

MODULE 2 — CHAPITRE 1

Pour démarrer votre entreprise

Quelques éléments de succès

SOMMAIRE

1.Ressources nécessaires pour les entreprises en démarrage et en croissance	1
1.1 Ressources humaines	1
1.1.1 Formation agricole	2
1.1.2 Capacité de réparer et de modifier la machinerie	4
1.1.3 Capacité de gestion	5
1.2 Ressources physiques	7
1.2.1 Choix et aménagement du site	7
1.2.2 Sol et fertilité	8
1.2.3 Climat	10
1.2.4 Drainage	11
1.2.5 Sources d'eau	11
1.3 Démarrage et croissance des entreprises	12
1.3.1 Infrastructure et équipement de base en période de démarrage et évolution	12
1.3.2 Plan d'affaires et capacité d'autofinancement	16
1.3.3 Intrants nécessaires	17
1.3.4 Main-d'œuvre nécessaire	18
1.4 Certification biologique, par où commencer	21
1.5 Références	22

1. RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LES ENTREPRISES EN DÉMARRAGE ET EN CROISSANCE

Créer une entreprise ou accroître rapidement le volume de production d'une entreprise existante représente toujours un défi. Ce chapitre présente des éléments requis au niveau des ressources humaines et des ressources physiques pour permettre de bien se préparer à ce défi. Il donne aussi des exemples concrets de planification de matériel et d'équipements, de plan d'affaires et d'autres outils essentiels à une bonne préparation. Il est important de prendre conscience que créer une entreprise maraîchère est une implication à long terme. La plupart des entreprises maraîchères diversifiées n'atteignent un niveau appréciable de rentabilité et d'efficience qu'après cinq à dix ans d'existence.

De même, une certaine taille d'entreprise doit être atteinte pour arriver à faire vivre une famille, taille variable selon le type d'entreprise (ex. : 250 paniers en ASC).

1.1 Ressources humaines

Avant de démarrer soi-même une entreprise en maraîchage diversifié, il est très fortement recommandé d'aller travailler pendant au moins une saison sur une ou même plusieurs fermes

de ce genre. Observer l'organisation de la ferme et poser des questions tout en travaillant permet de gagner de l'expérience, de préciser votre projet et surtout de vous aider à répondre à des questions fondamentales : Est-ce bien ce que je veux faire pendant les 10, 15 ou 20 prochaines années ? Est-ce que je veux gérer des employés ? Est-ce que je suis prêt(e) à faire de longues heures (plus de 50 heures ou plus par semaine) d'avril à novembre chaque année ?

1.1.1 Formation agricole

Même si l'expérience acquise en travaillant sur une ferme est souvent très utile, au moins un des partenaires du projet de maraîchage diversifié devrait posséder une solide formation en agriculture, préféablement en horticulture. Des formations techniques en horticulture de niveau secondaire sont offertes dans plusieurs commissions scolaires au Québec, bien que, souvent, elles soient plutôt axées sur la production ornementale que légumière. Il existe aussi des formations de niveau collégial appelées GEEA (Gestion et exploitation d'entreprise agricole) et TPHE (Technique de production horticole et de l'environnement) offertes dans plusieurs cégeps à travers la province (voir tableau 1.1). Le Cégep de Victoriaville est toutefois la seule institution à offrir une formation complète spécialisée en maraîchage biologique. Les autres institutions offrent en général un ou quelques cours plus spécifiques à l'agriculture biologique, mais le programme principal est basé sur l'agriculture conventionnelle.

Avant de rejeter l'idée d'une formation secondaire ou collégiale en production conventionnelle, il est bon de considérer que les aptitudes de base pour gérer une entreprise agricole sont semblables, qu'on soit en agriculture biologique ou non. Que ce soit de conduire un tracteur, de comprendre la biologie des plantes ou d'appliquer un pesticide, les principes sont les mêmes pour les deux types d'agriculture.

Les formations secondaires et collégiales sont beaucoup plus axées sur la pratique que la formation universitaire. Cette dernière, même si elle aide beaucoup dans la compréhension de la science agricole, ne sera pas d'une aide appréciable pour mener à bien un projet de maraîchage biologique diversifié à moins de faire des stages dans de telles entreprises lors des études. L'Université Laval offre un micro-programme en agriculture biologique, dont certains cours peuvent être faits par correspondance (voir le lien suivant :

<http://www.ulaval.ca/sg/PR/C1/1.341.00.html>.

Certaines personnes sont autodidactes. Même si la grande quantité d'information disponible facilement sur Internet de nos jours (surtout pour quelqu'un qui lit l'anglais) peut aider dans un

projet, les aptitudes ne viendront qu'en le réalisant. Les erreurs peuvent être coûteuses et frustrantes. Une bonne formation peut éviter beaucoup d'erreurs tout en donnant un cadre, une approche qui servira à la réalisation du projet. Il est bon de savoir qu'une formation GEEA vous rend éligible à une subvention de 40 000 \$ lors de votre établissement, si vous avez moins de 40 ans. Le tableau 1 présente la liste des institutions collégiales qui offrent des formations en agriculture.

