

Agrotourisme et tourisme gourmand

- Ratios technico-économiques
- Connaissances sur les bonnes pratiques d'affaires



ASSOCIATION DE L'AGROTURISME
ET DU TOURISME GOURMAND
DU QUÉBEC



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

DROITS D'AUTEUR

Il est interdit de reproduire, traduire ou adapter ce document sans l'autorisation écrite du Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ) et de l'Association de l'Agrotourisme et du Tourisme Gourmand du Québec (AATGQ) afin de respecter les droits d'auteur et d'encourager la diffusion de nouvelles connaissances.

REMERCIEMENTS

Le CRAAQ et l'AATGQ remercient toutes les personnes qui ont collaboré à la réalisation de ce document.

Ces travaux ont été réalisés grâce à une aide financière du Programme d'appui à l'offre des services-conseils agricoles (PAOSCA), un programme issu de l'accord Cultivons l'avenir 2 conclu entre le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Cultivons l'avenir 2

Une initiative fédérale-provinciale-territoriale

Canada

Québec 

RÉDACTION

Odette Chaput, directrice générale, AATGQ

Hélène Grondines, agr., agroéconomiste, chargée de projets, CRAAQ

Patricia Turmel, chargée de projets, CRAAQ

COLLABORATION

Patrick Chalifour, agr., conseiller en aménagement, développement rural et agrotourisme, MAPAQ

Tourisme Québec

Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA)

Entreprises ayant participé à l'enquête

MISE EN PAGE ET MONTAGE

Catherine Prévost, adjointe à la coordination des projets et des opérations, CRAAQ

Véronique Michaud, graphiste, CRAAQ

POUR INFORMATION ET COMMENTAIRES

Volet - Ratios technico-économiques

Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec

Édifice Delta 1, 2875, boulevard Laurier, 9^e étage

Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 523-5411

client@craaq.qc.ca

www.craaq.qc.ca

Volet - Connaissances sur les bonnes pratiques d'affaires

Association de l'Agrotourisme et du Tourisme Gourmand du Québec

4545, avenue Pierre-De Coubertin

Montréal (Québec) H1V 0B2

Téléphone : 514 252-3138

info@terroiretsaveurs.com

www.terroiretsaveurs.com

Publication PATR0103-PDF

ISBN 978-2-7649-0562-3

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives Canada, 2018

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018

© Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec, 2018

© Association de l'Agrotourisme et du Tourisme Gourmand du Québec, 2018

AVANT-PROPOS

Le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ) et l'association sectorielle Association de l'Agrotourisme et du Tourisme Gourmand du Québec (AATGQ) vous présentent les résultats d'un projet fait en partenariat consistant à réaliser une enquête auprès de 30 entreprises en agrotourisme et tourisme gourmand. Dans ce document, vous trouverez les résultats de l'enquête réalisée auprès d'entreprises qui ont été ciblées comme performantes et innovatrices d'un point de vue touristique.

Nous tenons à remercier les entreprises qui ont participé à ce projet. En partageant leurs données, celles-ci permettront, pour la première fois, de présenter des ratios technico-économiques ainsi que l'identification des bonnes pratiques pour ce secteur d'activité. Ce document servira de base pour aider les entreprises à s'évaluer et à se comparer, et pour les conseillers à les accompagner dans cette démarche.

Nous remercions aussi les membres du comité consultatif et de révision provenant du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) et de Tourisme Québec.

OBJECTIFS

Le projet visait les objectifs suivants :

1. Obtenir un portrait d'entreprises leaders, de leurs facteurs de succès et des meilleures pratiques d'affaires mises en place par ces dernières;
2. Identifier des pratiques pouvant être améliorées et répondre à des besoins d'accompagnement en conséquence;
3. Évaluer la performance économique, d'un point de vue touristique, d'une cohorte de 30 entreprises en agrotourisme;
4. Dégager des ratios technico-économiques des activités de l'entreprise;
5. Favoriser l'acquisition de connaissances stratégiques.

En 2016, un travail d'identification d'une soixantaine d'entreprises phares ou leaders d'un point de vue touristique a été réalisé par l'Association de l'Agrotourisme et du Tourisme Gourmand au Québec (AATGQ) avec la collaboration des Associations touristiques régionales (ATR) et des Directions régionales du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). Ces entreprises devaient répondre à plusieurs critères de sélection pour être identifiées comme leaders, tels que :

- Faire de l'agrotourisme et/ou du tourisme gourmand;
- Avoir une offre et une prestation de services de grande qualité;
- Faire de la promotion active auprès de la clientèle touristique : placements dans les médias, affichage, site Internet, médias sociaux, etc.;

- Se démarquer de la concurrence, être innovante et investir dans le développement de l'entreprise;
- Générer un achalandage significatif;
- Être impliquée dans l'industrie touristique;
- Jouir d'une bonne réputation et être reconnue au sein de l'industrie.

