un agriculteur ne le prépare habituellement pas à gérer les relations humaines de son entreprise, surtout dans le contexte très particulier d'un projet d'expansion, pourquoi n'irait-il pas chercher l'aide de ressources spécialisées? C'est tellement plus simple et efficace.

Dans notre entreprise, nous avons eu la chance d'avoir accès à plusieurs très bons conseillers à chaque fois que nous avons eu à planifier un projet. Toutefois, il faut bien le dire, ce n'est pas parce que l'ingénieur produit le meilleur plan d'étable ou que le directeur de compte accorde le taux d'intérêt le plus bas du marché que le succès est garanti. Il y a bien des étapes à franchir avant d'en arriver là. Même si ces gens sont des spécialistes chacun dans leur domaine, les conseillers d'une entreprise laitière ont avantage à travailler ensemble afin de proposer des solutions qui tiennent compte de toutes les facettes de l'entreprise.

Nous connaissons tous des entreprises ayant réalisé un projet d'expansion, gros ou petit. Si au départ, aucune n'était à l'abri des imprévus, certaines fermes ont connu plus de succès que d'autres; la qualité de la préparation y était certainement pour beaucoup. Même si ça semble retarder le moment de passer à l'action, le temps investi à une bonne planification rapporte toujours beaucoup.

L'équation est simple : plus les gens qui gravitent autour d'une entreprise seront bien informés de tous les aspects d'un projet, plus ils amèneront leurs clients à bien les planifier et plus les résultats seront satisfaisants.



Un grand merci aux auteurs et aux membres du comité pour leur excellente collaboration dans la préparation de ce guide. Bien entendu, la meilleure façon de leur rendre hommage sera d'en faire bon usage.

*Gilles A. Michaud*  
producteur laitier de Kamouraska

M. Michaud préside le comité stratégique de Valacta sur la planification de l'expansion d'une entreprise laitière.

»»  
**MÊME SI ÇA  
SEMBLE RETARDER  
LE MOMENT DE PASSER  
À L'ACTION, LE TEMPS  
INVESTI À UNE BONNE  
PLANIFICATION  
RAPPORTE TOUJOURS  
BEAUCOUP.**



## L'EXPANSION N'EST PAS TOUJOURS PAYANTE

Une étude de 647 fermes laitières tirée d'Agritel en 2005 nous a permis d'identifier un sous-groupe d'entreprises ayant connu une forte expansion au cours de la période 2001 à 2004. En fait, 18% des exploitations recensées ont investi une moyenne de 1 100 000 \$ ou 52% de leur valeur marchande initiale. Ces fermes laitières ont vu leur volume de production augmenter de 26%. Ce nouveau volume s'est réalisé avec un plus gros troupeau (24% plus de vaches) mais juste un peu plus de main d'œuvre qu'à l'origine (+12%). Cela s'est traduit par un gain de productivité du travail exprimé en litres par unité travail personne (litres / UTP) de 13%. On observe une hausse significative du bénéfice net (+16%) mais le surplus monétaire dégagé (solde résiduel) exprimé en fonction des produits bruts a plutôt eu tendance à diminuer légèrement passant de 6% à 5,3% en moyenne.

En y regardant de plus près, on constate que deux entreprises sur trois ont maintenu leur niveau d'efficacité sur les charges (% de dépenses/produits bruts). Côté solde résiduel, le tiers des fermes qui présentaient un résultat moyen ou supérieur en 2001 a «perdu des plumes», se retrouvant dans une situation inquiétante en 2004. À l'autre extrémité, près de la moitié des fermes qui présentaient des problèmes de solde résiduel en 2001 n'avaient pas amélioré leur résultat à la fin 2004 malgré la réalisation de leur projet.

## Qu'est-ce qu'un projet d'expansion ?

À partir du moment où un projet a suffisamment d'impacts de quelque nature que ce soit et qu'il nécessite un investissement significatif au niveau humain, financier, technique, ou matériel, il est recommandé de faire une planification rigoureuse comme celle que nous proposons dans ce guide. On parle ici d'un projet suffisamment important pour bouleverser substantiellement le quotidien des producteurs. L'achat de 15 kg/jours de quota, qui exigera un réaménagement de l'étable, l'introduction d'ensilage de maïs dans l'alimentation et peut-être l'arrivée d'un nouveau travailleur dans l'entreprise représente bien ce qu'on entend par projet d'expansion. L'achat de quota pour couvrir les surplus déjà produits ne se qualifie certainement pas.

### Ce qu'on observe sur le terrain

Une recherche rapide sur un échantillonnage de fermes laitières en opération depuis plusieurs années<sup>1</sup> (voir encadré) a permis d'observer que l'expansion d'une entreprise laitière s'accompagne généralement :

- d'une plus grande productivité de la main d'œuvre ;
- pas d'amélioration du contrôle des charges ;
- d'une hausse du bénéfice net qui ne couvre pas l'augmentation des remboursements en capital des nouveaux investissements, d'où la baisse du solde résiduel.

Cela nous permet de conclure qu'une expansion règle rarement les problèmes d'efficacité observés et gruge, du moins pour un certain temps, la marge de manœuvre financière de l'entreprise. C'est sans doute votre perception de conseiller : une entreprise doit déjà faire preuve d'efficacité et disposer d'une solide base financière si elle veut tirer profit d'une expansion. Planification et contrôle semblent donc les meilleurs gages de succès.

<sup>1</sup> Groupe de 647 fermes laitières spécialisées tiré d'Agritel Web pour la formation « Produire du lait et faire de l'argent », Valacta 2005

## Le rôle du conseiller dans un projet d'expansion

### Les conseillers, au cœur de l'action

Les conseillers agricoles côtoient de nombreux producteurs et sont témoins de situations différentes à tous les jours. Certains événements tels le transfert et l'expansion d'une entreprise créent un stress important sur les propriétaires, tant au niveau humain que financier. Si toutes les fermes traversent une période de turbulence lors d'une telle transformation, les résultats ne sont pas les mêmes partout : on a vu des cas de faillite ou de vente forcée causer des drames humains et laisser des marques douloureuses dans le milieu. Il est donc légitime de se poser la question ou d'inviter les propriétaires de l'entreprise à se la poser : l'expansion d'une entreprise est-elle risquée ? Si oui, comment calculer ces risques de façon à les minimiser ? Il est surtout très important, et c'est le but de ce guide, de bien planifier un projet d'expansion, c'est la première clé pour ouvrir la voie de la réussite.

### Un guide à l'attention de tous les conseillers

Conséquemment, ce guide s'adresse à tous les conseillers qui desservent les fermes laitières afin qu'ils saisissent bien l'ensemble des étapes d'un projet d'expansion. Certains conseillers décideront de jouer un rôle de leader dans le processus tandis que d'autres apporteront simplement une contribution selon leur champ de pratique, mais tous devraient connaître le processus pour bien servir leur client producteur laitier.

## L'IMPORTANCE POUR TOUS D'AVOIR UNE VUE D'ENSEMBLE

Certains conseillers sont spécialisés en gestion du changement, en planification de projet, ou en relations humaines. Ils sont bien placés pour apporter un support aux propriétaires d'entreprise qui planifient une expansion. Vous pouvez donc aider votre client producteur en le référant à l'une de ces personnes. Toutefois, tous les conseillers d'une entreprise, vous inclus, ont intérêt à connaître les étapes de ce guide car ils seront sollicités en cours de réalisation de projet dans leur champ de compétences. N'êtes-vous pas plus efficace quand vous connaissez l'ensemble d'une démarche ?

### Avez-vous la trempe d'un accompagnateur ?

Si vous avez le leadership et les compétences nécessaires et que les propriétaires de l'entreprise ont confiance en vous, vous pourriez jouer le rôle important d'accompagnateur tout au cours du processus de planification du projet d'expansion. Ce rôle vous amènera à assumer le leadership dans le groupe des conseillers de l'entreprise. Cette responsabilité implique d'aller chercher leur participation et de les intégrer à une équipe multidisciplinaire. Le but visé est de permettre à chacun de connaître l'ensemble des problématiques rattachées au projet d'expansion, d'en tenir compte lors de son analyse et de la partager avec les autres membres de l'équipe. De cette façon, au lieu d'être soumis à un éventail de recommandations ponctuelles – et possiblement contradictoires –, les propriétaires de l'entreprise bénéficieront d'avis concertés. Cela leur évitera de faire de l'arbitrage entre les suggestions de l'un et de l'autre puisque tous travailleront à partir des consensus que vous aurez facilités.

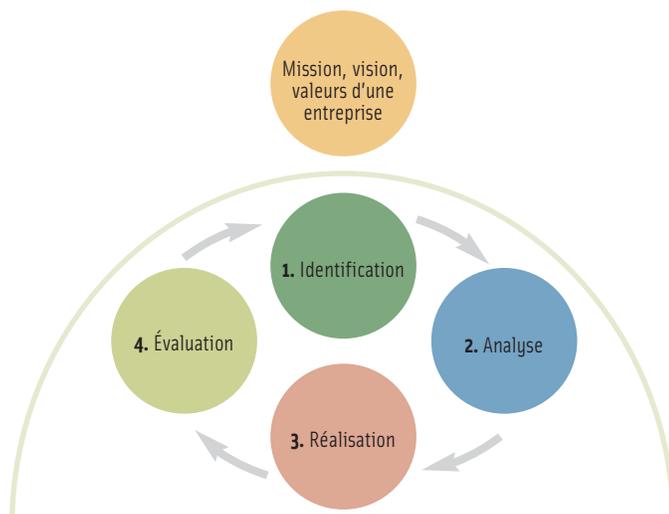
L'accompagnateur devra avoir suffisamment de connaissances et de leadership pour :

- **Accompagner** les propriétaires de l'entreprise dans un processus de changement (faciliter les changements et minimiser les résistances au changement);
- **Travailler** en réseau avec une équipe multidisciplinaire et obtenir des consensus;
- **Intervenir** dans un contexte familial et entrepreneurial;
- **Analyser** les situations de façon globale;
- **Conseiller** sur les différentes étapes du projet et sur les ressources à consulter;
- **Faciliter** un climat propice à la prise de décision;
- **Valoriser** les ressources de chacun;
- **S'engager** à atteindre les objectifs visés.

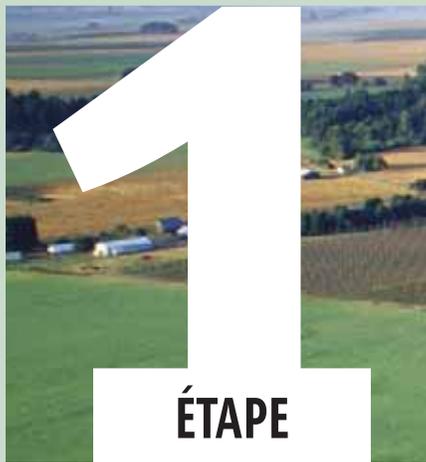
## Les grandes étapes d'une planification de projet

Trop souvent, on escamote les étapes de planification d'un projet parce qu'on a tellement hâte de voir le résultat final. Un petit oubli dans un petit projet, ça se rattrape. On se souviendra qu'un projet d'expansion, ce n'est pas un petit projet et on risque de traîner ses erreurs fort longtemps. Pourquoi ne pas se lancer dans une démarche gagnante ?

Une image vaut mille mots !!!



# IDENTIFICATION DU PROJET D'EXPANSION



Dans une entreprise laitière, quelle qu'en soit la taille, l'idée d'un projet d'expansion découle d'un besoin qu'il faut être en mesure d'exprimer en termes d'objectif visé. Ce besoin doit être identifié très clairement avant d'aller plus loin car toutes les étapes ultérieures dépendent de l'objectif ciblé au départ. Une mauvaise identification de l'objectif peut transformer une bonne idée en désastre humain ou financier.

Dès le départ, il faut s'assurer que les propriétaires de l'entreprise connaissent bien :

- 1) Leurs propres besoins
- 2) La mission, la vision et les valeurs de leur entreprise
- 3) Les motivations des partenaires de l'entreprise

Cette confrontation à soi-même, aux autres et à l'entreprise permettra de bonifier l'idée de départ et d'établir un projet cohérent, qui fait consensus, avec des objectifs précis qui mobilisent les partenaires autour de la réussite du projet.

## **Qui peut aider un producteur lors de cette étape ?**

Le rôle d'un accompagnateur pour cette étape est primordial. Celui-ci doit être très attentif aux différents signes qui peuvent faire obstacles au succès d'un projet. Il est souvent plus facile pour des propriétaires d'entreprise et les personnes impliquées dans leur projet d'exprimer librement leurs motivations devant quelqu'un de neutre que de le faire entre eux-mêmes. L'accompagnateur s'assurera que les motifs et les objectifs du projet correspondent aux aspirations de chacun, qu'ils sont clairs et que tous se sentent mobilisés pour déployer l'énergie nécessaire pour les atteindre. Un accompagnateur spécialisé en développement organisationnel et ressources humaines est un atout précieux à cette étape.

## 1.1 Identification des besoins

Avant d'entreprendre la démarche d'analyse de la pertinence du projet, le producteur devrait à ce point-ci pouvoir énoncer son idée de projet d'expansion. Ensuite, il devrait identifier le besoin qui motive la mise en œuvre du projet d'expansion souhaité.

Identifier LE BESOIN à l'origine du projet permet de :

- Confirmer si oui ou non le projet répond vraiment au besoin identifié
- Considérer de nouvelles idées qui n'avaient pas été envisagées au départ

### Voici un petit truc pour y arriver.

Il faut se poser autant de fois qu'il faut la question POURQUOI jusqu'à ce qu'on atteigne le besoin à l'origine du projet ou la motivation première qui a inspirée le projet d'expansion.

Au terme de cet exercice, il est fort probable que le projet initial soit modifié pour que celui-ci réponde au besoin.

#### Exemple 1 :

Projet initial des propriétaires : « Acheter la terre du voisin »

Pourquoi ? « Pour augmenter les revenus de leur entreprise »

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

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

Le besoin à l'origine du projet dans ce cas-ci est : réussir la succession de l'entreprise.