Tableau 1
Établissements qui offrent les programmes d'études en agriculture

GEEA	GEEA + TPHE
Cégep de Lévis-Lauzon 205, rue Mgr Bourget Lévis (Québec) G6V 6Z9 Tél. : 418 833-5110 Site Internet : www.clevislauzon.qc.ca	Cégep régional de Lanaudière à Joliette 20, rue Saint-Charles Sud Joliette (Québec) J6E 4T1 Tél. : 450 759-1661 Site Internet : www.collanaud.qc.ca
Cégep d'Alma 675, boul. Auger Ouest Alma (Québec) G8B 2B7 Tél. : 418 668-2387 Site Internet : www.calma.qc.ca	Cégep Lionel-Groulx 100, rue Duquet Sainte-Thérèse (Québec) J7E 3G6 Tél. : 450 430-3120 Site Internet : www.clg.qc.ca
Cégep de Matane 616, avenue Saint-Rédempteur, Matane (Québec) G4W 1L1 Tél. : 418 562-1240 Site Internet : www.cgmatane.qc.ca	ITA – Campus de La Pocatière 401, rue Poiré La Pocatière (Québec) G0R 1Z0 Tél. : 418 856-1110 Site Internet : www.ita.qc.ca
Cégep de Sherbrooke 475, rue du Parc Sherbrooke (Québec) J1E 4K1 Tél. : 819 564-6350 Site Internet : www.cegepsherbrooke.qc.ca	ITA – Campus de Saint-Hyacinthe 3230, rue Sicotte, C.P. 70 Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 2M2 Tél. : 450 778-6504 Site Internet : www.ita.qc.ca
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu 30, boul. du Séminaire, C.P. 1018 Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec) J3B 7B1 Tél. : 450 347-5301 Site Internet : www.cstjean.qc.ca	
Cégep de Victoriaville* 475, rue Notre-Dame Est Victoriaville (Québec) G6P 4B3 Tél. : 819 758-6401 Site Internet : www.cgpvicto.qc.ca	
ITA – Campus associé Macdonald 21111, chemin Lakeshore Sainte-Anne-de-Bellevue (Québec) H9X 3V9 Tél. : 514 398-7814 Site Internet : http://francais.mcgill.ca/macdonald	

Note : Le Cégep de Victoriaville offre une formation complète en maraîchage biologique.

Minimum recommandé : Effectuer plusieurs mois de travail sur une ou plusieurs fermes maraîchères diversifiées; prendre un ou plusieurs cours en horticulture de niveau secondaire ou collégial.

1.1.2 Capacité de réparer et de modifier la machinerie

L'exploitant d'une ferme maraîchère diversifiée a avantage à être capable de faire lui-même des réparations de base et d'entretien de la machinerie. Un cours de soudure est un atout non négligeable. À tout le moins, le maraîcher doit s'entourer de quelqu'un, ou avoir accès facilement à quelqu'un, qui est un bon bricoleur et qui peut effectuer des réparations d'urgence telles que des soudures. Si tout doit être fait au garage du village, chez le concessionnaire de tracteur ou à contrat, les coûts d'entretien deviennent rapidement importants et peuvent même parfois compromettre la rentabilité de l'entreprise, surtout quand « tout lâche en même temps » (ce qui semble souvent le cas !). De plus, en particulier en période de démarrage de l'entreprise, il s'agira le plus souvent de machinerie usagée pour laquelle il n'est pas toujours facile de trouver des pièces ou dont les pièces sont très coûteuses. Bref, un bon maraîcher diversifié doit être débrouillard et bricoleur. Si vous ne l'êtes pas, ne vous découragez pas ! C'est quelque chose qui s'apprend et se développe avec les années. Si vous ou votre partenaire d'entreprise n'avez aucun goût pour la mécanique, pensez-y bien avant de vous lancer ; ce n'est peut-être pas la bonne branche pour vous. Il est toutefois possible de cultiver de façon très intensive manuellement et de quand même tirer son épingle du jeu comme le démontre l'exemple de la ferme La Grelinette tout au long de ce guide. Il est alors nécessaire de se concentrer surtout sur des cultures de haute valeur et de disposer d'un marché ouvert à de tels produits.

Les maraîchers les plus bricoleurs vont jusqu'à créer eux-mêmes des machineries diverses, ce qui est un atout important.

Michel Massuard, Le Vallon des sources

« Au cours des années, nous avons développé des outils vraiment adaptés à notre ferme. Avec un peu d'imagination, nous avons pu sauver des sous et rendre notre travail plus efficace. Nous avons développé une laveuse à légumes, un chariot pour transporter les légumes lors de la récolte, un rouleau-traceur pour tracer les sillons lors du semis, un semoir à pommes de terre, une souleveuse de carottes et bien d'autres équipements. »

D'autres maraîchers arrivent parfois à utiliser de l'aide extérieure pour pallier leur manque d'expertise dans ce domaine.

Frédéric Sauriol, Ferme de Bullion

« L'une de mes faiblesses à la ferme est que je ne suis pas très bricoleur. Qu'à cela ne tienne, je fais appel à l'occasion à des voisins qui le sont plus que moi. Sinon, je réduis le parc de machinerie au minimum et je fais faire les gros travaux à forfait. »

Minimum recommandé : Investir dans de l'outillage de base pour travailler le métal et réparer de la machinerie; suivre un cours de soudure; lire les manuels d'instruction qui viennent avec la machinerie (et se les procurer quand il s'agit de machinerie usagée) et prendre le temps d'écouter les recommandations des vendeurs. Essayer la machinerie à vide, avant l'utilisation sur la culture.

1.1.3 Capacité de gestion

Les capacités de gestion sont tout aussi importantes pour un projet de maraîchage biologique diversifié que les compétences techniques. La production ASC demande une capacité de gestion exceptionnelle vue la complexité d'un tel système. On peut distinguer trois aspects à la gestion : celui de la production, celui des finances et celui de la certification biologique.

Gestion de la production

La gestion de la production implique la planification des travaux, de la main-d'œuvre, des semis et récolte, etc. Il faut être capable de planifier l'offre de légumes tout au long de la saison. S'il s'agit de paniers d'ASC, il faut être capable de les planifier de A à Z. Pour gérer un système complexe, il faut se doter des outils nécessaires. De tels outils vous seront proposés tout au long de ce guide (voir particulièrement les modules 3 et 5). Entre autres il faut préparer :

- une liste des quantités de légumes désirés pour chaque période donnée ;
- un calendrier de semis où sont précisées les dates de semis pour chaque variété ;
- une évaluation des superficies requises pour chaque légume ;
- un plan de rotation ;
- un plan d'implantation des cultures où sont précisées les cultures pour chaque plate-bande ou chaque groupe de plate-bande.