Ces entreprises ont été sollicitées pour faire partie de l'enquête d'une façon volontaire. Aux critères de base s'ajoutaient les critères suivants pour faire partie de l'enquête :

- Posséder des états financiers officiels;
- Connaître la part (pourcentage ou revenus et dépenses) du chiffre d'affaires liée aux activités touristiques offertes dans l'entreprise;
- Connaître le nombre de visiteurs accueillis dans son entreprise en 2016;
- Connaître la provenance des clientèles de son entreprise.

De plus, pour des questions de validité d'analyses statistiques et de représentativité, seulement quatre sous-secteurs ont été retenus pour le choix des entreprises participantes, soient les producteurs d'alcool, les fruitiers-maraîchers (incluant les vergers), les entreprises d'élevage et d'apiculture et les fromageries. La proportion de chaque sous-secteur devait aussi être semblable à celle obtenue dans [*L'Étude sur les retombées socioéconomiques et importance touristique de l'agrotourisme et du tourisme gourmand au Québec \(2016\)*](#) afin de représenter le plus possible la réalité. Malgré une volonté de considérer toutes les régions du Québec, pour une question de faisabilité, certaines régions ont été exclues. Ainsi, la distribution géographique des entreprises de l'enquête n'est pas représentative de la distribution géographique réelle des entreprises en agrotourisme et tourisme gourmand au Québec, car ce n'était pas l'objectif du projet. À partir de cet échantillonnage dans différentes régions touristiques du Québec, 30 entreprises, provenant de 10 régions touristiques, ont accepté de prendre part au projet d'enquête. Celle-ci a été réalisée en deux volets : d'abord, une enquête électronique qui permettait d'identifier certaines pratiques des participants, puis la visite d'une experte sur les lieux pour valider les réponses et recueillir des informations supplémentaires.

À la suite de la cueillette d'information auprès des entreprises, les données ont été analysées et vous sont présentées en deux rapports, soit :

- Ratios technico-économiques (analyse et rapport présenté par le CRAAQ);
- Connaissances sur les bonnes pratiques d'affaires (analyse et rapport présenté par l'AATGQ).



Ratios technico-économiques

Rapport réalisé par :

Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	3
Objectifs	3
Ratios technico-économiques	5
1. Avant-propos	7
2. Limites et réserves	7
3. L'ensemble des entreprises participantes	8
3.1 Le ratio actif par visiteur.....	9
3.2 Le ratio passif par visiteur	10
3.3 Le ratio revenu brut par visiteur	11
3.4 Le ratio charge brute par visiteur.....	12
3.5 Le ratio dollar de promotion par revenus bruts.....	13
3.6 Le ratio des heures travaillées par visiteur	14
3.7 Le ratio heures travaillées par 1 000 dollars de revenus bruts	14
3.8 Le seuil de rentabilité	15
3.9 Autonomie financière en pourcentage	16
3.10 Le taux d'endettement.....	17
3.11 Le fonds de roulement	18
3.12 Le ratio de la marge brute	18
4. Entreprises d'alcool (vignoble, cidrerie et autres).....	19
5. Entreprises fruitière et maraîchère.....	20
6. Conclusion.....	22
ANNEXE A.....	23
ANNEXE B	29

1. AVANT-PROPOS

Dans ce rapport vous trouverez les résultats du portrait technico-économique d'entreprises en agrotourisme et tourisme gourmand au Québec qui ont été ciblées comme performantes et innovatrices d'un point de vue touristique.

Avertissement : ces ratios ne sont pas présentés comme étant des références pour le secteur, mais bien comme un premier pas dans l'élaboration d'indices permettant d'évaluer la performance des entreprises et d'avoir une base de comparaison. Nous souhaitons que cela encourage les autres entreprises à évaluer leurs performances et à se comparer. Les conseillers sont invités à faire connaître l'existence de tels ratios et d'encourager leurs entreprises à déterminer leurs propres ratios afin de se comparer.

La détermination des ratios à analyser a été grandement influencée par un premier projet réalisé dans le secteur pour l'établissement d'une charte comptable en agrotourisme. Vous pouvez trouver les informations dans la fiche 19 - *Analyse économique - considérations économiques et comptables du Pense-bête de l'agrotourisme*.