Acheter la terre du voisin permet-il de répondre au besoin ? Peut-être.

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

#### Exemple 2 :

Projet initial : « Agrandir l'étable »

Pourquoi ? : « Augmenter le troupeau de 40 à 50 vaches »

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

Pourquoi ? « Pour avoir plus de temps libre »

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

Le besoin à l'origine du projet est : avoir plus de temps libre

Augmenter le troupeau de 40 à 50 vaches permettra-t-il d'obtenir plus de temps libre au producteur ? Peut-être que oui, peut-être que non...

Pourrait-il s'engager dans une branche de CUMO (coopérative d'utilisation de main-d'œuvre agricole) ? Il aura plus de temps libre sans avoir à supporter la charge financière d'un employé à temps plein ni la charge de travail lorsque l'employé est en congé.

### Exemple 3 :

Projet initial : « Le propriétaire d'un troupeau de 50 vaches souhaite acheter un robot de traite »

Pourquoi ? « Pour sortir plus tôt de l'étable »

Pourquoi ? « Pour aller plus tôt aux champs, faire du forfait, etc. »

Pourquoi ? « Parce qu'il aime mieux travailler aux champs qu'avec les animaux »

Le besoin à l'origine du projet est : passer plus de temps aux champs

L'achat du robot permettra-t-il de passer plus de temps à faire ce qu'il aime ? Peut-être que oui, peut-être que non... L'engagement d'un vacher lui permettrait non seulement de déléguer les tâches mais aussi les responsabilités, ce qui est le meilleur gage de succès dans sa situation.



La fiche 1.1 permettra de clarifier les besoins et le projet du producteur

## 1.2 La mission, la vision et les valeurs de l'entreprise

Un projet d'expansion, comme tout autre projet d'ailleurs, devrait être cohérent avec la mission, la vision, les valeurs et la stratégie d'entreprise, tous des éléments décidés lors d'une planification stratégique.

**La mission :** Champ d'activité fondamental d'une organisation qui constitue sa raison d'être. Elle décrit la nature de l'entreprise, définit qui sont ses clients, ses principaux produits et services et les traits qui la distinguent des autres.

### Exemple de mission :

« La Ferme Pittet inc. est un lieu d'épanouissement pour toutes les personnes qui travaillent ou qui participent à son développement. L'entreprise livre un lait de qualité tout en respectant les animaux et les ressources naturelles utilisées en vue d'en assurer un usage durable. La Ferme Pittet inc., par ses activités, contribue à la vitalité socio-économique de la région. » (Ferme Pittet inc. de St-Tite dont les propriétaires sont M. Alphonse Pittet et Mme Claire Desaulniers)

### Autre exemple de mission (fictif) :

« Produire du lait de qualité pour la population québécoise en protégeant raisonnablement l'environnement ».

**La vision** est un « plan de match pour l'avenir ». À la différence de l'énoncé de mission, la vision d'une entreprise indique la voie que celle-ci devra suivre au cours des prochaines années. Une vision claire mène à des stratégies et des tactiques claires et des objectifs réalistes. Un énoncé de vision peut même contribuer à rallier les employés et partenaires aux stratégies de l'entreprise. Idéalement, une vision doit être mobilisatrice et elle doit tenir compte de la planification à long terme.<sup>1</sup>

### Exemple de vision :

« La Ferme ABC transformera toute la production laitière de l'entreprise familiale sur place en produits de niche entièrement vendus sur le marché local. »

La vision est le fondement de la planification stratégique d'une entreprise.

<sup>1</sup> Site de la Banque de développement du Canada : [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)

## L'ENTREPRISE A-T-ELLE UN PLAN D'ENSEMBLE ?

IL EST IMPORTANT QUE PROJET  
CORRESPONDE AU « PLAN D'ENSEMBLE »  
DE L'ENTREPRISE ET DE SES MEMBRES,  
C'EST-À-DIRE À LA MISSION, LA VISION ET  
LES VALEURS COMMUNE D'ENTREPRISE.

SI UN EXERCICE DE PLANIFICATION  
STRATÉGIQUE N'A JAMAIS ÉTÉ RÉALISÉ OU  
QU'IL ÉTÉ FAIT IL Y A PLUSIEURS ANNÉES, IL  
SERAIT IMPORTANT DE FAIRE VALOIR AUX  
PROPRIÉTAIRES LA NÉCESSITÉ  
D'ENTREPRENDRE CETTE DÉMARCHÉ AVEC  
L'AIDE D'UN PROFESSIONNEL COMPÉTENT  
EN LA MATIÈRE.



**Les valeurs :** ce sont les principes qui orientent l'action quotidienne des individus dans une entreprise.

### Exemple de valeurs :

Une ferme laitière pourrait proposer à tous ceux qui y travaillent trois valeurs fondamentales qui constitueraient la base de leur code de conduite. Le choix des valeurs est vaste : compétence, impartialité, intégrité, loyauté, respect, volonté d'apprendre, etc. Les valeurs qui sont partagées au sein d'une organisation forgent son identité.

Ce sont la mission, la vision et les valeurs d'entreprise qui déterminent la stratégie d'entreprise (moyens à mettre de l'avant pour réaliser la mission et concrétiser la vision) et qui conditionnent toutes les décisions qui seront prises par le ou les propriétaires.

Cependant, peu d'entreprises agricoles ont pris le temps de traduire en mots ces éléments essentiels à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise cohérente et mobilisatrice. Il arrive alors que des projets soient mis de l'avant sans plan d'ensemble et sans vision commune des propriétaires.



La fiche 1.2 permettra de rapporter la mission, la vision et les valeurs d'entreprise du producteur

## 1.3 Les acteurs impliqués dans le projet

La majorité du temps, les projets impliquent plus d'une personne et celles-ci peuvent être propriétaires, employés, ou encore conseillers de l'entreprise. Ces personnes se retrouvent dans l'une des trois grandes catégories:

1. **Les décisionnels** sont ceux dont dépend la décision de mettre de l'avant ou non le projet (ex. associé, relève en voie d'établissement, conjoint(e), ferme voisine dans le cas de projet de regroupement de machinerie ou autre, etc.)
2. **Les essentiels** sont les personnes dont vous aurez besoin pour réaliser le projet et faciliter le suivi du plan d'action (exemples: travailleurs clés, organisme financier, services, etc.)
3. **Les facilitateurs** sont les personnes proches dont le soutien et l'aide faciliteront la mise en œuvre du projet et dont l'accord est fortement souhaitable mais non essentiel (ex, conjoint(e), associé minoritaire, relève potentielle non immédiate, membres de la famille, conseillers, etc.)

Il est important d'identifier avec le producteur les gens impliqués dans le projet et à quelle catégorie ils appartiennent. On saura alors plus précisément à quel moment ils devront intervenir dans la réalisation du projet et de quelle façon. Il faut s'assurer que tous comprennent le besoin initial et le projet ainsi que leur rôle afin de stimuler leur motivation et leur mobilisation. Le projet des propriétaires doit devenir le projet de tous.

Pour franchir cette étape avec succès, les propriétaires doivent être à l'écoute des attentes et des préoccupations des personnes impliquées dans le projet et répondre à leurs questions. L'accompagnateur agit en tant que facilitateur à cette étape : il favorise les échanges et aide l'équipe à se mobiliser autour du projet.



La fiche 1.3 permettra d'identifier les acteurs impliqués, leurs rôles ainsi que leurs attentes, préoccupations et motivations.

## LE PROJET DOIT RESTER CELUI DU PRODUCTEUR

LE CONSEILLER DOIT S'ASSURER QUE LE PROJET EST BIEN CELUI DU CLIENT ET NON CELUI DE L'UN OU L'AUTRE DE SES CONSEILLERS. ON DOIT S'APPLIQUER À BIEN COMPRENDRE LES MOTIFS ET LES OBJECTIFS DU PRODUCTEUR ET ÉVITER LE PIÈGE DE LUI TRANSMETTRE SES PROPRES MOTIVATIONS.

ENFIN, IL FAUT RESPECTER LE RHYME ET LES CHOIX DE SON CLIENT.



Il est possible que le projet initial du propriétaire ne cadre pas dans le « plan d'ensemble de l'entreprise » ou ne fasse pas consensus auprès des partenaires importants. Il peut alors être judicieux de remettre celui-ci en question et de s'assurer que les partenaires peuvent trouver dans ce projet des motivations communes et mobilisatrices.

» La fiche 1.4 permettra de formuler un énoncé de projet final. C'est à-dire du projet qui fait consensus au sein des partenaires impliqués, tout en respectant le « plan d'ensemble » de l'entreprise.

### 1.4 Les objectifs du projet

Lorsque que vous aurez confirmé avec les propriétaires la logique et la cohérence du projet par rapport au plan global de l'entreprise, il faudra en déterminer les objectifs, c'est-à-dire les résultats attendus une fois que le projet sera réalisé.

La méthode « SMART » est fréquemment utilisée en gestion. Selon cette méthode, tout objectif devrait posséder les caractéristiques suivantes :

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

#### Exemples d'objectifs SMART

**Objectif général** : Avoir plus de temps libre à compter de l'an prochain.

#### Objectifs spécifiques :

- Augmenter le nombre de vache de 45 à 65 d'ici le 1er janvier de l'année prochaine
- Augmenter les revenus de 35 000 \$/an pour embaucher un travailleur à temps plein à partir de l'été prochain.
- Dégager, à partir de l'automne prochain, trois jours de congés aux deux semaines pour les deux propriétaires.

» La fiche 1.5 permettra d'établir les objectifs du projet et de les prioriser.

#### Conclusion de l'étape d'identification du projet

Votre projet est maintenant identifié et il est donc possible d'en faire une analyse plus approfondie. L'identification du projet d'expansion aura permis de bien définir le besoin des propriétaires, de trouver la meilleure façon d'y répondre, d'obtenir un consensus auprès des personnes qui auront à réaliser le projet et de fixer clairement les objectifs à atteindre.

Toutes les étapes subséquentes se forgeront à partir des décisions prises lors de la première étape. Il est donc très important que tous soient satisfaits des résultats de cette étape.

# ANALYSE DU PROJET



Un projet d'expansion occasionne des changements importants dans l'entreprise. Ceux-ci auront des répercussions sur toutes les fonctions de l'entreprise soit le management, les ressources humaines, les opérations, la production, la commercialisation et les finances (tableau 1).

La capacité qu'auront les gestionnaires à gérer le changement à tous ces niveaux est déterminante pour la réussite d'un projet d'expansion. Un diagnostic de ces différentes fonctions est un préalable essentiel à l'analyse du projet. L'entreprise pourra alors s'appuyer sur ces informations pour analyser les différents impacts qu'aura le projet d'expansion sur l'entreprise et ses membres.

**TABLEAU 1. LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE**

Fonctions	Variables analysées
Management	Mission – Vision – Valeurs de l'entreprise Approche de gestion – Leadership Orientations stratégiques – Objectifs annuels Structure organisationnelle – Organigramme Équipe de direction – Conseil d'administration – Gouvernance Partage des responsabilités – Prise de décision Communication interne – Politiques générales Outils de planification et d'information Gestion du changement Relève
Ressources humaines	Climat interne Relations de travail Processus d'intégration et de recrutement Conditions de travail Gestion de la formation – Développement des compétences Gestion de la performance – Évaluation du personnel Mobilisation et responsabilisation Roulement du personnel Santé et sécurité
Opération	Planification et organisation du travail (niveaux opérationnel et fonctionnel) Mécanismes de coordination et de communication Relations entre les équipes de travail Direction et contrôle Méthodes de travail Qualité du produit – Normes Gestion de projets et des activités



## AVIS

AVIS : SI L'ENTREPRISE NE POSSÈDE AUCUN DIAGNOSTIC DES SIX FONCTIONS PRÉSENTÉES PRÉCÉDEMMENT, IL EST FORTEMENT RECOMMANDÉ D'EFFECTUER CE TRAVAIL AU PRÉALABLE AVEC LES PROFESSIONNELS CONCERNÉS. LES SECTIONS 2.1.1, 2.1.2 ET 2.1.3 ET LES FICHES S'Y RATTACHANT ONT POUR OBJECTIFS D'INITIER LA RÉFLEXION ET NON PAS DE DRESSER UN DIAGNOSTIC COMPLET.

TABLEAU 1. LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE (SUITE)

Fonctions	Variables analysées
Production	Utilisation optimale des ressources techniques et matérielles Choix des techniques de production Analyse et affectation des ressources nécessaires : <ul style="list-style-type: none"><li>- approvisionnement</li><li>- troupeau</li><li>- machinerie et équipement</li><li>- bâtiments</li><li>- fonds de terre</li><li>- quota</li><li>- autres</li></ul>
Commercialisation	Positionnement dans le milieu (partenaires, institutions, autres organismes) Marchés desservis - Profil de la clientèle Concurrence Réseau de distribution Normes - Exigences réglementaires Stratégie de communication Développement d'affaires
Finances et comptabilité	Équilibre risque - rentabilité Collecte d'information (outils comptables) - analyse des résultats Budget - planification et contrôle Gestion du fonds de roulement Décisions d'investissements à long terme Sources et formes de financement Structure financière, coût du capital et utilisation des bénéfices monétaires. Fiscalité de l'entreprise

## 2.1 Le diagnostic de l'entreprise

Ce qui est intéressant lors de l'analyse d'un projet d'expansion, c'est de voir comment il favorise la réflexion et indique la direction que veut prendre l'entreprise. Mais avant de tracer un itinéraire, il faut situer le point de départ. Les exigences et la préparation ne seront pas les mêmes selon l'importance du chemin à parcourir. L'évaluation des risques et des probabilités de réussite seront établies, non seulement en fonction du résultat désiré mais aussi en considérant la réalité actuelle de l'entreprise. Il faut savoir si l'entreprise maîtrise les facteurs essentiels préalables à la réussite du projet. Dans le cas contraire le projet devrait d'abord s'attarder à régler les lacunes observées.