Gestion financière

La gestion financière implique la planification des investissements et des dépenses courantes, le paiement et la perception des comptes, la comptabilité, la paie des employés, les rapports de taxes, etc. Les commissions scolaires et les Cégeps offrent des cours de tenue de livres et

d'informatique qui peuvent être utiles à ce sujet. C'est toutefois seulement dans les Cégeps que les cours mettent autant l'emphase sur la gestion que sur les capacités techniques. Des formations plus spécifiques à la gestion en agriculture sont offertes dans les Cégeps qui offrent le cours de GEEA (tableau 1), soit dans le programme GEEA, soit dans le programme d'enseignement régulier, soit à l'éducation aux adultes.

Le travail de base de tenue de livres et, surtout, les prises de décision ne peuvent pas vraiment être délégués. Il est toutefois possible de faire appel à des services spécialisés tels que le Service de comptabilité-fiscalité de l'UPA ou un groupe-gestion agricole pour certaines parties d'analyse et de travaux de gestion. On peut aussi s'entourer de conseiller tel qu'un comptable ou un fiscaliste spécialisé en agriculture. La fiscalité agricole est un domaine complexe. Tenir compte de certaines exemptions ou non peut parfois faire la différence entre la rentabilité d'une entreprise ou non.

Gestion de la certification biologique

Une autre partie de la gestion est celle de la certification biologique. Ce sont généralement les mêmes informations que celles obtenues pour les gestions de production et financière. L'organisation et la présentation peuvent différer. Dans un système diversifié, il peut devenir rapidement cauchemardesque de rendre compte de chaque opération et de comptabiliser chaque variété de légume produit et vendu. Les certificateurs ne vous en exigent pas tant en pratique. Ce qu'il est important de comprendre, c'est qu'il faut être en mesure de démontrer à l'inspecteur que le cahier des charges biologiques a été suivi tout au long de la production et qu'il est possible de retracer globalement les quantités vendues et celles produites à la ferme. Une bonne habitude est de rassembler dans un seul cartable les documents que l'inspecteur voudra voir : plan de ferme, registre de production, factures d'achats de semences et autres intrants, etc.

Le plan de ferme devrait indiquer l'identification des parcelles (numéro ou autre identification), leur grandeur, et la ou les cultures de l'année. Le registre de production devrait indiquer, pour chaque parcelle, la culture visée ainsi que la date et les quantités appliquées lorsqu'il y a emploi de matières fertilisantes et de produits de protection des cultures. Les opérations culturales principales doivent aussi y être notées. Certains y indiquent tout, jusqu'au nombre de personnes qui ont fait du sarclage manuel dans la parcelle X le jour J.

Le registre de production peut ainsi devenir un outil de gestion de production intéressant et non pas seulement une contrainte administrative. Certains producteurs utilisent un calepin électronique, ce qui permet de transférer les informations facilement à un ordinateur. D'autres utilisent un simple agenda ou un petit cahier. À noter que si la ferme compte plus de 5 hectares en maraîchage, il est obligatoire de détenir un plan agroenvironnemental de fertilisation (PAEF) et de tenir un registre d'épandage des matières fertilisantes pour satisfaire à la réglementation provinciale du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP).

Pour ce qui est de faire correspondre la production et les ventes, à moins que vous ne vouliez savoir précisément vos pertes au champ ou la proportion de légumes déclassés, il est préférable de tenir compte seulement du rendement commercialisé plutôt que du rendement total d'une parcelle ou d'une culture. Ainsi, la correspondance entre la production et les ventes peut se faire à partir de la composition typique d'un panier chaque semaine dans le cas d'une ferme en ASC. Prenez l'habitude de noter le poids et la valeur des produits qui sont mis dans les paniers. Pour la vente en kiosque, notez seulement les quantités effectivement vendues, pas celles que vous rapportez qui périmeront.

Minimum recommandé : apprendre à faire une comptabilité agricole de base et adopter un système de classement cohérent; apprendre à utiliser Excel (ou autre chiffrier).

1.2 Ressources physiques

1.2.1 Choix et aménagement du site

Le choix d'un site de production peut se faire en fonction de plusieurs critères : proximité des marchés, climat, sols, etc. En maraîchage diversifié, ce choix devrait se faire d'abord en fonction du marché visé. N'oubliez pas que vous devrez faire souvent le trajet entre la ferme et le ou les lieux de vente. De plus, il est pertinent d'essayer de réduire la consommation de carburant pour réduire l'empreinte écologique de la ferme.

Pour l'ASC et les marchés publics, la proximité d'un centre urbain important est une condition presque incontournable si on veut vivre de sa production. Pour la vente en kiosque à la ferme, l'existence d'une route passante ou d'un circuit touristique est un gage de succès. Pour la production maraîchère à grande échelle, la proximité des distributeurs est aussi à considérer, mais elle est un peu moins critique que pour une ferme en ASC. Une distance de plus de

100 km des principaux marchés apparaît comme une contrainte majeure à long terme, surtout à un moment où on parle de plus en plus de marché de proximité et d'achat local.

Le deuxième critère de sélection d'un site devrait être la valeur agricole du site. Le sol maraîcher idéal est de texture moyenne à légère, relativement plat et comporte peu ou pas de pierres. Il doit être bien drainé. Malheureusement, quand on a peu de capital à investir, il faut souvent se contenter de cultiver sur un site qui n'est pas idéal au niveau des sols.

Le climat peut jouer dans la décision. Souvent, au Québec, on perd un grand nombre d'unités thermiques lorsqu'on s'éloigne du fleuve St-Laurent ou d'un cours d'eau important.