Les éléments suivants doivent être pris en considération pour interpréter les ratios :

1. Les résultats retenus sont ceux de l'année 2016 pour les états financiers ainsi que pour l'information sur le nombre de visiteurs, le temps de travail, les montants déboursés en investissement et en promotion pour déterminer les ratios ;
2. Une analyse a été faite pour l'ensemble des entreprises participantes au projet et pour les sous-secteurs suivants :
 - a. Les producteurs d'alcool (vignoble, cidrerie et autres alcools);
 - b. Les fermes fruitières et maraîchères (inclus les vergers).

Il n'a pas été possible de tirer des conclusions valables pour les entreprises d'élevage. Il y avait peu d'entreprises (6) et l'échantillon était très hétérogène. Pour les fromageries, l'échantillon n'était pas statistiquement valide pour déterminer des ratios technico-économiques.

2. LIMITES ET RÉSERVES

Ce document expose les résultats sommaires à la suite de la collecte d'informations réalisée par l'un de nos partenaires au CRAAQ, le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA). Les données recueillies n'ont pas subi de double validation auprès des entreprises.

L'échantillon est composé d'entreprises hétérogènes qui participaient sur une base volontaire. Certaines entreprises ont pu être en croissance lors de cette année-là, donc il faut faire attention aux conclusions.

Pour chaque entreprise, les ratios obtenus sont multipliés par le pourcentage attribué au secteur d'activité de l'agrotourisme. Ce pourcentage a été déterminé par l'entreprise elle-même et est très variable d'une entreprise à l'autre.

Le nombre de visiteurs n'est pas calculé de la même façon d'une entreprise à l'autre, ce qui peut amener des variations pour les ratios technico-économiques.

Le CRAAQ et ses partenaires n'assument aucune responsabilité pour des pertes qui pourraient être occasionnées aux parties en cause, à leurs partenaires, à leurs administrateurs, à leurs employés ou à toute autre partie à la suite de la circulation de la référence ou de l'utilisation de ce document.

3. L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES PARTICIPANTES

L'échantillon global pour le projet regroupe 30 entreprises. Elles vivent en moyenne à 54 % de l'agrotourisme. Cependant, il y a un sixième des entreprises qui ont mentionné vivre de moins de 15 % de l'agrotourisme. Les entreprises qui ont participé au projet sont en agrotourisme depuis 16,5 ans en moyenne, mais cela varie entre 2 et 35 ans. La figure 1 présente la répartition des entreprises selon des strates d'années, soit 9 ans et moins, entre 10 et 20 ans, et 21 ans et plus. Pour l'ensemble des entreprises qui ont participé à l'enquête, 40 % sont en agrotourisme depuis plus de 21 ans.

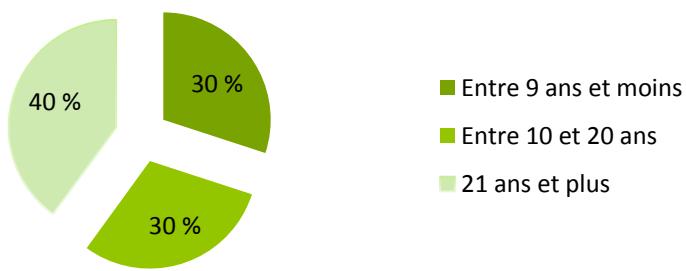


Figure 1. La répartition des entreprises selon leur nombre d'années en agrotourisme

Le nombre de visiteurs par entreprise est très variable, soit de 2 000 visiteurs jusqu'à 150 700 visiteurs. Cependant, la moyenne est autour de 37 945 visiteurs. Il sera intéressant d'observer le ratio seul de rentabilité du tableau 1 qui représente le nombre de visiteurs nécessaire pour couvrir les dépenses (seuil de rentabilité).

Le tableau 1 résume les différents critères ciblés pour aider les entreprises en agrotourisme. La méthode retenue pour calculer ces ratios est la méthode de distribution de l'échantillonnage de la moyenne. C'est-à-dire que pour chaque barre des histogrammes présentés ci-après, il y a les résultats moyens de

trois entreprises d'une même catégorie (moyenne mobile¹). Cette façon permet de préserver la confidentialité des renseignements. C'est de cette façon que les minimums, les maximums et les moyennes de chaque ratio ont été calculés. Chaque ratio est multiplié pour le pourcentage que l'entreprise a mentionné qu'elle faisait en agrotourisme et tourisme gourmand.