### 2.1.1 Diagnostic humain et organisationnel

On aurait tort de penser qu'une bonne situation financière et économique assure à elle seule la réussite d'un projet d'expansion! La performance humaine et organisationnelle des entreprises agricoles devrait être une préoccupation tout aussi importante que ses performances économiques et financières pour les conseillers, les propriétaires et gestionnaires d'entreprise.

Une bonne structure interne, des ressources humaines compétentes, des systèmes de coordinations bien établis, un climat de travail sain, une organisation du travail efficace, une répartition des tâches bien définie et la capacité du ou des gestionnaires à gérer les changements apportés par le projet d'expansion, et ce à tous les niveaux de l'entreprise, font partie des éléments qui garantissent la réussite d'un projet d'expansion.

À l'inverse, des relations conflictuelles, une vision ou des valeurs divergentes, une communication déficiente, un processus décisionnel et une répartition des responsabilités non clairement définis, un leadership inapproprié, des ressources humaines non performantes sont des éléments qui peuvent amener entre autres des conflits, un climat de travail malsain, du chevauchement et du dédoublement dans le travail, de l'incompréhension, de la démotivation et de la démobilisation des personnes, des mauvaises décisions, etc. Tout cela se répercute sur tous les aspects de l'entreprise et se traduit inévitablement par des pertes de temps, d'efficacité, de rendement et d'argent. Le projet d'expansion peut alors se trouver sérieusement compromis.

**TABLEAU 2. PROBLÈMES DE FONCTIONNEMENT (EXEMPLES)**

Problèmes	Répercussions possibles	Conséquences possibles sur le projet
Divergences de vision et de valeurs entre les partenaires du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations interpersonnelles conflictuelles</li> <li>• Non atteinte de consensus</li> <li>• Démobilisation et démotivation importante</li> <li>• Tensions</li> <li>• Épuisement professionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non productivité du personnel et des partenaires</li> <li>• Départ d'un ou des partenaires</li> <li>• Risque d'abandon du projet</li> </ul>
Mécanismes de coordination et système de communication déficients  <i>(c'est-à-dire des propriétaires - gestionnaires et employés qui n'ont pas l'habitude de se rencontrer pour établir leurs objectifs, organiser et évaluer leur travail)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désorganisation et dispersion</li> <li>• Priorités mal identifiées</li> <li>• Adaptation difficile face aux imprévus</li> <li>• Énergie dépensée à éteindre les feux plutôt qu'être proactif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaises décisions entraînant des coûts supplémentaires</li> <li>• Peut persister dans une mauvaise direction</li> <li>• Perte de temps dans l'exécution du travail</li> </ul>
Un processus décisionnel ambigu et un partage des tâches et responsabilités non clairement définis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dédoublements et chevauchements dans le travail</li> <li>• Incompréhensions des fonctions de chacun</li> <li>• Processus décisionnel inefficace</li> <li>• Frustrations</li> <li>• Climat de travail malsain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte d'efficacité dans le travail</li> <li>• Perte de rentabilité</li> <li>• Retards sur l'échéancier</li> <li>• Augmentation des coûts</li> </ul>

Ceci ne constitue que des exemples. Il est plus facile d'identifier les symptômes d'un dysfonctionnement mineur ou majeur que d'en déterminer la source et il est encore plus difficile d'identifier la ou les stratégies de changement à adopter. Un professionnel en développement organisationnel et ressources humaines vous aidera à y voir plus clair.



La fiche 2.1 permettra de réaliser un diagnostic organisationnel portant sur les fonctions de management, ressources humaines, commercialisation, opération, production et finances et comptabilité, pour ainsi identifier les forces et faiblesses de l'entreprise.

### 2.1.2 Diagnostic technico-économique

Un regard éclairé sur la structure physique de production s'impose avant d'avancer quelque projet que ce soit. Ainsi troupeau, machinerie et équipements, bâtiments, fonds de terre et quota feront l'objet d'une analyse sérieuse.

Les éléments évalués pourront être (selon la nature du bien impliqué) : l'état ou la qualité, la capacité ou le rendement, la fonctionnalité et la vie utile restante. En plus de l'analyse individuelle il faudra se pencher sur l'équilibre qui existe entre les différents éléments.

Exemple : troupeau de 35 vaches produisant 10 000 kg de lait annuellement et un silo tour de 24 x 90 construit il y a deux ans. Dans ce cas, le troupeau est performant et le silo en excellente condition mais ce dernier dépasse les besoins du premier et il en résultera des pertes importantes à la reprise.

Le diagnostic fera ressortir les maillons faibles du système de production. Ceux-ci auront avantage à être identifiés par des mesures objectives mais certaines évaluations plus subjectives seront aussi considérées.

Exemple : on peut mesurer la performance du troupeau par la moyenne de lait/vache ou le coût d'alimentation par hectolitre produit mais l'état général de la machinerie peut être perçu différemment selon les individus. L'important sera de pouvoir mesurer la cohérence des changements amenés par le projet d'expansion et les faiblesses identifiées dans ce portrait. Ainsi, si le portrait identifie une faiblesse du côté de la machinerie de récolte des fourrages, le projet devrait prévoir un investissement de ce côté ou une solution alternative comme le forfait ou la location.

Peu importe la qualité des ressources disponibles, c'est la façon dont on s'en sert qui compte. L'analyse technico-économique nous donne une image objective de l'efficacité avec laquelle on utilise les ressources physiques, humaines et financières pour générer la production de l'entreprise.

Le tableau 3 présente les seuils d'efficacité technico-économique pour les critères qui résument le mieux la performance d'une entreprise laitière.

**TABLEAU 3. SEUILS D'EFFICACITÉ TECHNICO-ÉCONOMIQUE**

Description	Unité	Seuils	
		Supérieur	inférieur
Charges avant salaires, intérêts et amortissements (% des produits bruts)	%	<50	>60
Produit brut/UTP	\$	>200 000	<140 000
Charges variables étable	\$/hl	<31,00	>35,00
Coût des concentrés vaches	\$/hl	<9,00	>12,50
Prix cible foin (coût de production)	\$/t.m.s.	<150	>200

*Tiré des données sur l'évolution de 647 fermes laitières 2001-2004, Agritel Web, utilisées pour la formation « Produire du lait et faire de l'argent » de Valacta. (2005)*

Le premier critère, **charges avant salaires, intérêts et amortissements**, illustre le contrôle global des dépenses. C'est un facteur déterminant dans le calcul de rentabilité de la ferme et de la capacité de remboursement maximale de l'entreprise (CDR max).

## QUI PEUT NOUS AIDER ?

UN CONSEILLER EN GESTION AGRICOLE RÉALISE COURAMMENT CE TYPE D'ANALYSE.

Le **produit brut/UTP** (unité travail personne = travailleur temps plein) illustre l'efficacité d'utilisation de la main d'œuvre. Ce facteur peut être plus facilement amélioré lors d'un projet dans la mesure où une partie importante de la main d'œuvre représente un facteur fixe (exploitants et famille). Plusieurs nouvelles technologies augmentent l'automatisation des tâches.

Les **charges variables étable**, le **coût des concentrés** servis aux vaches et le **prix cible du foin** sont des éléments permettant d'évaluer l'impact des secteurs étable et champ sur le niveau de charges générales de la ferme. En d'autres mots, où se trouvent les points faibles.

### 2.1.3 Diagnostic financier

Toutes les entreprises ont besoin de capitaux pour fonctionner. L'agriculture présente un ratio revenus / dollar investi plutôt faible. De là l'obligation d'investir des sommes très importantes pour maintenir ou créer des exploitations viables. Dans ces circonstances le système de financement devient un secteur névralgique pour l'entreprise.

Plusieurs éléments sont faciles à identifier : qui sont les créanciers de la ferme ? Quelle est l'importance de leurs créances ? Combien d'années de paiement reste-il ? Comment sont les taux ? Quels biens ont été cédés en garantie ? A combien se situe l'avoir des propriétaires ? Quelle partie des investissements réalisés annuellement est autofinancée ?

D'autres, aussi importants, doivent être connus afin de bien situer le potentiel de l'entreprise à réaliser un projet d'expansion : quel est le niveau de confiance des créanciers face à l'entreprise ? à ses dirigeants ? Comment les propriétaires réagissent-ils face à l'endettement ? Etc.

Très rares sont les projets d'expansion qui permettront une augmentation suffisante de la marge d'exploitation pour couvrir les obligations liées à leur financement. Dès lors il faudrait puiser à même les surplus générés actuellement. On comprend alors pourquoi il faut avoir un portrait précis de la situation actuelle. L'analyse financière fournira une mesure objective de la situation de l'entreprise.

Le tableau 4 présente les seuils financiers des entreprises les plus et les moins performantes lors de l'étude de 2005.

TABLEAU 4. SITUATION FINANCIÈRE

Description	Unité	Seuils	
		Supérieur	Inférieur
Ratio de service de la dette (CDR/remboursements)	%	<1,6	>1,00
Paievements /produits bruts	%	<17	>28
Autonomie financière	%	>80	<55
Dettes/hl quota	\$/hl	<100	>235
Retraits et salaires/produits bruts	%	<12	>23
Durée restante des emprunts	ans	<6	>13

*Tiré des données sur l'évolution de 647 fermes laitières 2001-2004, Agritel Web, utilisées pour la formation « Produire du lait et faire de l'argent » de Valacta. (2005)*

Le **ratio de service de la dette** fait ressortir la marge financière de l'entreprise en mettant en relation sa capacité de remboursement (CDR) et ses obligations. C'est ici qu'on peut mesurer le surplus d'opération dont elle dispose. L'ensemble des autres critères présentés permettra de raffiner le diagnostic posé.

## SOMMES-NOUS PRÊTS ?

À PARTIR D'ICI ON DEVRAIT  
POUVOIR RÉPONDRE À LA QUESTION :  
L'EXPLOITATION LAITIÈRE ACTUELLE  
EST-ELLE SUFFISAMMENT STRUCTURÉE ET  
EFFICACE FINANCIÈREMENT ET  
HUMAINEMENT PARLANT POUR  
SE LANCER DANS UNE EXPANSION ?



### Exemple de diagnostics

- Un ratio de service de la dette près de 1.0 n'est pas inquiétant lorsqu'il est associé à un pourcentage de paiements/produits brut élevé, une forte autonomie financière et une courte durée restante des emprunts. C'est le portrait d'entreprises qui priorisent le remboursement rapide de leur dette. Le tout peut être réorganisé facilement au moment de lancer un projet d'expansion ou en cas de pépin.
- Le même résultat mais avec une autonomie financière faible et une longue durée restante des emprunts entrainera des limites importantes à la capacité d'ajouter de nouvelles dettes pour réaliser les projets souhaités. Une expansion sera alors peu envisageable.
- Un fort pourcentage du produit brut utilisé pour couvrir les salaires et les retraits pourrait expliquer un ratio de service de la dette insuffisant malgré une efficacité technico-économique supérieure. Un projet d'expansion incluant une augmentation significative la productivité de la main d'œuvre pourrait être envisageable.

N.B. Afin de poser un diagnostic réaliste, l'évaluation devrait tenir compte de résultats de plus d'une année (idéalement trois) de façon à éviter de porter un jugement sur la base de résultats ponctuels.

» La fiche 2.2 permettra de rapporter les diagnostics technico-économique et financier actuels de l'entreprise et ultérieurement d'identifier l'impact du projet sur celle-ci.

» La fiche 2.3 permettra d'effectuer un bilan des principales forces et faiblesses de l'entreprise.

## 2.2 Le projet et ses impacts

Les étapes précédentes ont permis de s'assurer que le projet d'expansion réponde bien aux aspirations des producteurs et de connaître en détail l'entreprise telle qu'elle existe aujourd'hui. Il ne reste qu'à vérifier si le projet retenu entraînera les retombées espérées sans créer de nouveaux problèmes.

Rappelons qu'un projet d'expansion occasionne des changements à tous les niveaux de l'entreprise : le management, les ressources humaines, les opérations, la production, la commercialisation et les finances. Ces changements auront à leur tour des impacts soit sur le budget soit sur le fonctionnement même de l'entreprise. Nous soulèverons des questions dans les sections suivantes qui permettront d'identifier ces différents impacts pour chacune des fonctions de l'entreprise.



La fiche 2.4 permettra d'identifier les changements apportés par le projet d'expansion sur les diverses fonctions de l'entreprise (management, ressources humaines, opérations, production, commercialisation et finances). Les questions de l'aide mémoire vous seront d'une grande utilité pour vous aider à remplir cette fiche.

### 2.2.1 Impact sur le management

La fonction management représente le liant entre toutes les fonctions, c'est la fonction dirigeante de l'entreprise. Les changements apportés par le projet d'expansion auront des impacts directs ou indirects sur le budget ou sur la façon même de fonctionner de l'entreprise. En voici quelques exemples.

**TABLEAU 5. CHANGEMENTS APPORTÉS PAR LE PROJET SUR LE MANAGEMENT (EXEMPLES)**

Changements apportés par le projet	Impact du changement sur le fonctionnement interne de l'entreprise	à considérer au budget
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venue d'un nouvel associé</li> <li>• Intégration d'une relève</li> <li>• Nouveau statut juridique</li> <li>• Modification des participations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement des décideurs</li> <li>• Changement dans la répartition des rôles et responsabilités</li> <li>• Changement dans l'organigramme de l'entreprise et le processus décisionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaire des associés</li> <li>• Frais comptables et juridiques</li> <li>• Déboursés associés au rachat de parts ou entrées liées à une mise de fonds</li> </ul>

Si une nouvelle équipe de gestion est formée ou des changements importants s'opèrent dans la structure interne de l'entreprise un travail de consolidation d'équipe serait très à propos. Un conseiller en développement organisationnel et management peut vous aider dans ce cheminement.