La topographie joue aussi un rôle important. Un site en cuvette ou en bas d'une pente où l'air froid s'accumule va grandement limiter la production de légumes de primeurs et va raccourcir indument la saison de croissance. Une légère pente au sud est au contraire favorable. La direction des vents dominants est aussi à considérer. Dans la prévention des maladies, il faut penser à obtenir la meilleure aération possible. Il est préférable d'avoir un site asséchant où on pourra apporter de l'eau par irrigation que d'avoir un site plus humide mais mal aéré.

Une foule d'autres critères peuvent être considérés :

- la disponibilité d'eau pour l'irrigation qui peut parfois être une contrainte majeure ;
- la qualité des routes ;
- la proximité de cultures conventionnelles ;
- l'entourage, les voisins, la proximité de membres de la famille ou d'un réseau d'amis.

La pire erreur serait de ne choisir un site qu'en fonction de sa beauté. Votre âme serait sans doute comblée, mais il sera plus difficile de combler votre portefeuille si les autres critères ne sont pas respectés ! Dites-vous bien qu'il est toujours possible d'améliorer la beauté d'un site en plantant des arbres et en retapant ou construisant des bâtiments au cours des années.

1.2.2 Sol et fertilité

L'aménagement du site pour ce qui est de la fertilité du sol va dépendre de la situation de départ. On retrouve typiquement deux cas de démarrage, soit la reprise d'une terre abandonnée (ou en foin) et la reprise d'une terre en culture conventionnelle. Le premier cas est le plus fréquent.

Cas 1 : reprise d'une terre abandonnée

Dites-vous bien que la terre abandonnée, qui n'a pas eu de produits chimiques depuis plusieurs années et qui ne coûte pas très cher, n'a pas été abandonnée pour rien ! Il s'agit souvent de sites peu propices ou peu fertiles. Il est cependant toujours possible d'améliorer un sol qui n'est pas idéal. Cela peut toutefois être très coûteux. Il faut s'armer de patience et dresser un plan pour les années à venir. Si comme c'est souvent le cas, le sol a été négligé et est pauvre, il faut prévoir plusieurs étapes, en commençant par la parcelle qui pourra être mise en culture le plus rapidement, soit :

- obtenir une analyse de sol ;
- s'assurer qu'il y a un bon drainage de surface ;
- installer des drains ou faire installer un système de drainage souterrain au besoin ;
- contrôler le chiendent et les autres mauvaises herbes vivaces par une jachère suivie d'engrais vert ;
- amender le sol avec de la chaux et d'autres minéraux selon l'analyse ;
- prévoir une source d'engrais organiques pour une fumure de fond.

Il est bon de prévoir un an pour remettre la parcelle en culture. Cela permet de faire une jachère pour gérer les mauvaises herbes, mettre des engrains verts et amender le sol, ce qui va redonner vie au sol.

Parfois une parcelle peut être plus fertile que les autres mais a d'autres éléments qui jouent contre elle : pente forte, cuvette, mauvais drainage, etc. Il faut commencer par la parcelle qui présente le maximum de caractéristiques désirables en maraîchage, soit un sol de texture moyenne, un bon drainage et une pierrosité faible à nulle. Une végétation naturelle touffue est un indice de fertilité. En maraîchage diversifié, l'accès au champ doit être facile même par temps humide. Il est facile de perdre une récolte parce que l'eau ne s'évacue pas assez vite et qu'on ne peut réaliser les travaux de sarclage et de récolte en temps voulu.

Cas 2 : conversion d'une parcelle conventionnelle

Dans les cas de reprises de terres conventionnelles, le niveau de fertilité des éléments majeurs (potassium et phosphore) est souvent déjà adéquat en raison des applications passées d'engrais minéraux. De plus, le drainage aura souvent été amélioré. Il faut quand même commencer par une analyse de sol et une évaluation de l'efficacité du drainage.

Le principal objectif est souvent de stimuler la vie du sol et de changer la dynamique des processus biologiques. Une emphase doit être mise sur la culture d'engrais vert enfouis jeunes pour stimuler les bactéries du sol et sur l'application de fumiers compostés.

Le module 6 décrit plus en détail la gestion du sol. Connaître la ou les séries de sols sur lesquelles on cultive est très utile. Des études pédologiques des régions agricoles du Québec sont disponibles sur Internet. On peut consulter le site du Service national d'information sur les terres et les eaux (SNITE) et le site de l'Institut national de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA) pour y trouver l'information recherchée. Les liens sont les suivants : <http://sis.agr.gc.ca/siscan/publications/pq/index.html> et http://www.irda.qc.ca/_docs_web/etu_pedolo.aspx.

Si vous vous sentez incertain pour évaluer vous-mêmes la valeur agronomique d'un site, faites appel aux services d'un agronome qui pourra évaluer le potentiel du site et établir une liste des améliorations à y apporter. Parlez aux voisins aussi avant d'acheter !

Le coût d'acquisition d'une terre devient de plus en plus prohibitif. La possibilité de louer une terre à moyen ou long terme pour faire du maraîchage diversifié est une possibilité à envisager, d'autant plus si le sol est bon et que le site dispose de facilités au niveau des sources d'eau pour l'irrigation, de bâtiments pour le lavage et l'emballage, etc. Si vous pensez louer, assurez-vous de signer un contrat adéquat comprenant la durée, le montant de location, la superficie louée, sa localisation précise, les droits de passage s'il y a lieu, l'accès aux bâtiments et sources d'eau et tout autre élément pertinent. Une entente uniquement verbale est illégale et protège mal s'il advient un problème.

1.2.3 Climat

On peut souvent améliorer certains aspects du climat d'un site en enlevant ou en ajoutant des arbres. Il faut garder en tête d'obtenir un bon écoulement de l'air froid du site. Celui-ci doit pouvoir se drainer vers d'autres points situés plus bas.

Si le climat est un facteur très limitant sur le site, plusieurs moyens permettent de gagner un peu de chaleur et d'allonger la saison de croissance. Parmi les plus intéressants figurent la mise en place de serres ou de grands tunnels, l'utilisation de certains paillis plastiques, de mini-tunnels et de couvertures flottantes ou encore la confection de planches de cultures surélevées.

