



# L'agriculteur de demain : entrepreneur, gestionnaire ou producteur?

**Raymond Levallois**

Université Laval

Jean-Philippe Perrier et Manda Sissoko



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

**CRAAQ**

Comité établissement et retrait de l'agriculture  
Comité gestion de l'entreprise agricole



# L'agriculteur de demain : entrepreneur, gestionnaire ou producteur?

- Caractéristiques de trois types d'agriculteurs
- De quel type a besoin l'agriculture de demain?
- Où en sommes-nous aujourd'hui?
- Actions à prendre



# L'agriculteur entrepreneur

- A confiance en lui
- Est créatif
- A une grande tolérance au risque
- A besoin d'indépendance, d'accomplissement de soi et de reconnaissance



# L'agriculteur entrepreneur

- Est un leader
- Développe son réseau de contact

➡ Un véritable entrepreneur présente la majorité de ces caractéristiques de façon « normale »



# L'agriculteur gestionnaire

- A des objectifs clairs et réels :
  - Très important (motivation, évite dispersion...)
  - Des objectifs de haut niveau correspondant aux aspirations profondes des personnes
  - Évite de confondre objectifs et moyens
- « Plus de réponse à pourquoi et plusieurs réponses à comment »



# Un véritable objectif?

- Mon objectif est d'augmenter la production/vache de 1000 kg
- *Pourquoi?*
- Parce que j'aimerais améliorer ma situation financière
- *Pourquoi?*
- Parce que, pour moi c'est important. Je suis tanné d'être serré financièrement...
- Donc, votre objectif est d'améliorer votre situation financière!



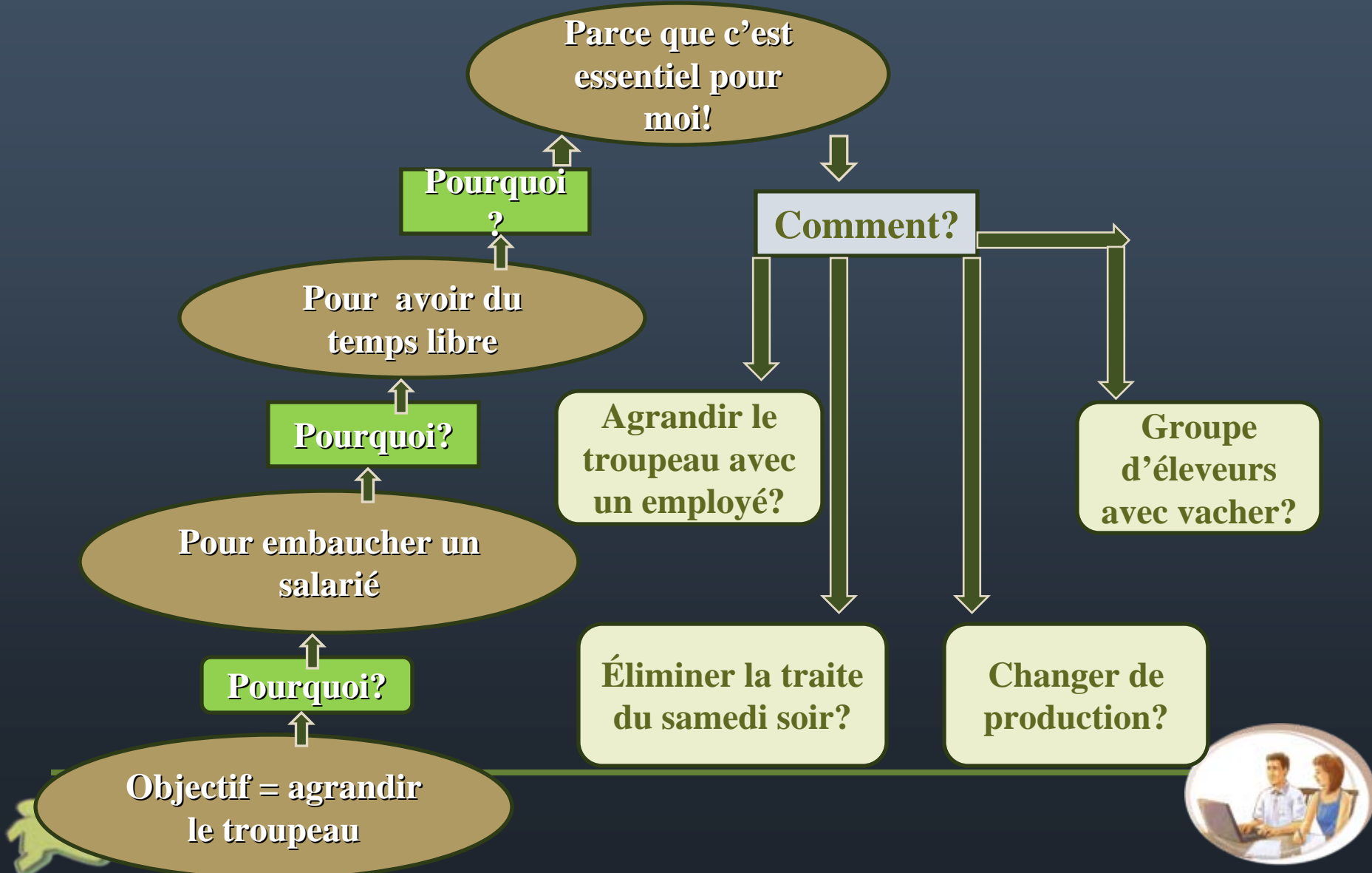
# Un véritable objectif?