### 2.2.2 Impact sur les ressources humaines

Les ressources humaines dans l'entreprise comprennent toute personne y travaillant, qu'elle soit employé, relève, gestionnaire, propriétaire ou bénévole. Toutes les personnes non rémunérées ou bénévoles doivent être considérées au même titre que toute personne obtenant une rémunération dans l'entreprise. A ce titre les bénévoles doivent adhérer au même code de conduite que tous les autres travailleurs, respecter les horaires de travail prévus et les politiques en vigueur. Les gestionnaires devraient également évaluer le rendement de tout le personnel de l'entreprise, qu'il soit rémunéré ou non.

Tout comme la fonction management, les changements apportés par le projet d'expansion auront des impacts directs ou indirects sur les ressources humaines. Ces impacts peuvent être de deux ordres : impact sur le budget et impact sur le fonctionnement interne. En voici quelques exemples.

**TABLEAU 6. CHANGEMENTS APPORTÉS PAR LE PROJET SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (EXEMPLES)**

Changements apportés par le projet	Impact du changement sur le fonctionnement interne de l'entreprise	à considérer au budget
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvel employé</li> <li>• Formation</li> <li>• Mesure de sécurité (éclairage, antidérapant...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description du poste du nouvel employé et identification du profil recherché</li> <li>• Instauration d'un système d'évaluation du personnel</li> <li>• Redistribution des tâches à l'interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir un salaire</li> <li>• Budget de formation</li> <li>• Prévoir du temps supplémentaire pour du coaching</li> <li>• Investissements en sécurité</li> </ul>



## QUI PEUT NOUS AIDER ?

UN CONSEILLER EN RESSOURCES HUMAINES PEUT AIDER À IDENTIFIER LE PROFIL RECHERCHÉ D'UN NOUVEL EMPLOYÉ, AIDER AU RECRUTEMENT, À DÉFINIR LA DESCRIPTION DE POSTE, LES CONDITIONS DE TRAVAIL, ÉTABLIR UN PLAN DE FORMATION ET UN SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT POUR TOUT LE PERSONNEL.

## QUI PEUT NOUS AIDER ?

DES RESSOURCES SONT DISPONIBLES POUR VOUS AIDER À RÉPONDRE À TOUTES CES QUESTIONS, AFIN DE RENDRE VOTRE ENVIRONNEMENT PLUS SÉCURITAIRE ET PLUS AGRÉABLE POUR LE TRAVAIL :

- AGRONOMES ET INGÉNIEURS CONSEILS DU MAPAQ,
- RESPONSABLES DU DOSSIER PRÉVENTION À L'UPA
- COMITÉ SÉCURITÉ DES INTERVENANTS À LA FERME DU CIAQ



### Santé et sécurité des travailleurs

Même si on l'oublie trop souvent, la question de la santé et de la sécurité est aussi une préoccupation importante, tant pour les travailleurs que pour les personnes qui habitent la ferme, en particulier les enfants.

Les bâtiments d'élevage et les activités qui s'y déroulent présentent des spécificités leur conférant des risques importants : contacts avec les animaux, machinerie, proximité des zones de stockage de fourrages, etc. Les contraintes techniques ne doivent pas compromettre la santé et la sécurité des utilisateurs tels que l'éleveur, la main d'œuvre salariée ou stagiaire, le vétérinaire, l'inséminateur, le contrôleur laitier, le pareur, l'acheteur, le conseiller agricole, etc. Chacun peut être confronté à des risques. Le producteur est, dans la quasi-totalité des situations, la personne la plus exposée.

Quatre grands groupes d'activités sont principalement rencontrés sur une ferme laitière :

- Stockage de paille, stockage, fabrication et distribution de fourrages et aliments
- Entretien des litières et gestion du fumier
- Traite, surveillance, insémination, suivi sanitaire du troupeau, isolement, manipulation, contention, embarquement
- Travaux des champs

### 2.2.3 Impact sur les opérations

C'est principalement le propriétaire ou le contremaître de production qui est responsable de cette fonction. Elle touche l'aspect opérationnel et fonctionnel de l'entreprise. C'est par les opérations que se concrétise tout le projet d'expansion.

Cette fonction touche entre autre la planification du travail qui doit se faire suffisamment d'avance pour un maximum d'efficacité. Elle touche également l'organisation du travail, les méthodes de travail, le contrôle des opérations, les normes et la qualité du produit.

Tout comme les fonctions précédentes, les impacts du projet d'expansion sur la fonction opération peuvent avoir des impacts sur le budget mais les principaux impacts se situent au niveau du fonctionnement interne. Voici quelques exemples.

**TABLEAU 7. CHANGEMENTS APPORTÉS PAR LE PROJET SUR LES OPÉRATIONS (EXEMPLES)**

Changements apportés par le projet	Impact du changement sur le fonctionnement interne de l'entreprise	à considérer au budget
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horaire de travail</li> <li>• Communication avec les travailleurs</li> <li>• Nouvel équipement de contrôle pour la qualité du lait (ex. thermographe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvel horaire de travail à élaborer</li> <li>• Instauration de réunions matinales avec les travailleurs pour donner les instructions de travail</li> <li>• Mode d'emploi à rédiger pour les nouveaux équipements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achat d'un tableau à mettre dans la laiterie pour identifier les priorités de travail</li> <li>• Achat d'équipement permettant un meilleur contrôle de la qualité du lait</li> </ul>

## TROUVER LE MEILLEUR CONSEILLER

LES PRODUCTEURS VONT FACILEMENT APPROCHER LEURS CONFRÈRES, LEURS FOURNISSEURS ET LEURS CONSEILLERS HABITUELS POUR ALLER CHERCHER DES AVIS SUR CERTAINS ÉLÉMENTS DU PROJET.

EX: AMÉNAGEMENT D'ÉTABLE, VENTILATION, SYSTÈME D'ALIMENTATION, ETC. L'IDÉE EST EXCELLENTE À CONDITION DE NE PAS SE RETROUVER SEUL POUR FAIRE L'ARBITRAGE ENTRE LES OPINIONS ÉMISES.

UN CONSULTANT EN GÉNIE RURAL APPORTERA UN SOUTIEN FORT IMPORTANT AUTANT POUR AIDER À PRÉCISER LES CHOIX TECHNIQUES QUE POUR RÉALISER LA CONCEPTION DES PLANS.



### 2.2.4 Impact sur la production

C'est à ce niveau qu'on passe le plus de temps à planifier les changements associés à un projet d'expansion. On insiste beaucoup sur le design de l'étable ou les options des équipements mais il arrive trop souvent qu'on oublie les impacts de certains choix sur la régie du troupeau ou l'organisation du travail. Par exemple : plus de vaches veut dire plus de fourrage à récolter, donc plus d'hectares de terre à consacrer à cette culture, plus d'espace pour entreposer la récolte, plus d'heures de travail / an pour les machines et pour les gens. Il faudra répondre aux questions suivantes : l'entreprise disposera-t-elle de ces superficies de terre ? L'état et la capacité des instruments actuels ont-ils été considérés face aux nouveaux volumes à récolter ? Disposera-t-on de suffisamment de main d'œuvre compétente au moment de l'exécution des travaux ?

En d'autres occasions, le projet ne tiendra pas compte des faiblesses révélées par le diagnostic. Par exemple : le diagnostic a identifié un problème de régie en reproduction mais le projet ne prévoit aucun correctif à cette situation. Le problème ne risque-t-il pas d'empirer avec un plus gros troupeau ? Les projets renferment déjà leur lot d'imprévus, alors mieux vaut laisser le moins de choses au hasard.

TABLEAU 8. CHANGEMENTS APPORTÉS PAR LE PROJET SUR LA PRODUCTION (EXEMPLES)

Changements apportés par le projet	Impact du changement sur le fonctionnement interne de l'entreprise	à considérer au budget
<ul style="list-style-type: none"><li>• Augmentation de 30 vaches</li><li>• Stabulation libre pour les vaches</li><li>• Ration totale mélangée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besoin de récolte et d'entreposage d'aliments plus élevés</li><li>• Spécialisation des tâches : trayeur vs soigneur</li><li>• Suivi de santé des pieds plus rigoureux</li><li>• Fonctionnement en groupe</li><li>• Nouvelle expertise à développer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Achat de 30 vaches et du quota nécessaire</li><li>• Achat d'un nouveau silo, construction de l'étable, de la fosse et achat des équipements</li><li>• Budget annuel de parage des onglons doublé</li><li>• Cours sur l'alimentation en RTM</li></ul>

Une autre réalité : un projet comporte souvent une période de « rodage » durant laquelle les performances connaissent un certain recul avant de revenir aux niveaux ciblés. Le budget devrait tenir compte de ce manque à gagner.

### 2.2.5 Impact sur la commercialisation

Le système de gestion de l'offre mis en place au début des années 70 prend en charge la commercialisation du lait produit à la ferme. Les animaux de réforme et les veaux laitiers sont généralement mis en marché via un système d'encan régional. Les producteurs délèguent ainsi la majeure partie de leurs responsabilités en commercialisation à des organisations collectives syndicales et coopératives. Certaines entreprises ont cependant développé d'autres créneaux comme le commerce d'animaux de reproduction ou la fabrication de fromage. Mais ce sont là des situations moins courantes et les auteurs, soucieux de limiter la taille de ce guide, ont choisi d'aborder la fonction de commercialisation de façon très sommaire. Malgré tout, la ferme qui obtient une part significative de ses revenus par la vente de sujets devra analyser en détail les impacts associés à la mise œuvre d'un projet d'expansion : disponibilité des animaux pour la vente, capacité à maintenir des activités de promotion, facilité d'accueil de la clientèle, etc. Les gens qui auraient des besoins particuliers à ce niveau pourront se référer aux outils de planification stratégique courants.

## SURPLUS VISÉ

DE QUEL SURPLUS MONÉTAIRE (EN \$ OU EN % DES PRODUITS BRUTS) VEUT-ON BÉNÉFICIER À LA FIN DE CHAQUE EXERCICE UNE FOIS L'ENSEMBLE DES DÉPENSES DE L'ANNÉE, LES SALAIRES, RETRAITS ET REMBOURSEMENTS D'EMPRUNTS PAYÉS ?

## VOTRE CONSEILLER EN GESTION

MÊME S'IL EST POSSIBLE DE RÉALISER SOI-MÊME LES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES ASSOCIÉES AU PROJET, ON A GRANDEMENT AVANTAGE À RETENIR LES SERVICES D'UN SPÉCIALISTE EN GESTION AGRICOLE. ÉQUIPÉ DE MEILLEURS OUTILS ET RODÉ À LA CONCEPTION DE BUDGETS, CELUI-CI POURRA RÉALISER RAPIDEMENT DES PRÉVISIONS ET DES ANALYSES GLOBALES. SA CONNAISSANCE DU MILIEU LUI PERMETTRA AUSSI UNE APPROCHE RÉALISTE FACE AU PROJET.

### 2.2.6 Impact économique et financier

Aucun entrepreneur digne de ce nom ne souhaite se lancer dans un projet déficitaire à long terme. Comme tout autre investisseur, l'agriculteur a l'objectif de faire fructifier son capital. Le seul moyen d'y arriver c'est de s'assurer de la rentabilité économique et financière de son projet d'expansion.

Toutefois, le propriétaire d'une entreprise pourra viser un rendement qui ne s'exprime pas forcément en dollars : une meilleure qualité de vie, un sentiment d'accomplissement, etc. Malgré tout, il devra maintenir une situation qui ne remettra pas en cause la survie de l'entreprise. En pratique, il doit entrer au moins autant d'argent qu'il en sort si on veut maintenir l'équilibre.

TABLEAU 9. CHANGEMENTS APPORTÉS PAR LE PROJET SUR LES FINANCES (EXEMPLES)

Changements apportés par le projet	Impact du changement	
	sur le fonctionnement interne de l'entreprise	à considérer au budget
<ul style="list-style-type: none"><li>• Augmentation des revenus et dépenses</li><li>• Nouveaux prêts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plus de transactions à traiter et besoin d'un suivi plus serré des liquidités</li><li>• Solde résiduel moins élevé à cause de l'importance des remboursements : revoir la politique d'autofinancement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besoins en marge de crédit et intérêts à court terme</li><li>• Remboursements sur emprunts et budget d'autofinancement</li></ul>

L'objectif financier à court et moyen terme est donc associé à un « niveau de solde résiduel ». Il s'exprimera plus concrètement ainsi :

A long terme la survie de l'entreprise reposera sur sa rentabilité économique. Une exploitation performante dégagera des bénéfices intéressants et ceux-ci pourront être réinvestis dans la ferme de manière à en assurer le développement.

L'analyse économique et financière nous permettra de mesurer l'impact du projet.

## 2.3 Le budget

Le budget est au cœur de la démarche d'analyse. Il permettra au propriétaire de vérifier la faisabilité financière de son projet d'expansion, d'en mesurer la rentabilité et de convaincre les éventuels bailleurs de fonds. Pour ce faire, le budget devra être préparé avec beaucoup de rigueur et de réalisme. On devrait y retrouver les éléments suivants :

- budget d'exploitation » présente une projection des produits et des charges d'exploitation (idéalement présenté par activité)
- budget d'investissement » présente le détail des investissements à réaliser
- budget de financement » présente les sources de financement prévues
- budget de trésorerie » présente les mouvements de fonds prévus.



## PIÈGES À ÉVITER

APPLIQUER DES RECETTES: TROP DE PRÉVISIONS SONT ÉTABLIES EN FONCTION DE POTENTIELS THÉORIQUES OU DE RÉSULTATS DE FERMES EN VITESSE DE CROISIÈRE, LE TOUT SANS TENIR COMPTE DE LA SITUATION PARTICULIÈRE DE L'ENTREPRISE ET DES GOÛTS ET APTITUDES DES EXPLOITANTS. UNE PLANIFICATION TECHNIQUE ADAPTÉE À L'ENTREPRISE SERVIRA DE FONDATION AU BUDGET.