À l'inverse, s'il s'agit d'un site très chaud (et oui, il y en a!), on pourra rafraîchir par l'irrigation et l'utilisation d'ombrières mobiles.

L'aménagement d'un brise-vent bien pensé peut devenir un atout important. Il faut tenir compte de plusieurs paramètres lorsqu'on érige un brise-vent qui a une influence sur l'accumulation de neige, l'ombrage, etc. (distance, porosité, etc.). Voir à ce sujet D'Aoust (2002).

1.2.4 Drainage

L'obtention d'un drainage de surface et souterrain adéquat est un **incontournable** en production maraîchère diversifiée. Pour plus de détails à ce sujet, voir le module 6, section 1.

1.2.5 Sources d'eau

Si le site sélectionné ne possède pas déjà de sources d'eau suffisantes pour l'irrigation des cultures, il faut considérer à moyen terme d'investir pour l'approvisionnement d'eau. Certains maraîchers biologiques sur de grandes surfaces ont su se passer d'irrigation pendant de nombreuses années. Tout dépend de la région où la ferme se situe et de la régularité des précipitations pendant l'été, en particulier en juillet et août qui sont les mois de déficit hydrique dans la plupart des régions au Québec. L'absence d'irrigation peut potentiellement réduire les rendements et affecter la qualité des récoltes (ex. : carence physiologique en calcium provoquant la pourriture apicale du poivron et de la tomate ou la brûlure des marges dans la laitue).

Les options de sources d'eau d'irrigation sont :

- les cours d'eau ou étendues d'eau existants ; prenez note que les barrages pour l'irrigation sont généralement interdits par le MDDEP (bien que tolérés en plusieurs endroits) ;
- les puits artésiens ;
- un étang d'irrigation aménagé, alimenté par un puits, des sources souterraines ou des fossés ou cours d'eau.

Pour plus de détails sur l'irrigation, voir le module 6, section 2.

1.3 Démarrage et croissance des entreprises

1.3.1 Infrastructure et équipement de base en période de démarrage et évolution

La question des équipements de base à se procurer et des infrastructures à avoir lors du démarrage d'une entreprise est fondamentale. Idéalement, lors du démarrage, il faudrait prévoir l'évolution de l'entreprise et ainsi planifier les investissements. Les possibilités sont décrites ci-dessous selon deux cas typiques : une ferme très peu ou pas mécanisée et une ferme mécanisée.

Cas 1 : ferme très peu ou pas mécanisée

Avec une excellente gestion, il est possible, dans le cas de l'ASC, de produire manuellement jusqu'à 100 paniers environ. Chaque opération doit être réfléchie et bien calculée afin d'être le plus efficace possible, tant sur le plan de la main-d'œuvre que sur le plan des rendements. En effet, il faut désherber la plus petite superficie possible et donc avoir les plus grands rendements possibles dans le moins d'espace possible. Un système manuel intensif peut permettre d'obtenir un revenu à l'hectare beaucoup plus élevé qu'un système mécanisé. Par contre, il impose de garder l'entreprise assez petite et souvent de compléter avec un revenu hors-ferme pendant l'hiver.

Il ne faut toutefois pas commencer avec plus de 50 paniers, car il s'agit d'un système pour lequel une mise au point très poussée doit être faite afin d'obtenir un bon niveau de performance.

Voici les investissements nécessaires selon les propriétaires de la ferme Les Jardins de la Grelinette pour démarrer une entreprise d'une cinquantaine de paniers (tableau 2). L'acquisition de la terre et des bâtiments n'est pas incluse.

Tableau 2

Matériel et investissements requis pour démarrer une entreprise d'environ 50 paniers selon l'expérience de la ferme Les Jardins de la Grelinette

Infrastructure	Coût (\$) ¹
Serre commerciale 120 m ² (pour les transplants de 60 paniers et des tomates)	3 500
Équipement de chauffage efficace (pour la serre)	1 000
Chambre froide	4 000
Local pour la préparation des paniers	Variable selon les infrastructures en place
Système d'irrigation de base	1 000

Tableau 2 (suite)

Infrastructure	Coût (\$) ¹
Clôture électrique	500
Outils et équipements	
Rotoculteur commercial	3 500
Équipement de semis : multicellules, plateaux, arrosoirs, etc.	400
Semoir	300
Pulvérisateur	125
Équipement de désherbage	250
Râteaux, pelles, bêches, brouette	400
Agrotextile et arceaux	500
Paniers de récolte, balance	300
Remorque (avec véhicule de tous les jours)	2 000
Total	17 775

1. Prix approximatifs en date de 2008. À vérifier auprès des fournisseurs.

Pour une production de 25 paniers, la ferme Le Vallon des Sources recommande l'acquisition des équipements indiqués dans le tableau 3.

Tableau 3
Infrastructure et équipements recommandés par la ferme Le Vallon des Sources

Infrastructure	Outils et équipements
Serre chauffée 15 à 20 m ²	Rotoculteur commercial
Tunnel 30 à 40 m ²	Système d'irrigation de base
Chambre froide	Équipement de semis : multicellules, plateaux, arrosoirs, etc.
Local pour la préparation des paniers (0,5 à 1 m ² /panier)	Équipement de désherbage
Bac de lavage	Semoir
	Pulvérisateur
	Râteaux, pelles, bêches, brouette
	Agrotextile et arceaux
	Paniers de récolte, balance
	Véhicule pour la livraison des légumes

Cas 2 : ferme mécanisée

Dans la plupart des cas, pour produire de 50 à 100 paniers, on peut commencer à mécaniser l'entreprise. Ce sont principalement les coûts de main-d'œuvre qui amènent à passer à un système mécanisé. Un employé qui travaille six mois/an au taux de 12 \$/h sur une ferme coûte environ 11 000\$. Il faut comparer un tel coût avec celui de la machinerie. Il faut toutefois être capable de bien acheter et il faut connaître un minimum de mécanique. Un autre facteur qui

amène à la mécanisation est la qualité de vie. Épandre manuellement 50 à 100 t de compost est ardu, surtout quand on n'est plus très jeune !