Tableau 1. Ratios technico-économiques pour l'ensemble des entreprises

Ratios	Minimum	Maximum	Moyenne ²	Médiane
Actif/ visiteur	2,88 \$	311,38 \$	44,39 \$	30,29 \$
Passif/visiteur	4,61 \$	354,19 \$	33,26 \$	17,47 \$
Revenu brut/visiteur	5,11 \$	69,10 \$	21,81 \$	18,82 \$
Charge brute/visiteur	4,39 \$	82,90 \$	21,12 \$	17,42 \$
\$ promotion/ revenu brut	0,7 %	70,1 %	4,6 %	3,5 %
h travaillées/ visiteur	0,15 h	2,61 h	0,61 h	0,32 h
h travaillées/ 1 000 \$ revenu brut	3,6 h /1000 \$	51,0 h / 1000 \$	15,4 h / 1000 \$	16,1 h / 1000 \$
Seuil de rentabilité (nb de visiteur pour couvrir les frais)	2 458	82 454	27 156	20 840
% autonomie financière	-58,2 %	42,5 %	7,56 %	7,57 %
Taux d'endettement	9,4 %	133,3 %	43,2 %	43,4 %
Fonds de roulement	0,07	53,05	0,99	0,77
Ratio de la marge (Charges/Revenus)	16,3 %	98,5 %	52,2 %	51,8 %

3.1 Le ratio actif par visiteur

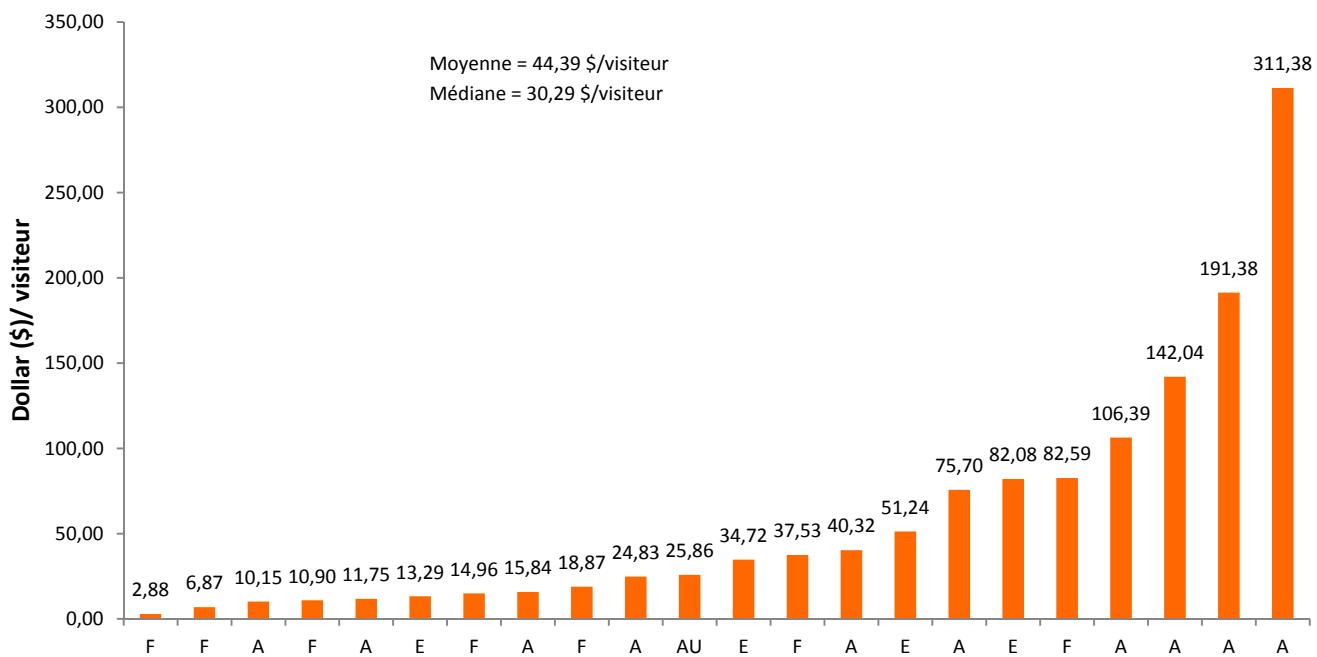
Dans les actifs, on retrouve les actifs à court terme (ex. : encaisse, les comptes à recevoir, les stocks, les charges payées d'avance...) et les actifs à long terme (ex. : immobilisations corporelles, placements, actifs incorporels...).

Le *ratio actif par visiteur* donne un aperçu de la liquidité, mais surtout du capital qu'une entreprise a par rapport au nombre de visiteurs qui vont chez elle. Le graphique 1 présente la distribution des résultats de ce ratio pour les diverses entreprises qui ont participé. La moyenne est de 44,39 \$/visiteur. Ce ratio varie de 10 \$ à 311 \$ pour les producteurs d'alcool, de 13 \$ à 83 \$ pour les producteurs d'élevage, de 3 \$ à 72 \$ pour les entreprises fruitières et maraîchères et pour les autres, ce ratio donne autour de 26 \$.