- Je veux passer de 40 à 70 vaches
- *Pourquoi?*
- Pour embaucher un employé
- *Pourquoi?*
- Pour pouvoir me libérer de mon entreprise, prendre des vacances
- *Pourquoi?*
- Parce que ça fait 15 ans que je suis attaché à ma ferme et je n'en peux plus, il me faut du temps libre en dehors de ma ferme
- **Donc, votre VÉRITABLE objectif, c'est d'avoir plus de temps libre!**



# Un véritable objectif :

Plus de réponse à **POURQUOI** et plusieurs réponses à **COMMENT**





# L'agriculteur gestionnaire

- **Vise la rentabilité** (mais pas nécessairement le profit maximum)
  - Chaque projet doit contribuer à une bonne santé financière de l'entreprise
  - Évite la confusion entre gestion et spéculation



# L'agriculteur gestionnaire

- **Prend des risques calculés** : vise la pérennité de son entreprise

- Marge de sécurité sur les produits

$$\frac{\text{CDR max.} - \text{annuités}}{\text{Produits totaux}} \times 100$$

Produits totaux



Minimum 5 %      objectif de 8 à 10 %

- Principe de finance généralement reconnu!

$$\text{CDR max.} - \text{amortissements} - \text{annuités} > \text{ZÉRO}$$



# L'agriculteur gestionnaire

- **A une vision globale mais précise de son entreprise**
  - Voit l'ensemble des facettes de son entreprise : techniques, économiques, ressources humaines...
  - Voit son entreprise comme un ensemble de départements interreliés avec une cohérence
  - Connaît ses chiffres les plus importants



# L'agriculteur gestionnaire

- A le souci de suivre les besoins du consommateur
- A souvent un plan B
- N'hésite pas à prendre des décisions drastiques  
(Il ne supporte pas de perdre de l'argent)



# L'agriculteur producteur

- C'est l'agriculteur technicien
- Vise les meilleurs résultats techniques
- A peu conscience des conséquences économiques de ses choix techniques
- Hésite à changer sa technique de production même si on lui démontre qu'une nouvelle technique est plus rentable!
- C'est un ouvrier spécialisé



# La réalité : une rencontre du 4<sup>e</sup> type!

- Trois types, c'est la théorie!
- En réalité, un agriculteur peut appartenir à deux ou trois types dans des proportions variables :
  - Plus ou moins entrepreneur
  - Plus ou moins gestionnaire
  - Plus ou moins producteur



# En fait : 27 combinaisons possibles!

En pratique, on a surtout des agriculteurs avec

- Le type « entrepreneur dominant »
- Le type « gestionnaire dominant »
- Le type « producteur dominant »



# Types et conséquences sur l'entreprise et pour l'agriculteur

Critère/type	Entrepreneur	Gestionnaire	Producteur
Objectif	innovation croissance	rentabilité	rendement élevé
Niveau risque	élevé	modéré	aléatoire inconscience
Énergie concentrée sur:	le projet	la globalité de l'entreprise	la production





# Besoins de l'agriculture québécoise



# L'agriculture québécoise a un besoin limité de vrais entrepreneurs

- On n'a pas besoin de tout remettre en cause tout le temps juste pour innover en permanence
- La société a quelques besoins assez stables
- Ainsi, il reste de la place pour de nombreux agriculteurs non entrepreneurs
- D'ailleurs, il semble que seulement 10 % des personnes possèdent le profil d'entrepreneur

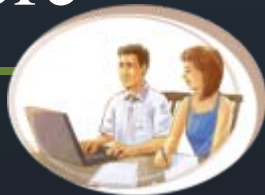


# L'agriculture québécoise a un besoin limité de vrais entrepreneurs

## MAIS

On a besoin de ces entrepreneurs innovateurs prêts à prendre des risques pour :

- Faire « avancer les choses »
- Instaurer de nouvelles façons de produire, de travailler, de commercialiser...
- Mettre en place des innovations qui seront ensuite reprises par un plus grand nombre