Jamie Quinn, La Terre Bleue

« Il faut mécaniser rapidement et c'est ce que nous aurions dû faire. Dès qu'on gère du compost, il faut un tracteur, un chargeur et un épandeur. La gestion du compost à la main est trop difficile. Nous avons aussi longtemps transplanté à la main. Notre qualité de vie s'est nettement améliorée lorsque nous avons acheté un transplanter. Les outils usagés ne sont pas très chers mais il faut savoir bien acheter. »

Les outils de base nécessaires à la mécanisation sont présentés dans le tableau 4.

Tableau 4
Équipement de base nécessaire à la mécanisation

Équipement à acquérir dans un premier temps	Équipement à acquérir par la suite
Tracteur, 50 HP environ	Semoirs Planet Junior ou semeoirs de précision
Outils de travail du sol : - rotoculteur attelé sur le tracteur (5 pieds typiquement) - vibroculteur - charrue (à 3 versoirs de préférence)	Transplanter
Outils de désherbage (en plus des outils manuels) : - sarcleur	Pulvérisateur porté par le tracteur
Épandeur, chargeur sur le tracteur	Petit tracteur
Remorques	
Citerne d'eau pour arrosage immédiatement après transplantation	

Le tableau 5 présente les acquisitions qui étaient prévues par la ferme Le Vallon des Sources avec l'objectif d'atteindre une production d'environ 300 paniers.

Tableau 5
Plan d'acquisition des infrastructures et du matériel par la ferme Le Vallon des Sources

Infrastructures	Coût de l'investissement						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Fond de terre (105 acres)	Acheté 2001						
Bâtiments	Acheté 2001						
Résidence	Acheté 2001						
Grange (76 x 22)	Acheté 2001						
Remise (45 x 22)	Acheté 2001						
Salle de conditionnement			4 000				
Chambre froide			6 000				
Serres		6 000		2 000	6 000		

Tableau 5 (suite)

Infrastructures	Coût de l'investissement						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Atelier							20 000
Machinerie							
Tracteur avec chargeur (50 hp)		9 500					
Tracteur 4 x 4 avec chargeur					7 000	8 500	
Tracteur de maraîchage		2 800					
Sarcleur		1 000	300	200			
Rotoculteur (6 pi)		2 500					
Épandeur à fumier		500					
Charrue		300		300			
Vibroculteur 10 pi		800					
Semoir à céréale		100					
Semoir Planet Junior 3 unités				1 200			
Pulvérisateur		600					
Planteur 1 rang		100					
Planteur 2 rangs						2 100	
Arracheuse de pommes de terre		500					
Remorque		250					
Herse à disque		1 200					
Semoir à maïs		400					
Treuil						2 000	
Autre machinerie		1 200					
Équipements							
Scie mécanique		700					
Débroussailleuse			250				
Tondeuse à gazon		250					
Rotoculteur 24 po				400			
Poste à souder, torches etc.		1 000					
Outils de jardinage		500		500			
Irrigation goutte à goutte			2 200				
Irrigation aspersion			4 700	2 000		5 000	3 000
Clôture électrique			300				
Autres équipements			500	2 000			
Camion de livraison			3 850	4 500		13 000	
Étangs d'irrigation, drainage, défrichage			1 300	1 000	8 000	2 000	2 000
Animaux			950				
Investissement pour l'année	30 200	24 350	14 100	21 000	32 600	25 000	

1.3.2 Plan d'affaires et capacité d'autofinancement

Les institutions financières, la Financière agricole du Québec, Financement agricole Canada ou tout autre organisme prêteur, exigera un plan d'affaires si vous demandez un prêt agricole. La préparation d'un plan d'affaires est de toute façon une excellente manière de mettre en place les idées d'un projet, de réaliser ce que sont vos atouts ou vos faiblesses.

Un plan d'affaires contient typiquement :

- la page titre,
- le sommaire,
- la table des matières,
- le projet d'entreprise,
- l'entreprise,
- la direction,
- le produit,
- le marché,
- la taille du marché,
- la concurrence,
- le plan commercial,
- les prévisions de ventes
- les sources d'information sur le marché,
- le développement de produit,
- la production.
- le coût du produit.
- le bénéfice brut.
- les besoins financiers.
- les états financiers.
- les prévisions de trésorerie.

Il existe plusieurs outils pour vous aider à faire un plan d'affaires :

- le gouvernement canadien offre un service interactif de rédaction de plan d'affaires : <http://www.entreprisescanada.ca/pai/fr/> ;
- le CLD de Québec a mis en ligne un guide de rédaction d'un plan d'affaires (http://www.agrireseau.qc.ca/era/documents/051115_Plan_affaires_economie_liberale.pdf)

D'autre part, la formation en GEEA se termine par la préparation du dossier d'établissement et la rédaction du plan d'affaire.

Il est facile de surestimer les revenus que générera l'entreprise. Quelle sera la capacité réelle d'autofinancement du projet ? Avez-vous des économies personnelles à consacrer au projet ? Connaissez-vous une ou des personnes prêtées à vous appuyer ? Toutes ces questions vous seront posées si vous voulez emprunter de l'argent.

Le grand avantage de la formule des fermes en ASC est la possibilité d'obtenir une partie des revenus de ventes avant même que la production soit en cours. Ceci permet à plusieurs fermes de ne pas utiliser de marge de crédit en début de saison. L'envers de la médaille est que s'il y a un problème de production, il faut quand même livrer les paniers, ce qui peut impliquer l'achat de produits d'autres fermes, ou le remboursement des parts des partenaires. Seuls les aléas climatiques graves justifient de ne pas remplir les paniers, pas les erreurs de gestion ; on a tendance à oublier cette réalité.