### 2.3.1 Budget d'exploitation

Souvent réalisé rapidement pour des entreprises en vitesse de croisière, le budget d'exploitation représentera un travail beaucoup plus imposant en situation d'expansion. Une attention particulière sera apportée à l'ensemble des postes affectés par le projet. On pourrait résumer les étapes ainsi :

- préparer un plan technique détaillé car, avant de pouvoir faire une projection de revenus et dépenses, il faut connaître tous les aspects touchant la régie de la production : combien chaque vache produira de lait ? Combien de vaches seront nécessaire pour combler le quota ou combien de quota devra être acquis pour couvrir la production du troupeau ? Quels seront les aliments choisis ? Quelle sera la régie adoptée ? Etc. Le soutien des conseillers techniques sera essentiel à cette étape.
- à partir du plan technique, associer les prix aux volumes établis pour obtenir les produits ou charges prévus. Dans le cas des produits dont les prix varient beaucoup sur le marché (animaux, céréales, etc.) une moyenne des deux ou trois dernières années permettra d'obtenir des résultats plus fiables. Le budget devrait présenter une projection sur plusieurs exercices (3 à 5 ans) pour bien illustrer le passage de la situation actuelle à celle du projet en vitesse de croisière. Un projet d'expansion se réalise souvent sur plus d'une année et une certaine période d'adaptation (ou de rodage) est nécessaire avant d'en arriver à un fonctionnement régulier.
- accompagner les prévisions des résultats obtenus par l'entreprise au cours des deux ou trois dernières années d'opération, à tout le moins la dernière. On a souligné dans l'introduction de ce guide que les fermes ont tendance à maintenir le même niveau d'efficacité technique après la réalisation du projet que ce qu'elles obtenaient avant celui-ci. Une projection présentant une efficacité supérieure à la moyenne pourra se justifier par des résultats antérieurs du même calibre tandis qu'on devra faire une démonstration détaillée pour expliquer comment le projet permettra de passer d'un résultat médiocre à celui des entreprises les plus performantes.

Dans un projet d'expansion impliquant l'implantation de la ration totale mélangée, le producteur s'informerera en visitant quelques entreprises, en discutant avec ses conseillers en alimentation, son vétérinaire et son conseiller en gestion en plus de rencontrer différents fournisseurs d'équipement et de lire plusieurs articles sur le sujet. Il en viendra à savoir que le ratio lait/concentré observé sur les fermes utilisant déjà cette technique varie entre 1,8 et 2,8 litres/kg avec une moyenne de 2,3 litres/kg, que le taux d'humidité et de la longueur des particules sont des éléments clés à contrôler et qu'il doit s'attendre à une première année de rodage où les performances pourront être de 10 % à 15 % inférieures à l'objectif visé. Un suivi technique plus intensif devra aussi être prévu pour cette première année. Ce sont ces informations qui serviront à la préparation du budget plutôt qu'un estimé réalisé à partir des performances du voisin.

**Présentation par activité :** une ferme laitière comporte plusieurs activités distinctes : troupeau, champs, entretien des machines, bâtiments et fonds de terre et finalement une section générale qui est en lien avec toutes. Comme chaque activité n'est pas affectée de la même façon par un projet, il apparaît intéressant de séparer le travail de planification pour chacune. Le budget par activité aura aussi l'avantage de faire ressortir la marge brute du « département » étudié et permettre de calculer rapidement l'impact d'un changement sans affecter le reste de l'exploitation.

## PIÈGES À ÉVITER

EXCÈS D'OPTIMISME :

LES PROMOTEURS SURESTIMENT SOUVENT LEUR CAPACITÉ À RÉALISER DES ÉCONOMIES TOUT EN SOUS-ESTIMANT LE COÛT DES « DÉTAILS ». COMME LE BUDGET DE FINANCEMENT DÉCOULE EN TRÈS GRANDE PARTIE DU BUDGET D'INVESTISSEMENT, TOUT OUBLI DANS CE DERNIER ENTRAÎNE INÉVITABLEMENT DE SÉRIEUX PROBLÈMES FINANCIERS POUR L'ENTREPRISE.

## PIÈGES À ÉVITER

- INVESTIR UNE TROP GROSSE PART DES LIQUIDITÉS DE L'ENTREPRISE AFIN DE DIMINUER LES SOMMES À EMPRUNTER;
- NE PAS S'INFORMER DE L'ENSEMBLE DES AIDES FINANCIÈRES DISPONIBLES DANS SON MILIEU;
  - PRÉVOIR UNE PÉRIODE DE REMBOURSEMENT TROP COURTE.



Au terme du budget d'exploitation, on devrait connaître les sommes disponibles pour rembourser les emprunts et autofinancer les nouveaux investissements. En langage de gestion, on parlera de la capacité de remboursement (CDR) de l'entreprise.

### 2.3.2 Budget d'investissement

Un projet d'expansion se caractérise par des investissements très importants. Ici le budget d'investissement servira à :

- prévoir avec la plus grande précision possible le coût de ces nouveaux actifs
- planifier le moment où ils seront acquis
- préciser le mode de paiement (comptant, net 30 jours, avance à la signature, etc).

Un bon budget d'investissement devrait se construire autour de plans précis, de soumissions sérieuses et détaillées et d'une planification réaliste. Et, comme on ne peut tout prévoir, on devrait y ajouter une marge de sécurité pour imprévus d'au moins 10% du total des besoins identifiés. Vaudra mieux penser à réorienter le projet si le résultat de l'exercice ne permet pas ces marges.

Au terme du budget d'investissement, on connaîtra en détail les actifs à acquérir, les capitaux nécessaires et la façon de payer.

### 2.3.3 Budget de financement

Ici, on établit d'où viendront les sommes nécessaires au financement du projet. Trois grandes sources sont habituellement utilisées en agriculture:

- mise de fonds du producteur : provient du fonds de roulement de l'entreprise. On parle ici de sommes en surplus des besoins de liquidités pour les besoins courants.
- subvention et octrois : sommes accordées par les gouvernements ou par des organismes du milieu ayant comme objectif le développement économique de la communauté.
- emprunt : sommes prêtées par des institutions bancaires, sociétés d'état ou des particuliers. Ces sommes sont habituellement garanties par les biens de l'entreprise.

Toutes ces situations ont comme effet de laisser moins de marge de manœuvre pour absorber des coûts d'exploitation plus élevés ou les retards dans l'encaissement des revenus durant la réalisation du projet.

Au terme du budget d'investissement, on connaîtra en détail les sources de financement retenues et les obligations qui en découlent.



## PIÈGES À ÉVITER

OUBLIER LES TAXES DE VENTE : PLUSIEURS ACHATS SERONT SOUMIS À LA TPS ET À LA TVQ. PUISQU'ELLES SONT REMBOURSABLES À L'ENTREPRISE À COURT TERME, ELLES NE SONT PAS CONSIDÉRÉES DANS LES BESOINS LORS DU DÉBOURSÉ DES PRÊTS À LONG TERME. IL PEUT S'ÉCOULER PLUSIEURS MOIS ENTRE LE PAIEMENT FAIT AU FOURNISSEUR ET LA RÉCEPTION DU CHÈQUE DE REMBOURSEMENT. IL FAUDRAIT PRÉVOIR COMMENT FONCTIONNER DURANT L'INTERVALLE. (LE MONTANT PEUT FACILEMENT DÉPASSER 50 000 \$ ET PRENDRE PLUS DE 6 MOIS AVANT D'ÊTRE REMBOURSÉ).



### 2.3.4 Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie reprend l'information produite par les autres budgets et la place dans un calendrier. Il permettra de :

- s'assurer de la disponibilité des liquidités nécessaires tant pour l'opération de l'entreprise que pour la progression du projet d'expansion.
- cibler les périodes critiques, établir les besoins de financement à court terme et négocier à l'avance avec l'institution prêteuse.

### 2.3.5 Analyse des budgets

Les résultats projetés seront analysés en fonction des objectifs poursuivis au départ du projet. Il est important d'avoir déjà chiffré ceux ayant une incidence monétaire. Ainsi, si on veut pouvoir se payer un employé à plein temps, on aura établi la masse salariale nécessaire et elle sera intégrée au budget. Il en va de même avec le salaire espéré pour les exploitants ou la marge annuelle pour investissement.

### 2.3.6 L'analyse de la capacité de remboursement (CDR)

Objectif : s'assurer que l'entreprise disposera des liquidités nécessaires pour rencontrer toutes ses obligations. Il s'agit d'une analyse strictement financière.

La voici en détail :

Produits bruts totaux  
- charges avant amortissement, salaires et intérêts  
= marge  
- salaires/retraits personnels/impôts  
= CDR maximum  
- remboursement des emprunts (capital + intérêt)  
= solde résiduel ou marge pour autofinancement

En théorie tout projet présentant un solde résiduel inférieur à 0 \$ en vitesse de croisière devra être revu et écarté si aucune amélioration n'est possible. En pratique, il faudrait plutôt parler d'un seuil de solde résiduel équivalent à 3 % des produits bruts comme marge minimale acceptable. On dira alors que l'entreprise assure son maintien ou sa viabilité.

On peut reprendre ici le calcul du ratio de service de la dette en divisant la CDR maximale par les remboursements sur emprunt (capital et intérêts). On pourra comparer le résultat aux soldes proposés à la fiche 2.2.

Une fois cette étape franchie, il est intéressant de mesurer la rentabilité associée au projet d'expansion. Même si on a déjà souligné que le bénéfice recherché n'est pas forcément de nature financière, il demeure important de connaître l'impact économique du projet.

### 2.3.7 L'analyse de rentabilité

Objectif : s'assurer de la rentabilité de l'entreprise. On vise l'augmentation de l'avoir des propriétaires par l'accumulation des bénéfices.

Les ratios suivants permettront de juger de la rentabilité d'un projet à moyen et à long terme (MLT) :

- **RATIO DE RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE = BÉNÉFICE NET AVANT INTÉRÊTS MLT / ACTIF MLT**

Ce ratio permet de mesurer le rendement de l'ensemble des capitaux investis dans l'entreprise, autant les sommes empruntées que celles appartenant aux propriétaires. On vise un résultat positif et idéalement égal ou supérieur au taux d'intérêt payé sur les prêts.

- **RATIO DE RENTABILITÉ FINANCIÈRE = BÉNÉFICE NET / AVOIR PROPRE**

Ce ratio permet de mesurer le rendement du capital appartenant aux propriétaires. On vise un résultat positif et idéalement égal ou supérieur au taux payé sur les placements.

Un projet rentable permettra de rémunérer toutes les ressources utilisées y compris le temps et le capital des propriétaires. Un projet viable fournira les entrées de fonds nécessaires pour couvrir les sorties courantes sans nécessairement combler la charge d'amortissement des actifs et fournir un rendement sur le capital des propriétaires. Le fonctionnement régulier de l'entreprise exige du projet qu'il soit rapidement viable tandis que le développement et la survie à long terme nécessitent que la rentabilité soit au rendez-vous dans un délai prévisible.



La fiche 2.5 permet d'identifier les changements apportés par le projet d'expansion sur la fonction Finances. Les questions de l'aide mémoire vous seront d'une grande utilité pour vous aider à remplir le tableau.

## 2.4 L'appréciation finale du projet d'expansion

A la lumière des analyses réalisées jusqu'ici, les propriétaires devraient avoir identifié les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités qui pourraient faciliter ou nuire à l'avancement du projet.

- les forces internes à notre entreprise et les opportunités de l'environnement externe seront utiles à l'atteinte de nos objectifs.
- les faiblesses internes de l'entreprise et les menaces attribuées à l'environnement externe (ce dont nous n'avons pas le contrôle) vont nuire à l'atteinte des objectifs. Il est donc bon de faire un bref inventaire des ces éléments :

Prenons un exemple où l'entreprise envisage une expansion pour pouvoir embaucher un employé à plein temps.

**TABLEAU 8. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES DE L'ENTREPRISE**

	Utile pour l'atteinte de l'objectif	Néfastes pour l'atteinte de l'objectif
<b>Interne</b> (attributs du domaine de l'entreprise)	<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible coût de production</li> <li>• Bonne organisation du travail</li> <li>• Facilité à gérer du personnel</li> <li>• Bon climat de travail</li> </ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Endettement élevé</li> <li>• Surcharge de travail</li> <li>• Salaire offert limité</li> <li>• Employés peu expérimentés</li> </ul>
<b>Externe</b> (attributs de l'environnement)	<b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence de l'ITAA dans la région : finissants disponibles</li> <li>• Maisons à louer tout près de la ferme pour l'employé</li> </ul>	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs entreprises en croissance recherchant des employés qualifiés.</li> <li>• Risque d'importation de produits laitiers si les prix mondiaux baissent et que le dollar demeure élevé = perte de revenu probable</li> </ul>

» La fiche 2.6 permet de réaliser cette démarche.

### Conclusion de l'étape de l'analyse du projet

Une analyse trop rapide ou pire, l'absence d'analyse de ces impacts amènera les producteurs à sous évaluer les difficultés potentielles et aussi, à en sous-estimer les coûts. C'est une des raisons qui expliquent comment des projets intéressants sur papier sont devenus des cauchemars dans la réalité. Le rôle du conseiller sera alors de s'assurer que les producteurs ont été jusqu'au bout de leur réflexion.

Arrivé à ce stade, la direction à prendre est claire et les moyens pour y parvenir bien établis. Mais peu importe la qualité du travail effectué précédemment, ce n'est pas évident de faire passer le projet d'idée à réalité. Il y a de nombreuses étapes à franchir avant de procéder à l'inauguration officielle.

## PAROLE DE SAGESSE

UN PROJET QUI NE VOIT PAS LE JOUR  
N'EST PAS NÉCESSAIREMENT  
UN ÉCHEC.



# RÉALISATION DU PROJET

## 3 ÉTAPE

Contrairement à la loterie, un projet d'expansion ça change le « monde » ; les changements s'opèrent dans toutes les sphères de l'entreprise. C'est à l'étape de la mise en œuvre ou de la réalisation que le gestionnaire du projet établit sa stratégie d'action, qui permettra d'opérer le changement, de réaliser l'expansion !