# L'agriculture québécoise a un besoin important de « bons producteurs »

- La base du métier d'agriculteur est de « produire » des aliments pour la société
- La maîtrise des techniques de production est nécessaire
- Cependant, un agriculteur « moyennement technicien » peut se faire aider par des spécialistes

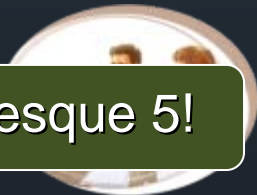
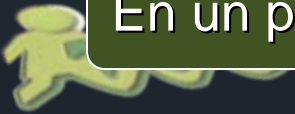


# L'agriculture québécoise a un besoin énorme de bons gestionnaires

Agriculteur = chef d'entreprise qui gère des capitaux importants

Année	Actif (1000\$)
1984	287
1989	359
1994	479
1999	771
2004	1 224
2007	1 353

En un peu plus de 20 ans le capital/ferme a été multiplié par presque 5!



# Une compétence minimale en gestion d'entreprise est incontournable

- Un agriculteur peut ne pas être entrepreneur et réussir
- Un agriculteur peut ne pas être un bon technicien et réussir
- MAIS un agriculteur pourra de moins en moins réussir s'il n'est pas un bon gestionnaire



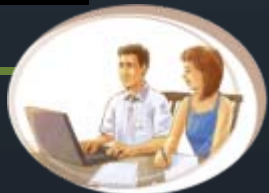
# On peut devenir un bon gestionnaire

- Si on n'a pas le profil d'entrepreneur, on ne pourra pas le devenir. On l'a ou on ne l'a pas!
- Si on n'est pas bon producteur, on peut se perfectionner et se faire aider
- Si on n'est pas un bon gestionnaire, on peut le devenir si on en a la volonté en se perfectionnant et en se faisant aider



# Profil et diagnostic

Entrepreneur	Gestionnaire	Producteur	Diagnostic
oui	oui	oui	rare, super avenir
oui	oui	non	bel avenir mais devra se faire aider au niveau technique
oui	non	oui	attention, danger!





# Profil et diagnostic

Entrepreneur	Gestionnaire	Producteur	Diagnostic
non	oui	oui	Très bel avenir
non	oui	non	bel avenir, devra se faire aider au niveau technique
non	non	non	«péril en la ferme», on ne peut se faire aider dans tout
non	non	oui	«ouvrier spécialisé», risqué, l'aide à la gestion, si pas de volonté ni de prédisposition est très difficile



# État de la situation



# État de la situation

- Il y a des agriculteurs entrepreneurs
- De très nombreux agriculteurs sont de « bons producteurs »

MAIS

- Il y a **trop peu d'agriculteurs gestionnaires**



# État de la situation :

trop peu d'agriculteurs gestionnaires

Pays/ province	Endettement (%)
Canada	18
Ontario	19
Québec	28
États-Unis	10
2007	



Le Québec est le plus endetté



# État de la situation :

trop peu d'agriculteurs gestionnaires

## Évolution du taux d'endettement (%)

	1995	2007	Variation
États-Unis	15	10	-5
Canada	14	18	4
Québec	20	28	8

Le Québec est de plus en plus endetté par rapport à ses voisins



# État de la situation

Marge de sécurité (fermes laitières des GCA du Centre-du-Québec, 2008)



Sur 10 ans, il n'y a que 3 ans où la marge a dépassé 5 % en plafonnant à 5,5 %!

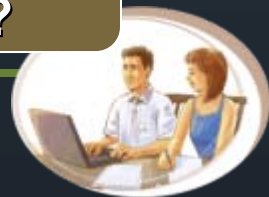
# État de la situation (2008)

(Fermes laitières des GCA du Centre-du-Québec)

Marge sécurité (%)	<0	0 à 5	5 à 8	>8
% des entreprises	41	19	16	25
Compétence en gestion	Faible	Moyen	Bon	Élevée

41 % des entreprises ont des annuités > CDR

Y-a-t-il eu une grave crise en production laitière en 2008?  
Ou y-a-t-il un problème de compétence en gestion?



# État de la situation (2008)

(Fermes laitières des GCA du Centre-du-Québec)

Rentabilité éco. (%)	<1	1à3	3à5	>5
% entreprises	15	37	37	9
Compétence en gestion	Faible	Moyenne	Bonne	Élevée

Il y a 50 % des agriculteurs qui présentent une compétence faible à moyenne en gestion





# État de la situation (2004)

Critère (Valeur marchande)	Québec	Ontario	Wisconsin
Bâtiments / vache	4884	3814	3814
Machines et équip. / vache	6190	3795	2370

La valeur des machines et équipements/vache au Québec est plus de 1,5 fois celle de l'Ontario et plus de 2,5 fois celle du Wisconsin!