Certaines fermes arrivent à aller chercher des fonds de façon très originale, par exemple au moyen d'une fiducie foncière. Certaines fermes en ASC ont des projets spéciaux (ex. : implantation d'un verger) pour lesquels ils demandent une contribution volontaire à leurs partenaires.

Frédéric Sauriol, Ferme de Bullion

« En 2007 et 2008, nous avons sollicité nos partenaires en plus de leur achat de panier pour l'achat d'arbres fruitiers (poiriers principalement), ce qui nous permet de valoriser une partie de la terre qui est plus rocailleuse. »

1.3.3 Intrants nécessaires

Les intrants nécessaires incluent tout ce qui n'est pas équipement ou infrastructure durables :

- Intrants de fertilisation : composts, fumiers, engrains minéraux, oligo-éléments, chaux, engrais organiques (farines de plume, fumier en granules), etc.
- Intrants de culture : semences, terreaux, produits de protection des cultures, attaches, paillis plastique, irrigation goutte-à-goutte.
- Carburants : essence, diesel, huiles, huile de chauffage pour serre, etc.

Les quantités de ces intrants nécessaires sont évidemment variables selon les entreprises. Le tableau 6 donne une idée de qu'il faut prévoir pour 50 paniers.

Tableau 6
Intrants à prévoir pour la production de 50 paniers

Intrants	Quantité	Coût approximatif (\$)
Fumier	60 t	700
Fumier de volaille granulé	500 kg	175
SulPoMag	300 kg	300
Chaux	500 kg	20
Terreau bio	800 L (vrac)	200
Semences	Légumes + engrais vert	800
Paillis biodégradables ¹	1 rouleau (pour 5 ans)	185
Bâche de protection	1 rouleau	260
Tuyaux goutte-à-goutte	1 rouleau (pour 5 ans)	200
Produits phytosanitaires	Entrust, Bt, Cuivre	320
Diesel (pour 1 tracteur)	300 litres	240
Essence (pour rotoculteur et pompe)	50 litres	50
Huile à chauffage (pour serre)	500 litres	400
Broches pour mini-tunnels et autres	2 paquets (pour 5 ans)	175
Emballages divers		200
TOTAL		4 225

1. S'assurer de la conformité avec les normes de certification biologique.

1.3.4 Main-d'œuvre nécessaire

Dans un projet de maraîchage diversifié, la cellule de base est le plus souvent un noyau de deux associés ou plus. Il est important que les capacités des associés soient complémentaires, ce qui est souvent le cas de toute façon. L'un peut être meilleur dans la vente et le contact avec le public, l'autre à diriger les employés. L'un peut être meilleur en gestion, l'autre en production, etc.

Sauf pour les très petits projets, qui assurent rarement un revenu suffisant pour faire vivre une famille, l'entreprise devra inévitablement faire appel à de la main-d'œuvre. En maraîchage diversifié, il faut compter 0,8 à 1,9 UTP (unité travail personne ou 2 500 heures) à l'hectare selon la grosseur de la ferme et le degré d'intensification. Une entreprise qui fait 100 paniers sur 3 ha devra compter 3 à 5 personnes durant la saison de production (incluant le ou les propriétaires) selon l'expérience et la capacité de gestion. Pour plus de détails, voir le module 12.

Voici les différents types de main-d'œuvre possibles.

Main-d'œuvre locale

En milieu rural, il existe souvent des gens prêts à faire un travail saisonnier comme celui qu'on retrouve sur des fermes maraîchères diversifiées. Elles ont souvent leur propre moyen de transport, mais il peut aussi arriver que l'on doive coordonner leur transport.

Avantages : Les avantages sont la proximité et la possibilité de trouver des gens très fiables qui deviennent de véritables alliés du succès de l'entreprise et du réseautage régional.

Désavantages : Il est parfois difficile de trouver des gens motivés, formés ou prêts à faire de longues heures. Comme le travail est très saisonnier, il est aussi difficile de fidéliser la main-d'œuvre sauf en allongeant la saison avec de la serriculture. Pour la plupart des employés, il est important de travailler au minimum le nombre de semaines nécessaires pour être éligibles aux prestations d'assurance-emploi. Ce nombre est variable selon la région où se trouve la ferme.

Main-d'œuvre étrangère (travailleurs mexicains ou guatémaltèques)

Il existe un programme permettant à des travailleurs mexicains ou d'Amérique centrale de travailler sur des fermes québécoises. Ce programme est géré par l'UPA.

Avantages : il s'agit d'une main-d'œuvre efficace prête à faire de longues heures et habituée à travailler à la chaleur.

Désavantages : On doit leur fournir un logement à la ferme selon les spécifications du programme et il y a plusieurs autres conditions à leur embauche. Il est nécessaire de parler espagnol pour bien communiquer avec eux.

Main-d'œuvre agricole

Ce programme, aussi géré par l'UPA, est seulement disponible dans les zones périurbaines de Montréal et Québec. Il s'agit de travailleurs habitant la ville en général qui sont prêts à travailler sur des fermes pendant l'été.

Avantages : Ce programme est pratique pour les corvées concentrées (ex. : désherbage manuel urgent). Il n'est pas obligatoire de les employer durant une longue période.

Désavantages : Il est souvent difficile de trouver des personnes motivées ou qui ont à cœur de bien faire leur travail. Si la ferme n'est pas située sur le circuit des autobus qui transportent les travailleurs, il faut aller les chercher soi-même à des endroits déterminés.

Stagiaires et étudiants

Toutes les écoles d'agriculture, qu'elles soient de niveau secondaire, collégial ou même universitaire ont des programmes de stage sur des fermes. Si vous êtes intéressés à accueillir des stagiaires, contactez les institutions directement.