### 3.1 Le plan d'action

Le plan d'action reprend les objectifs que les propriétaires se sont fixés, définit les moyens pour y arriver, désigne qui en sera le responsable, nous informe de l'échéancier de travail et des moyens de suivi ou indicateurs de résultats (ce qui permet d'évaluer l'état d'avancement du projet ou le niveau d'atteinte de l'objectif). Autrement dit, cela résume dans l'ordre : quoi, comment, qui et quand. Le pourquoi des objectifs aura été fixé lors de l'identification du projet d'expansion.

#### Le plan a deux grandes fonctions :

- fournir un guide qui permettra de franchir toutes les étapes de réalisation dans un ordre logique et d'arriver au résultat désiré dans le délai établi.
- Faire le suivi de la réalisation du projet afin d'identifier rapidement les écarts de résultats et d'apporter les ajustements nécessaires le plus tôt possible.

» La fiche 3.1 permettra d'élaborer le plan d'action.

#### Un exemple

#### **Pierre, Jean, Jacques, Pauline et Marie**

Une entreprise où on retrouve déjà quatre actionnaires, soit le père (Jacques) la mère (Pauline) et deux fils (Pierre et Jean) a le projet d'intégrer la petite dernière (Marie) au premier janvier 2009. Pour y arriver on devra augmenter la taille du troupeau à 120 vaches (quota de 100 kg/jour). L'étable actuelle est désuète mais on compte la récupérer pour y loger les sujets de remplacement. La construction d'une nouvelle étable, l'agrandissement de la fosse, l'achat de quota et de vaches sont au programme pour la prochaine année.

**TABLEAU 9. PLAN D'ACTION (EXEMPLE)**

**BESOIN : Réussir la succession de l'entreprise**

Objectifs (Quoi)	Actions (Comment)	Responsable (Qui)	Échéance (Quand)	Indicateurs de résultats
Former une nouvelle équipe de gestion opérationnelle et efficace pour début 2009	Définir les objectifs et attentes de chacun face au projet d'expansion	Jean, Pierre Jacques, Pauline et Marie avec conseiller en DO <sup>1</sup>	02/08	Projet qui fait consensus et dont les motivations (établir Marie) sont partagées
	Consolider la nouvelle équipe : Se donner une mission, une vision et des valeurs	Les futurs actionnaires avec conseiller en DO	05/08	Mobilisation autour d'un projet d'entreprise commun.
	Établir des règles de fonctionnements	Les futurs actionnaires avec conseiller en DO	08/08	Fonctionnement optimum de l'équipe. Climat de travail agréable
	Se donner des mécanismes de coordination	Les futurs actionnaires avec conseiller en DO	10/08	Tenue de rencontres structurées et régulières. Communication interne efficace et gestion des conflits
	Préciser l'organigramme, décrire les postes de chacun	Les futurs actionnaires avec conseiller en DO	11/09	Meilleure compréhension des rôles de chacun dans l'entreprise Augmentation de l'efficacité de l'équipe
Augmenter la production du troupeau pour accueillir une nouvelle actionnaire (Marie) en 2009 et être en mesure de lui verser un salaire de 25 000 \$	Demande de permis de construction (municipalité et environnement)	Jean	02/08	Permis en main
	Faire préparer les plans et demande de soumissions	Pierre	04/08	Plans et soumissions
	Déposer les budgets et demandes de financement	Marie et Jacques	04/08	Étude du budget Signature des contrats pour la demande d'emprunts
	Fermer les contrats et passer à la construction de la nouvelle étable	Pierre, Jean, Jacques, Pauline et Marie	06/08	Ententes signées et début des travaux
	Achat de 20 vaches	Jean	10/08	Entrée complétée des vaches le 31-10-08
	Achat de 20 kg de quota	Jacques, Pauline	10/08	Augmentation de la production et des revenus
	Modification de la vieille étable	Pierre, Jean, Jacques	04/09	Étable modifiée
	Céder 21 % des actions à Marie	Les actionnaires actuels et Marie	01/09	Marie détient 21% des actions (registre des actionnaires) et reçoit une paie de 480 \$/semaine à compter du 01-01-09
Déléguer à Marie de nouvelles responsabilités dès 2009	Identifier dans le temps les tâches et responsabilités qui seront transférées	Marie et responsables actuels		Plan de transfert des tâches et responsabilités. Augmentation du temps libre des parents
	Préciser le degré d'autonomie décisionnelle pour chacune des responsabilités (comment se prendront les décisions)	Les actionnaires futurs	06/08	Optimisation du processus décisionnel - <i>Chacun sait qui prend quelle décision et comment</i>
	Identifier les compétences et connaissances acquises et celles à développer	Marie	08/08	Plan de formation identifiant les ressources, moyens et occasions d'apprentissage pour Marie. Acquisition de connaissances et compétences par Marie

<sup>1</sup> DO : développement organisationnel

## 3.2 La mise en œuvre du plan d'action

La mise en œuvre d'un plan d'action demande beaucoup d'échange d'information entre les personnes impliquées dans le projet. Pour un maximum d'efficacité il est recommandé de mettre en place un système de communication interne ainsi que des mécanismes permettant de le coordonner.

**TABLEAU 10. SYSTÈME DE COORDINATION ET DE COMMUNICATION**

Fréquence des rencontres	Objectifs de ces rencontres
JOURNALIÈRE	Optimiser l'utilisation des ressources, Organiser et planifier le travail au quotidien
HEBDOMADAIRE	Planifier et prioriser les actions de la semaine Informé et faire les ajustements au besoin
MENSUELLE	Effectuer une mise au point de l'avancement des objectifs Prendre les décisions Gérer les imprévus
ANNUELLE	Effectuer un post mortem de l'année et établir le plan d'action de la nouvelle année

**TABLEAU 11. OUTILS DE COMMUNICATION**

OUTIL	UTILITÉ
TABLEAU D'AFFICHAGE	Inscrire les urgences, annoncer les réunions, écrire les tâches à faire ou transmettre des messages (mémo), Donner des renseignements, annoncer des rendez-vous
CALEPIN DE POCHE	Écrire les idées et les tâches à faire
ORDINATEUR OU CELLULAIRE	Transmettre un message urgent, chercher quelqu'un, donner des renseignements, annoncer des rendez-vous - par courriel ou messagerie texte,
CALENDRIER (PAPIER OU ÉLECTRONIQUE)	Inscrire les quarts de travail, les vacances, les formations, les rendez-vous, etc.

Il est aussi important de décider de l'autonomie décisionnelle de chacun des partenaires du projet selon l'importance de chacune des décisions. Les décisions peuvent être catégorisées selon leur importance et leur niveau d'impact.

**TABLEAU 12. CATÉGORIE DE DÉCISIONS**

Catégorie de décisions	IMPACT
MAJEURES	Touchent le financement à long terme et ont un impact sur l'entreprise, la famille et les individus
IMPORTANTES	Touchent le financement à moyen terme et ont un impact sur l'entreprise OU la famille OU les individus
ROUTINIÈRES	Sont davantage périodiques ou mensuelles, affectent la liquidité et ont peu d'impact
QUOTIDIENNES	Sont des décisions peu importantes, qui n'affectent pas le budget et n'ont aucun impact

## POUR DES ÉCHANGES PROFITABLES

LE COACHING D'UN SPÉCIALISTE EN COMMUNICATION ET DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL PEUT S'AVÉRER UN INVESTISSEMENT PAYANT, PUISQUE LES HABILITÉS ACQUISES SONT TRANSFÉRABLES POUR TOUT PROJET ET MÊME POUR LA GESTION COURANTE DE L'ENTREPRISE. SI LES PROPRIÉTAIRES N'ONT PAS OU PEU L'HABITUDE DE SE RENCONTRER DE FAÇON FORMELLE, STRUCTURÉE ET EFFICACE OU FONT FACE À UNE COMMUNICATION INTERNE PARFOIS COURT-CIRCUITÉE, DE L'AIDE DEVRAIT ÊTRE FORTEMENT RECOMMANDÉE. CES PROFESSIONNELS SERONT EN MESURE DE CONCEVOIR DES OUTILS DE SUIVI DE PROJET ADAPTÉS AUX PERSONNES ET AU PROJET, DE CONSEILLER JUDICIEUSEMENT SUR LES MÉCANISMES À PRIVILÉGIER, DE COACHER ET OUTILLER LES PARTENAIRES SUR LA TENUE DE RÉUNIONS EFFICACES. ILS POURRONT MÊME LES ACCOMPAGNER DANS L'ANIMATION DES PREMIÈRES RENCONTRES, ET CE, JUSQU'À L'ACQUISITION D'UNE AUTONOMIE MINIMALE.

Selon les décisions à prendre, différents processus décisionnel peuvent être utilisés.

TABLEAU 13. TYPE DE PROCESSUS DE DÉCISION ET LEUR DESCRIPTION

PROCESSUS	DESCRIPTION
CONSENSUS	Toutes les personnes doivent participer à la prise de décision et être d'accord avec la décision prise.
MAJORITÉ	Toutes les personnes participent à la prise de décision, mais il y a vote et la majorité l'emporte.
CONSULTATION	Une personne est désignée pour prendre ce genre de décision mais elle est invitée à consulter d'autres membres de l'équipe (établir qui) avant de prendre sa décision finale.
INFORMATION	Une personne est désignée pour prendre ce genre de décision et une fois la décision prise, elle doit en informer qui de droit.
CARTE BLANCHE	La personne désignée a plein pouvoir sur la prise de décision et n'a pas d'obligation de rendre des comptes.

Les tableaux de la fiche 3.2 permettront d'identifier les besoins de rencontre et les outils de communication nécessaires et d'associer un processus à chacun des types de décisions qu'il y aura à prendre pour la réalisation et le suivi du projet.

### 3.3 Le suivi

Les étapes précédentes ont mené les propriétaires à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'action. Les gens sont maintenant dans l'action. Les choses vont vite : les tâches de réalisation du projet se superposent aux travaux réguliers de la ferme et, bien entendu, tout ne se déroule pas selon les plans établis. C'est à ce moment qu'on risque de perdre le contrôle du projet et de se réveiller un jour avec une situation bien différente de celle souhaitée.

Donc, ce n'est pas suffisant d'avoir établi le meilleur plan du monde, encore faut-il avoir la rigueur de le suivre de près et de le modifier au besoin tout en connaissant bien les impacts de tels changements sur les résultats escomptés.

Le suivi consiste à évaluer à chaque étape l'atteinte des objectifs établis et à apporter les ajustements lorsque c'est nécessaire. Exemple : un projet prévoyait l'achat de 20 nouvelles vaches pour le 1er mai 2007 mais l'ajout par la FPLQ de huit journées de production supplémentaires a rendu celles-ci plus rares et plus dispendieuses. Alors, si on avait maintenu le budget d'achat, les vaches n'auraient sans doute pas été achetées à la date prévue. Le suivi du projet impliquera la réévaluation des besoins établis, l'analyse des options possibles et la mesure des impacts budgétaires du choix qui sera fait.

Le suivi général du projet et plusieurs décisions s'y rapportant seront sous la responsabilité de l'équipe de direction. Il est important que le système de communication soit très efficace pour que l'information soit disponible au moment opportun. Comme on l'a vu au point 3.2, il est essentiel que tous les membres de l'équipe soient au fait de la situation afin d'assurer une prise de décision rapide, éclairée et faisant consensus.



## LE TRUC

LA CONCLUSION D'UN MAXIMUM DE CONTRATS FERMÉS AVANT LE DÉBUT DES TRAVAUX PERMETTRA DE RÉDUIRE LES RISQUES DE DÉPASSEMENT DE COÛTS ET FACILITERA LE SUIVI BUDGÉTAIRE.

Mais comment savoir où on en est face à l'échéancier et au budget ? Un journal de bord simplifié permettra de noter les grandes lignes des activités réalisées à chaque jour et l'inscription quotidienne des transactions comptables situera à tout moment l'entreprise par rapport aux budgets établis. Tout cela permettra d'appuyer les comptes rendus sur des faits plutôt que des impressions. L'équipe de dirigeants a besoin de ce type d'information objective pour bien faire son travail de suivi.

On a beau établir le meilleur plan, la réalisation d'un projet réserve toujours son lot de surprises. Toute modification devra donc être apportée rapidement. Il faudra disposer d'un moyen efficace et rapide pour mesurer les impacts possibles de ces ajustements de dernière minute. Un budget partiel (analyse financière se limitant aux effets du changement) et le rappel des objectifs fixés au départ fourniront les appuis nécessaires à l'équipe pour faire les meilleurs choix.

On pourrait résumer le suivi comme étant le contrôle régulier de la réalisation des différentes étapes indiquées au plan d'action.

 La fiche 3.3 permet de faire le suivi au plan d'action.

# ÉVALUATION DU PROJET

L'évaluation est souvent la grande négligée du processus de gestion de projet. Les gens semblent plus intéressés à se lancer dans de nouveaux projets qu'à « revenir sur le passé ». C'est pourtant un exercice essentiel : vérifier si ce qui a été fait a comblé les besoins exprimés. Comment aller de l'avant, si on ne sait même pas où le chemin parcouru nous a conduit ?

Les producteurs exposeront facilement l'ampleur des dépassements de coûts ou le temps de retard accumulé, mais oublieront de préciser dans quelle mesure l'objectif de départ a été atteint. On ramènera aussi beaucoup de perceptions : « j'ai l'impression de travailler plus qu'avant... », « ...d'être plus attaché... », « ...que les vaches filent mieux... », etc.

Pourquoi est-ce si difficile de faire une évaluation objective ? Probablement parce que les objectifs n'ont pas toujours été exprimés de façon mesurable. En reprenant l'exemple de plan d'action présenté au tableau 9, si « réussir la succession de l'entreprise » n'est pas précisé rapidement, comment pourra-t-on évaluer l'atteinte de l'objectif ? Pour y arriver on a besoin d'éléments aussi précis que : Marie devra posséder X% des actions en 2009, recevoir un salaire hebdomadaire de X\$ et assumer la liste de responsabilités suivante (en précisant comment on mesure la façon d'assumer ces responsabilités). Fixer des objectifs précis et mesurables amène à vérifier si les attentes et les objectifs concordent. C'est la meilleure façon d'éviter la déception et la démotivation au sein de l'équipe.