Nous avons un réel problème de surinvestissement



# État de la situation

<b>\$ tracteur/ha</b>	<b>2001</b>	<b>2006</b>
<b>Canada</b>	190	205
<b>Québec</b>	545	630
<b>Canada/Québec</b>	2,87	3,07
<b>Récensement agricole 2001 et 2006</b>		

Le problème de surinvestissement se confirme?

Est-ce la conséquence d'un problème de compétence en gestion?



# État de la situation

- IL semble clair qu'il y a du travail à faire pour améliorer la compétence en gestion des agriculteurs du Québec
- Il semble aussi clair que les intervenants en gestion et encore plus en financement doivent modifier leur façon de travailler avec les agriculteurs



# Actions à prendre



# Actions à prendre

## Au niveau des entrepreneurs

- Formation adaptée
- Financement plus facile
- Procédures administratives plus simples
- Règlements plus souples pour les productions en mise en marché collective



# Actions à prendre

## Au niveau des producteurs

- Continuer formations et conseils techniques
- Inclure en permanence la dimension économique
- Mettre en place des institutions « indépendantes » pour s'assurer que les conseils aident l'agriculteur à atteindre ses objectifs économiques (ex. Valacta)



# Actions à prendre

## Au niveau des gestionnaires

Formation à la gestion d'entreprise : DEC en GEA

Et pour ce DEC mettre encore plus l'accent sur

- La dimension éco. dans les cours techniques
- La vision globale de l'entreprise
- La dimension « personne d'affaires »
- Le développement de stages hors de la ferme des parents



# Actions à prendre

## Au niveau des gestionnaires

### Formation continue

- Toujours centrée sur les conséquences économiques
- Opérationnelle dès le lendemain sur la ferme





# Actions à prendre au niveau des gestionnaires

La **formation**, c'est l'apprentissage de  
concepts et de méthodes

MAIS

c'est aussi la **transmission d'une  
vision** de la vision du métier  
d'agriculteur, chef d'entreprise dans  
notre cas



# Actions à prendre au niveau des gestionnaires

## Conseil en gestion d'entreprise

- Quels conseils?
  - Quand?
  - Par qui?
  - À quel prix?



# Actions à prendre au niveau des gestionnaires

Quels conseils? Des conseils :

- Centrés sur les **véritables objectifs** des agriculteurs
- Évalués sur le plan des **conséquences globales**
- « **Expliqués** » qui améliorent l'autonomie
- Des conseils **individuels**, mais aussi pour tous ceux qui le désirent, une approche **de groupe** (ex. GCA)



# Actions à prendre au niveau des gestionnaires

## Des conseils : quand?

- Des conseils **ponctuels** avec pas ou peu de suivi
- Des conseils **permanents** avec un suivi



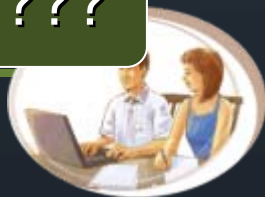
# Actions à prendre au niveau des gestionnaires

## Des conseils : par qui?

Par des conseillers qui ont

- Une approche entreprise
- Une approche économique et financière et non une approche technique (la technique est un moyen, pas une fin)

Conseiller en gestion ou conseiller en financement ???



## Actions à prendre au niveau des gestionnaires

### Des conseils : à quel prix?

- S'il y a un service qui devrait être subventionné, c'est le conseil en gestion!
- S'il y a un service que les agriculteurs devraient accepter de payer... **avec plaisir...** c'est le conseil en gestion!
- Alors, quoi subventionner?
  - Services de 2<sup>e</sup> ligne (Ex. CEGA)
  - Conseils à l'agriculteur?



# Contexte favorable à une gestion rationnelle?

NON!

- Croyance populaire : expansion, mécanisation
- Vendeurs omniprésents et « efficaces »!
- Grande facilité de crédit
- Perception de grande sécurité, trop!
- Tendance sociétale à l'endettement

Importance d'une grande vigilance dans un tel contexte



# Pourquoi la gestion est plus importante que jamais?

- Il faut faire face à l'endettement
- Incertitude sur les quotas (OMC)
- Incertitude sur l'ASRA
- Le seul moyen de faire face, c'est de pratiquer une saine gestion
  - Gestion technico-économique (faible % de charges)
  - Gestion des investissements (rationnels et productifs)
  - Gestion financière (endettement modéré)





# Pour conclure

- Nous avons besoin d'agriculteurs entrepreneurs, mais il n'est pas nécessaire que tous le soient
- Les agriculteurs et agricultrices de demain devront tous être des gestionnaires, qu'ils soient entrepreneurs et/ou producteurs
- Il y a de l'avenir pour les non entrepreneurs et pour les moyennement producteurs, mais pas pour les non gestionnaires



Bonne gestion



Merci...



# Conférence de Raymond Levallois

## Période de questions



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

**CRAAQ**

Comité établissement et retrait de l'agriculture  
Comité gestion de l'entreprise agricole