Avantages : Les étudiants sont disponibles à un coût minime, parfois même gratuitement, bien qu'il soit préférable de leur payer le salaire minimum, car ils ont besoin de revenus pour vivre. Ils sont jeunes, prêts à apprendre et en pleine forme en général !

Désavantages : Ils ne sont souvent disponibles que pour une partie de la saison et généralement pas en août et septembre quand on a le plus besoin d'eux. Ils nécessitent beaucoup d'encadrement parce qu'ils sont en formation. Il y a des obligations telles que leur fournir de l'information et de rédiger un rapport. Sans encadrement, ils ne savent souvent pas quoi faire. Ils ne sont pas nécessairement de bons travailleurs manuels. Même si on les paie peu, il faut les loger et les nourrir.

WOOFers

Les WOOFers (voir site web de WWOOF-Canada :

<http://www.woof.ca/canada/content/start.html>) sont des gens, souvent jeunes, qui voyagent à travers le monde tout en travaillant sur des fermes membres du réseau WWOOF (World Wide Opportunities on Organic Farms ou Willing Workers on Organic Farms).

Avantages : Leur travail est gratuit en échange de la nourriture et du gîte. Ce sont des gens motivés qui offrent une belle expérience humaine en général. Il y a possibilité de tomber sur des gens très expérimentés qui peuvent même faire progresser votre entreprise en partageant des trucs qu'ils ont vu ailleurs.

Désavantages : Il s'agit d'une main-d'œuvre imprévisible. Si leur arrivée est prévue, le moment de leur départ est souvent indéterminé. Ils peuvent rester quelques jours, quelques semaines ou quelques mois, selon qu'ils apprécient ou non leur expérience sur votre ferme. Souvent ils ne font pas des heures aussi longues qu'un employé. La langue de communication peut aussi être un problème, surtout si vous ne parlez pas anglais.

Frédéric Sauriol, Ferme de Bullion

« Nous avons eu des Woofers à la ferme depuis le tout début. Si la plupart du temps, l'expérience a été agréable, il est impossible de planifier la production en fonction de leur présence. Il faut plutôt les voir comme une aide supplémentaire inespérée. On en profite souvent pour leur faire faire des trucs que nous n'avons pas le temps de faire en saison. »

Membres de la famille

Avantages : On les connaît bien ! Leur aide est souvent peu coûteuse ou gratuite ! Ils sont prêts à faire beaucoup par amour.

Désavantages : Les liens émotionnels avec eux compliquent souvent les rapports. Il est difficile de les considérer sur le même pied que les autres employés. Il est aussi facile d'en abuser, ce qui peut être très mauvais pour les relations.

1.4 Certification biologique, par où commencer

Au Québec, l'appellation biologique est régie par le CARTV (Conseil des appellations réservées et des termes valorisants). Cet organisme accorde des certificateurs qui se chargent de vérifier si les entreprises suivent les normes de l'agriculture biologique dictées par le CARTV. Vous pouvez consulter les normes biologiques du Québec à l'adresse suivante : www.cartvquebec.com.

La juridiction du CARTV ne concerne que le commerce intra-provincial. Si une entreprise compte faire de l'exportation dans d'autres provinces ou à l'étranger, ce sont les normes canadiennes ou les normes du pays importateur qui s'appliquent. Elles sont en général semblables pour la plupart des productions. Les normes canadiennes sont disponibles auprès de l'ONGC (Office des normes générales du Canada).

La transition ou conversion d'une parcelle conventionnelle dure 36 mois. Une terre abandonnée et remise en culture ne nécessite pas de transition. Dès le début de la transition d'une parcelle conventionnelle vers la régie biologique ou la remise en culture d'une terre abandonnée, il est important de documenter ce qui est fait sur la ferme. Il faut tenir un registre des champs, des substances appliquées, de tout ce qui pourrait intéresser la certification.

Il faut, sauf exception, que la ferme soit sous la supervision d'un organisme de certification au moins 12 mois avant que la première récolte puisse être certifiée biologique. Pour une ferme maraîchère, où l'on récolte des laitues et des radis dès la mi-juin, cela veut dire qu'il faut avoir fait application auprès d'un organisme de certification deux hivers précédent cette récolte.

Le tableau 7 explique quand contacter l'organisme de certification. On voit qu'on ne gagne qu'une année en achetant une terre abandonnée.

Tableau 7

Calendrier des étapes à suivre lors de la certification biologique d'une ferme

Année	Ferme conventionnelle en transition	Ferme abandonnée remise en culture
Printemps-été 2009	Culture conventionnelle. Produit interdit en bio appliqué jusqu'en juillet	Achat de la terre en fin de saison – trop tard pour faire quoi que ce soit. Obtenir affidavit de l'ancien propriétaire.
Hiver 2009-2010	Se procurer le cahier des charges bio	Contacter l'organisme de certification pour s'assurer qu'il y aura une inspection pendant la saison suivante
Printemps-été 2010	Première saison de transition	Prendre photos avant les travaux de préparation qui commencent au printemps. Inspection bio pendant la saison. Année de pré-certification. Obtenir affidavit de l'ancien propriétaire.
Hiver 2010-2011	Contacter l'organisme de certification pour s'assurer qu'il y aura une inspection pendant la saison suivante	
Printemps-été 2011	Deuxième saison de transition. Inspection bio pendant la saison.	Première année de récolte bio.
Printemps-été 2012	Première année de récolte bio. Tout ce qui sera récolté après juillet sera certifiable si les normes sont respectées.	

Le document sur la transition publié par la FABQ² donne de plus amples détails sur la certification et les étapes de transition.

1.5 Références

1. D'Aoust, M. *Des arbres sur ma ferme : Guide à l'intention du producteur et de la productrice agricole*, Société de l'arbre du Québec, Sainte-Foy, 2002, 27 p.
2. FABQ. *Guide de transition en agriculture biologique*, 2003, www.agrireseau.qc.ca/agriculturebiologique/documents/guide%20de%20transition%20fabq.pdf