Les fiches de travail et les budgets élaborés au cours de la préparation du projet seront des outils précieux pour mener à bien le travail d'évaluation. L'analyse des écarts entre les prévisions établies et les résultats obtenus permettra de faire ressortir les réussites et de cibler les éléments à corriger. On peut aussi affirmer que cela représentera un apprentissage sur les succès à reproduire et les erreurs à ne pas répéter.

L'évaluation consiste donc à faire le point au terme de chaque étape majeure du projet afin de comparer les résultats obtenus face aux grands objectifs du départ. Lorsque ceux-ci n'auront pas été atteints, il sera important d'analyser ce qui s'est produit pour comprendre d'où viennent les écarts observés.

Par la suite, de nouvelles idées de projets pourront naître avec comme objectif de corriger les lacunes identifiées. C'est ainsi que l'entreprise se relancera dans un nouveau cycle de réalisation de projet.

» La fiche 4.1 aidera à réaliser le processus d'évaluation du projet.

# Conclusion

Ce guide passe en revue les différentes étapes d'un projet d'expansion. L'espace consacré à chacune n'est pas proportionnel à son importance. Les auteurs ont choisi de mettre l'accent sur des aspects souvent négligés comme l'identification des motivations personnelles qui se cachent derrière des projets importants. Le diagnostic organisationnel, technico-économique et financier de l'entreprise aura permis de bien situer l'entreprise aujourd'hui afin de mettre le projet en perspective. L'analyse des impacts du projet aura forcé les propriétaires à prévoir le mieux possible les effets positifs et négatifs de celui-ci. Quand arrivera enfin l'étape de la réalisation, la qualité du plan d'action et sa coordination, le partage des responsabilités et l'efficacité des outils de communication faciliteront grandement la tâche aux producteurs. Finalement l'évaluation permettra de mesurer les résultats obtenus et de les comparer aux grands objectifs du départ.

Nul doute que les éléments de réflexion et de planification ont pris le dessus, mais comme le dit si bien le dicton : « Le calcul vaut le travail ». N'est-ce pas à ce niveau que les conseillers jouent le mieux leur rôle ?

# Références

CRÉA Outaouais. *La trousse de transfert, module 4 : « La cogestion »*.

GRENIER, André, LAVOIE, Éric A., NADEAU, Pierre, PERRON, Denis et ROY, Alain. *Planification stratégique à la ferme*, Table de concertation agroalimentaire du Centre du Québec, 1995.

LEVALLOIS, Raymond, PELLERIN, Doris et PERRIER, Jean-Philippe. *L'entreprise agricole à l'heure de la planification stratégique*, Le producteur de lait québécois, octobre 1995, p. 7-8

LEVALLOIS, Raymond et PERRIER, Jean-Philippe. *Gestion stratégique de l'entreprise agricole*. Guide pratique, Université Laval, Avril 1999.

PEARSON, Ginette. *Gérer à plusieurs : des compétences à développer*. Conférence, colloque laitier du PATLQ, Alma, janvier 2003.

PEARSON Ginette. *Sommes-nous maîtres de nos entreprises?*. Conférence dans le cadre du Symposium laitier de la Mauricie, Trois-Rivières, 15 décembre 2006.

PEARSON, Ginette. *Cogérer les défis d'aujourd'hui*. Session d'échange, avril 2007.

WESTON, J.Fred et BRIGHAM, Eugène F., traduction CARON, Michel. *Gestion financière*, Les Éditions HRW Ltée, 1976.



# Annexes

## FICHES DE TRAVAIL

Cette section du guide met à la disposition du conseiller des fiches de travail qui lui faciliteront la tâche d'accompagnement des producteurs dans l'analyse de leur projet d'expansion. Contrairement au guide lui-même, les fiches s'adressent directement aux agriculteurs mais devront leur être remises par le conseiller qui prendra en charge l'accompagnement de l'entreprise dans la réalisation de son projet. L'objectif est double : soutenir le travail de réflexion des producteurs pour assurer l'avancement du projet sur des bases solides et organiser la démarche qui mènera à sa réalisation.

Les fiches qui seront complétées au cours d'une première étape pourront être reprises plus tard au cours de la démarche afin de vérifier la cohérence du projet face aux objectifs établis. Le conseiller devra alors s'impliquer dans l'animation de la rencontre.

Même si elles sont complétées par les membres de l'entreprise, le conseiller devra encadrer de près l'utilisation des fiches afin d'en tirer le meilleur bénéfice possible.

### Gestion des fiches de travail

L'utilisateur peut bien entendu imprimer les fiches et travailler sur papier. C'est même fortement recommandé pour la première étape, lorsqu'on est encore à clarifier ses idées, seul ou en groupe. Gageons qu'il y aura quelques ratures avant que tout soit bien clair !

Mais une fois que le contenu d'une fiche commence à prendre forme, on a intérêt à avoir un document propre, facile à lire et à modifier par la suite. Pour cela, rien de tel que la gestion avec ordinateur. Les fiches fournies avec ce guide sont des formulaires PDF, conçus pour être complétés à l'ordinateur. Si votre contenu est plus long que la case prévue, la taille de la police diminue pour que tout le contenu reste visible. Passé un certain point, la lecture devient pénible, aussi on a intérêt à être concis.

On trouvera aux pages suivantes :

- Sauvegarde des fiches : suggestion pour une identification claire 35
- Liste des fiches de travail (avec liens vers les PDF correspondants) 36
- Aide-mémoire : questions pour bien mesurer les impacts de votre projet d'expansion 37

## Sauvegarde des fiches : suggestion pour une identification claire

Votre projet évolue dans le temps. Le contenu de chaque fiche est donc appelé à évoluer, et plusieurs personnes peuvent faire des ajouts.

**Pour ne pas perdre le fil, il est recommandé de :**

- créer un dossier sur votre disque dur au nom de votre projet
- créer des sous-dossiers pour toute la documentation pertinente (plans, autorisations, financement, comptabilité, courrier, etc.) ET un dossier FICHES DE TRAVAIL
- dans ce dossier créer trois sous-dossiers :
  - 1- fiches originales
  - 2- fiches actives
  - 3- fiches antérieures
- sauvegarder toutes les fiches vierges dans le dossier 1
- chaque fois qu'une fiche est complétée, sauvegarder dans le dossier 2 en incluant à la fin du nom du fichier les initiales de la personne et la date du dernier changement. Lorsqu'une même fiche est modifiée successivement par plusieurs personnes, ajouter les initiales et la dernière date.

**Exemple :**

Fiche\_travail\_1-1\_Identification\_besoins\_AB\_2009-01-30.pdf

Fiche\_travail\_1-1\_Identification\_besoins\_AB\_MB\_2009-02-05.pdf

Fiche\_travail\_1-1\_Identification\_besoins\_AB\_MB\_GB\_2009-02-06.pdf

- toujours conserver les versions précédentes dans le dossier 3.  
Lorsque la dernière version est adoptée en réunion et devient la version officielle, on la renomme en enlevant les initiales :  
Fiche\_travail\_1-1\_Identification\_besoins\_Adoptee\_2009-02-10.pdf  
Si elle est modifiée par la suite, on laisse la date d'adoption et on ajoute à nouveau les initiales et la date de changement :  
Fiche\_travail\_1-1\_Identification\_besoins\_Adoptee\_2009-02-10\_AB\_2009-04-01.pdf

Seule la version la plus récente est conservée au dossier 2, mais toutes les autres sont archivées au dossier 3. De cette manière, si on fait fausse route, on peut toujours revenir en arrière et constater à quel moment on a dévié. (C'est le principe fondamental du fonctionnement ISO).

# LISTE DES FICHES DE TRAVAIL

(avec lien vers les fichiers PDF correspondants)

## ÉTAPE 1 – Identification du projet d'expansion

Fiche 1.1. L'identification de vos besoins

Fiche 1.2. La mission, la vision et les valeurs de votre entreprise

Fiche 1.3. Identification des acteurs impliqués dans le projet

Fiche 1.4. Votre projet final

Fiche 1.5. Les objectifs SMART de votre projet

## ÉTAPE 2 – Analyse du projet d'expansion

Fiche 2.1. Diagnostic humain et organisationnel

Fiche 2.2. Diagnostic technico-économique et financier

Fiche 2.3. Principales forces et faiblesses de mon entreprise

Fiche 2.4. Impact sur les fonctions de l'entreprise

Fiche 2.5. Impact sur la fonction finances –  
Résumé du budget

Fiche 2.6. Forces, faiblesses, menaces et opportunités du projet

## ÉTAPE 3 – Réalisation du projet d'expansion

Fiche 3.1. Plan d'action

Fiche 3.2. Système de communication interne et  
mécanismes de coordination

Fiche 3.3. Suivi au plan d'action – Contrôle de réalisation  
du projet

## ÉTAPE 4 – Évaluation du projet d'expansion

Fiche 4.1. Évaluation des résultats –  
Contrôle de l'atteinte des objectifs

# AIDE MÉMOIRE

## QUESTIONS POUR BIEN MESURER LES IMPACTS DE VOTRE PROJET D'EXPANSION

FONCTIONS : MANAGEMENT, RESSOURCES HUMAINES, OPÉRATIONS, PRODUCTION, COMMERCIALISATION ET FINANCES

L'objectif de cette section est, par le biais de questions précises et concrètes, de vous permettre de compléter votre analyse d'impact à l'aide des fiches de travail à votre disposition. Les questions sont regroupées autour des fonctions déjà identifiées dans l'entreprise. L'ordre de présentation est le même que celui qu'on retrouve dans le guide. Chacun des segments de la fonction Production peut avoir des répercussions sur les autres fonctions telles le management, RH, opération ou finances. Il est donc possible que certaines questions vous amènent à revenir sur les sections précédentes et à revoir les réponses fournies. Il n'est pas nécessaire de répondre à toutes les questions, puisqu'elles ne sont là que pour vous permettre de pousser plus loin votre réflexion. En bout de ligne, cet aide-mémoire devrait vous permettre de « penser à tout » et de vous assurer de la cohérence de votre projet.

### FONCTION MANAGEMENT

#### Propriété de l'entreprise et structure interne

- Est-ce que le projet apportera des changements dans la composition des administrateurs ou propriétaires ? Si oui, à quelles conditions ?
- Y aura-t-il une nouvelle répartition de l'actionariat ou des participations ? À quelles conditions ?
- Les nouveaux administrateurs ont-ils une mission, des valeurs et une vision communes ?
- Y aura-t-il nouveau statut juridique ?
  - Propriétaire unique = décideur unique
  - Société = pouvoir partagé entre les personnes
  - Compagnie = pouvoir associé aux actions détenues
  - Coopérative = pouvoir aux membres
- La structure organisationnelle de l'entreprise changera-t-elle ? Quel sera le nouvel organigramme ?

#### Gestion et planification

- Y a-t-il une relève impliquée dans le projet ? Si oui, quel sera son rôle et ses responsabilités ?
- Qui sera chargé de la gestion du projet ? Une personne ou une équipe ?
- Quelles sont les politiques internes de l'entreprise ? Devront-elles être revues avec l'expansion de l'entreprise ?

### Responsabilités et décisions

- Comment se répartiront les nouvelles tâches et responsabilités ?
- Quel niveau d'autonomie décisionnelle aura chaque responsable ?
- Qui prendra quelles décisions et comment ?

### Communication interne

- Comment circulera l'information à l'interne ? Comment se fera l'échange des informations (ex : résultats comptables vs projections) ?
- Quels seront nos moyens de communication ?
  - Réunion – Quand ? Où ? Comment ? Avec Qui ?
  - Autres (tableau, mémo, cellulaire, courrier texte, calendrier)
  - Y aura-t-il des frais – location de salle, secrétariat, achat de cellulaire, tableau, etc. ?
- Qui a la responsabilité de faire circuler l'information ?
- Qui aura la responsabilité :
  - D'organiser les réunions d'équipe ? D'envoyer l'ordre du jour et l'avis de convocation ?
  - D'animer les rencontres ?
  - De prendre en note les décisions prises ?

### FONCTION RESSOURCES HUMAINES

#### Développement des compétences

- Est-ce qu'une expertise nouvelle ou un savoir faire particulier sera requis pour l'accomplissement de certaines tâches ou fonctions ? Si oui...
  - Y a-t-il quelqu'un à l'interne qui détient l'expertise et l'expérience ? Sera-t-il apte et disponible pour transférer ses compétences et connaissances aux personnes concernées ?
  - Devra-t-on faire appel à l'externe pour l'acquisition des nouvelles connaissances et compétences ? Si oui, de quelle façon ?
    - Cours et formation – laquelle ? Durée ? Coût ?
    - Coaching par des intervenants – Disponibilité ? Coût ?
    - Parrainage ? Durée ? Coût ?
    - Lecture ? Laquelle ? Coût ?
    - Participation à des activités ? Moment ? Coût ?
    - Autres ?
- Avons-nous un plan de développement des compétences et un plan de formation pour l'ensemble des employés ?

# AIDE MÉMOIRE

## QUESTIONS POUR BIEN MESURER LES IMPACTS DE VOTRE PROJET D'EXPANSION (SUITE)

### Pratiques de gestion des ressources humaines

- Faisons-nous au moins une fois par an une évaluation du personnel où nous fixons, avec la personne évaluée, des objectifs à atteindre pour la prochaine année ainsi que les moyens à utiliser pour atteindre ces objectifs ?
- La description des tâches et des responsabilités de chacun est-elle à jour ? (exemple : qui est responsable de la gestion du troupeau? A-t-il toute la latitude pour choisir les fournisseurs, négocier et commander les aliments, acheter les animaux? Le quota? Qu'est-ce qui relève de sa seule autorité et qu'est-ce qui doit être soumis à l'équipe de gestion de la ferme?)
- Y a-t-il un processus de gestion des conflits identifié et connu de tous ?

### Charge de travail et embauche

- Des heures de travail supplémentaire seront-elles nécessaires? Combien? Pour quelle période ?
- Est-ce que la routine de travail et le temps alloué devront être modifiés ?
  - Le soin du troupeau (récolte, nettoyage, alimentation, parage des onglons, soin aux animaux)
  - La reproduction (détection des chaleurs, insémination, surveillance des vêlages)
  - La traite
  - La tenue de dossiers
  - La gestion
  - Autres
- Qui s'occupera d'opérer les nouveaux équipements ?
- Qui s'occupera d'assumer les nouvelles tâches ?
- Est-ce que ces nouveautés exigeront un entretien ou un suivi particulier? Combien de temps faudra-t-il prévoir? Quand?
- Comment le suivi et l'entretien des nouveaux équipements, bâtiments seront-ils intégrés aux tâches quotidiennes ?
- Devra-t-on redistribuer des tâches entre le personnel ?
- Devra-t-on engager de nouvelles ressources ?
  - Quelles seront les conditions salariales et de travail, ainsi que les avantages sociaux offerts ?
  - Le profil de la personne recherchée a-t-il été identifié ?
  - A-t-on fait une description précise des tâches et responsabilités du poste à combler ?
  - Avons-nous un processus d'embauche établi ? Comment se fera le recrutement ?
  - L'entreprise a-t-elle mis sur pied un processus d'intégration pour les nouveaux employés ?

### Santé et sécurité des travailleurs

- Est-ce que les principaux risques liés à la santé et sécurité au travail ont été identifiés dans les quatre grands groupes d'activités sur une ferme laitière :
  - Stockage de paille, stockage, fabrication et distribution de fourrages et aliments
  - Entretien des litières et gestion du fumier
  - Traite, surveillance, insémination, suivi sanitaire du troupeau, isolement, manipulation, contention, embarquement
  - Travaux des champs
- Quels seront les changements apportés par le projet et comment se fera le contrôle des risques ? Quels seront les coûts ?

## RAPPELS

### Ne pas oublier d'aménager :

- des passages pour les personnes dans les enclos de stabulation libre
- une zone de travail sécurisée pour la manipulation des animaux (vêlages, insémination, suivi sanitaire, parage des onglons, etc.)
- une surface antidérapante pour minimiser les risques de chute
- un éclairage adéquat
- une zone de stockage des produits dangereux hors de la portée des enfants.

## FONCTION OPÉRATIONS

### Planification et organisation du travail

- Les horaires de travail des employés actuels et futurs sont-ils établis en fonction :
  - Des nouvelles tâches ?
  - Des saisons ?
  - Des périodes intenses de travail ?
- Les outils de planification du travail sont-ils adaptés aux exigences du projet et permettront-ils de s'ajuster au besoin ?
- Au quotidien, comment s'organisera le travail ?
  - Réunion matinale pour les instructions de travail ? Où ? Quand ? Comment ? Qui ?
  - Tableau des priorités de travail ?
  - Calendrier de mise en œuvre ?
  - Autres outils de coordination à développer ou acheter ? Temps investi à développer ? Coûts des achats ?

# AIDE MÉMOIRE

## QUESTIONS POUR BIEN MESURER LES IMPACTS DE VOTRE PROJET D'EXPANSION (SUITE)

- Les méthodes de travail seront-elles à changer ?  
Ex. : passage à la RTM, acquisition d'un robot de traite, passage au silo couloir...
- Avons-nous des instructions de travail écrites pour les nouveaux équipements ou machineries ?
  - mode d'emploi pour des tâches-clés ou répétitives (ex. lavage des équipements de traite)
  - la sécurité et les risques à prendre (ex. fonctionnement d'un évacuateur de fumier souterrain)

### Direction et contrôle

- Sécurité et qualité du lait
  - Qui sera en charge du suivi des procédures du programme Lait canadien de qualité : thermographe, vaches traitées, inventaires d'antibiotiques, etc.?
  - Qui est responsable du suivi du rapport Liste de gestion relatif au comptage de cellules somatiques ?
- Normes. Le projet d'expansion est-il conforme aux normes environnementales (ex. : PAEF, entreposage des fumiers, eaux usées...)
- Y a-t-il des méthodes de travail qui permettent une meilleure qualité du produit, notamment au niveau de la traite, du choix de litière, de l'entretien de la litière, etc. ?
- Comment se fera le suivi des opérations relatives au plan d'action du projet d'expansion ?

### FONCTION PRODUCTION

#### Impact du projet d'expansion sur le troupeau (rendement, santé, confort)

##### *La productivité du troupeau*

- Le projet pourrait-il avoir un impact positif ou négatif sur la moyenne de production de lait par vache ?
- Cet impact se ferait-il sentir pour une courte période (quelques semaines) ou pour une période plus longue ?

##### *La composition du lait*

- Le projet pourrait-il avoir un impact sur les composants du lait, % de gras et/ou de protéine ?
- Sur le ratio SNG/G ?

##### *Le nombre de vaches dans le troupeau*

- Si le projet comporte une augmentation du nombre de vaches, d'où viendront-elles ? Seront-elles achetées ou élevées ?

- Si achat d'animaux : Quel âge auront les sujets ? Quelle sera la source probable d'approvisionnement : encan, commerçant, autres producteurs ? Prix approximatif ?
- L'introduction de bétail provenant d'autres troupeaux peut comporter certains risques au niveau de la santé. Quelles sont les exigences minimales au niveau de la santé : comptage de cellules somatiques, cultures de lait, vaccination, etc. ? Quelles mesures sanitaires seront prises à l'arrivée des nouveaux sujets ?
- Comment a-t-on prévu le remplacement des sujets réformés avant que le troupeau ait atteint son rythme de croisière ? (Ceci dans le cas où certains sujets ne parviendront pas à s'ajuster au changement. Par exemple, suite à l'acquisition d'un robot de traite, on a observé qu'il fallait parfois réformer prématurément jusqu'à 10 % des vaches).

##### *Impact sur l'âge du troupeau*

- Si le troupeau devait comporter plus de jeunes vaches, cela voudrait dire : moins de risque de fièvre du lait, comptage de cellules somatiques possiblement plus bas, mais aussi moins de lait par vache et donc besoin de plus de vaches pour produire le même quota. Est-ce que ce point a été considéré ?
- Les sujets de remplacement ne représentent jamais une garantie de succès à 100 %. Quelle sera votre stratégie pour remplacer les taures ne produisant pas suffisamment ?

##### *L'adaptation à un nouveau mode de logement*

- Les vaches et les sujets de remplacement ont besoin de temps pour s'habituer au changement. Il arrive même que certains sujets n'y arrivent pas.
  - Le projet impliquera-t-il un changement pour les vaches ? Pour les sujets de remplacement ?
  - Que prévoit-on pour parer à une augmentation de la réforme au démarrage ?
- Le projet pourrait-il avoir un impact sur la santé des pieds et membres (boiterie) et par conséquent sur les besoins et la fréquence de parage des onglons ?
  - Est-ce que le service actuel pourra convenir ?
  - Est-ce que le fournisseur actuel a l'expérience requise pour travailler dans les nouvelles conditions engendrées par le projet (ex. : stabulation libre vs litière accumulée, pacage vs stabulation libre)

# AIDE MÉMOIRE

## QUESTIONS POUR BIEN MESURER LES IMPACTS DE VOTRE PROJET D'EXPANSION (SUITE)

### Impact du projet d'expansion sur les intrants et équipements

#### Nouveaux équipements

- Le projet impliquera-t-il de nouveaux équipements ou bâtiments (ex. RTM, robot de traite, étable à logette, silo couloir, etc.) ?

#### Impact sur les besoins fourragers et en concentrés

- Dispose-t-on des superficies nécessaires?  
Les superficies disponibles pour la culture de céréales devront-elles être réduites pour assurer la production des fourrages couvrant les besoins du troupeau?  
Si oui, faudra-t-il acheter des céréales et de la paille ? Fournisseurs potentiels ? Fiabilité des approvisionnements ?
- Devra-t-on modifier le plan de culture pour introduire d'autres types de culture (comme le maïs pour ensiler), pour raccourcir les rotations ?
- Pourra-t-on combler les besoins additionnels en fourrages par des achats ?
- La machinerie actuelle pourra-t-elle suffire ?
- La qualité risque-t-elle d'être affectée si les volumes récoltés augmentent ?
- Est-ce que l'augmentation des volumes achetés pourra amener des économies et si oui, de quel ordre ?
- Les structures actuelles d'entreposage (silos, entrepôt) suffiront-elles ?

#### Impact sur le système d'alimentation

- La capacité et la performance du système d'alimentation actuel vont-elles suffire (fourrages et concentrés) ?
- De nouveaux équipements seront-ils nécessaires ? Lesquels ? À quel coût ?

#### Impact sur les besoins en eau

- Le puits actuel aura-t-il une capacité suffisante ?
- Les lignes d'eau auront-elles le débit nécessaire pour approvisionner adéquatement le cheptel supplémentaire ?

#### Impact sur les volumes de fumier/lisier

- Est-ce que les structures actuelles d'entreposage pourront absorber le volume additionnel ?
- Devra-t-on prévoir un changement dans le mode de gestion du fumier (liquide, solide, mixte) ? Si oui :
  - Quelle sera l'impact sur la régie des champs ?
  - Faudra-t-il modifier les équipements d'épandage ?
- Est-ce que le programme d'épandage sera affecté ? Si oui :
  - Durée ? Superficie à couvrir ? Transport additionnel ?

#### Impact sur les besoins en litière

- La quantité et le type de litière actuels seront-ils adéquats ?
- Quelle quantité faudra-t-il ajouter ?
- Devra-t-on produire cette litière ou l'acheter ?
- Est-ce que l'entrepôt actuel suffira ?

#### Impact sur le système de traite et de refroidissement

- Si le projet résulte en une augmentation des quantités de lait livré :
- Le système de traite actuel pourra-t-il absorber le volume de lait supplémentaire ?
- Le réservoir aura-t-il une capacité suffisante en tout temps de l'année ?

#### Impact sur le quota

- Si le projet résulte en une augmentation des quantités de lait livré :
  - Devra-t-on mettre au point une stratégie d'achat de quota (quand et combien) ?
  - A-t-on les outils pour faire les ajustements au fur et à mesure du déroulement du projet ?

### FONCTION COMMERCIALISATION

- Le projet implique-t-il l'ajout ou le maintien d'activités où la ferme est fortement impliquée dans la mise en marché ? Si oui, le projet prévoit-il :
  - La nomination d'un (ou de) responsable(s) ?
  - des investissements destinés à mieux supporter les efforts de commercialisation (ex : aménagement de lieux pour recevoir les visiteurs (clients), pancarte et matériel promotionnel, étude de marché, formation du personnel, etc.) ?
  - le temps nécessaire (participation à différentes expositions et ventes, accueil de groupes, représentation auprès acheteurs, etc.) ?
- Le projet implique-t-il l'abandon d'activités de commercialisation ? Si oui, le projet prévoit-il :
  - L'abandon des activités de production liées ou simplement la délégation de la commercialisation à un tiers ? (ex : commission à un vendeur, adhésion à un regroupement de commercialisation, etc.). Quel sera l'impact sur les résultats financiers de l'entreprise ?

# AIDE MÉMOIRE

## QUESTIONS POUR BIEN MESURER LES IMPACTS DE VOTRE PROJET D'EXPANSION (SUITE)

- Le projet pourrait-il avoir une influence négative sur vos activités de commercialisation? (*exemple : perte de l'image de l'entreprise à cause d'un changement au mode de régie ou à la technologie utilisée, manque de ressources humaines, manque de disponibilité du produit empêchant de combler les besoins des clients durant un certain temps, etc.*)

### FONCTIONS FINANCES

#### Impact du projet sur les résultats financiers de l'entreprise

- Quels seront les postes de revenus et de dépenses affectés?
- Les retraits des propriétaires devront-ils être augmentés?
- Au net, dans quelle direction le bénéfice d'opération de l'entreprise évoluera-t-il?
- Combien de mois ou d'années devront s'écouler entre la mise en œuvre du projet et l'atteinte de la vitesse de croisière?
- Avez-vous un objectif d'efficacité? de rentabilité? (*taux de dépenses, rendement de l'avoir propre, etc.*)  
Si oui, à combien le situez-vous?

#### Impact du projet sur la structure financière de l'entreprise

- Le projet implique-t-il de nouveaux investissements? Quel montant doit-on prévoir?
- Devra-t-on avoir recours à de nouveaux emprunts? Quel en sera le montant total?
- Le projet placera l'entreprise dans une situation d'endettement: inférieure, égale ou supérieure à la moyenne des fermes de même taille?
- Quel est le niveau de confiance de vos créanciers face à l'entreprise? à ses dirigeants?
- Est-ce que tous les propriétaires sont à l'aise avec le niveau d'endettement prévu? La charge des remboursements à faire?
- De quel surplus monétaire annuel (solde résiduel) souhaitez-vous bénéficier une fois que l'entreprise aura atteint sa vitesse de croisière? (*en \$ ou en % des produits bruts*).
- Quelles seront les liquidités (fonds de roulement) nécessaires à l'opération de l'entreprise une fois le projet réalisé? Les besoins en marge de crédit?
- A combien estimez-vous les investissements annuels réguliers une fois le projet complété? (*remplacement des équipements usés, achat de quota pour couvrir la hausse de productivité du troupeau, amélioration de terre et bâtiments, etc.*)
- Avez-vous un plan d'investissement au-delà de la période de réalisation du projet? (*période de 5 ans*)
- Comment prévoyez-vous financer les investissements réguliers non inclus au projet?
- Le projet aura-t-il une incidence sur le moment où vous pourrez prendre votre retraite? Si oui, quel âge aurez-vous à ce moment?
- Le projet aura-t-il une influence significative sur la charge fiscale de l'entreprise? À combien peut-on estimer cet effet?