Plus le résultat de ce ratio est grand, plus cela signifie que l'entreprise possède des capitaux. Cependant, il sera intéressant de faire une parallèle avec le *ratio passif par visiteur*.

¹ La moyenne mobile est recalculée de façon continue en utilisant à chaque calcul un sous-ensemble de données dans lequel une nouvelle donnée remplace la première.

² La moyenne est la moyenne réduite, c'est-à-dire sans les extrêmes. Quatre données ont été enlevées pour calculer la moyenne, soit les deux données les plus basses et les deux données les plus hautes.



Graphique 1. Distribution de l'actif par visiteur

A = producteurs d'alcool, E = producteurs d'élevage et apicole, F = entreprises fruitières et maraîchères et Au = autres entreprises

3.2 Le ratio passif par visiteur

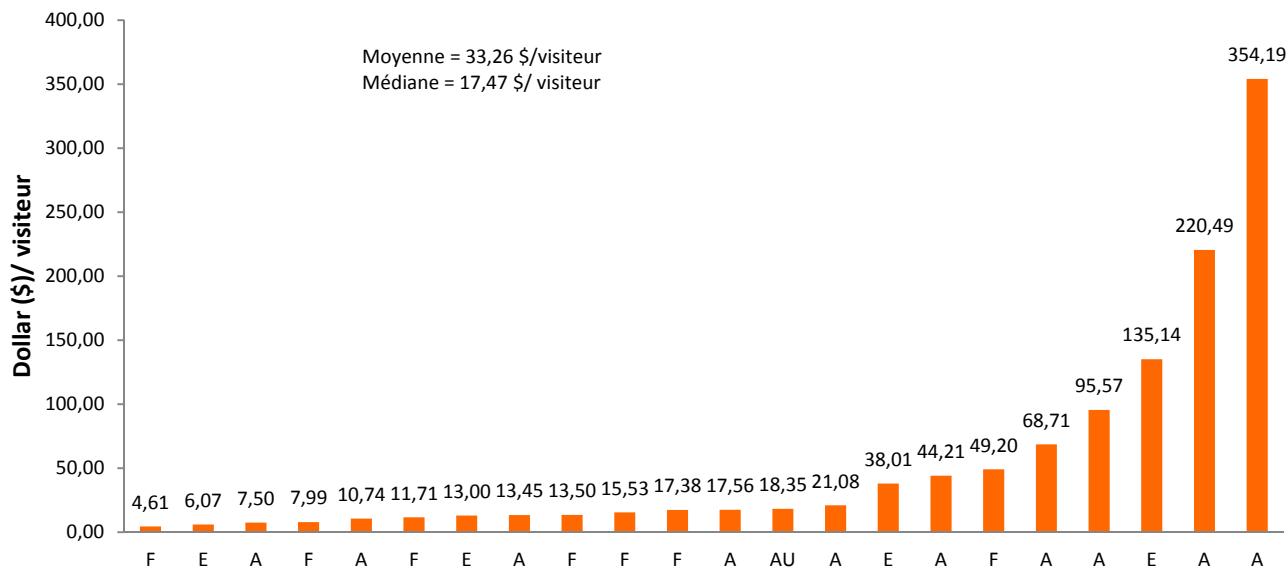
Dans les passifs, on retrouve les passifs à court terme (ex.: comptes fournisseurs, emprunt bancaire, impôts futurs...) et les passifs à long terme (ex.: dettes à long terme...).

Le *ratio passif par visiteur* donne un aperçu des dettes qu'une entreprise a par rapport au nombre de visiteurs qui passent chez elle. Le graphique 2 présente la distribution des résultats. La moyenne est de 33,26 \$/visiteur. Ce ratio varie de 8 \$ à 354 \$ pour les producteurs d'alcool, de 6 \$ à 135 \$ pour les producteurs d'élevage, de 5 \$ à 49 \$ pour les entreprises fruitières et maraîchères et pour les autres, ce ratio donne autour de 18 \$.

Plus le résultat de ce ratio est petit, plus cela signifie que l'entreprise a peu de dettes par visiteur. Quand ce ratio est comparé avec le ratio actif par visiteur, il est préférable que le ratio actif par visiteur soit plus grand que le ratio passif par visiteur. Cela montre une meilleure situation financière.

Actif par visiteur > Passif par visiteur = Bonne situation financière

Ex. : 44,39 \$/visiteu > 33,26 \$/visiteur = Bonne situation financière



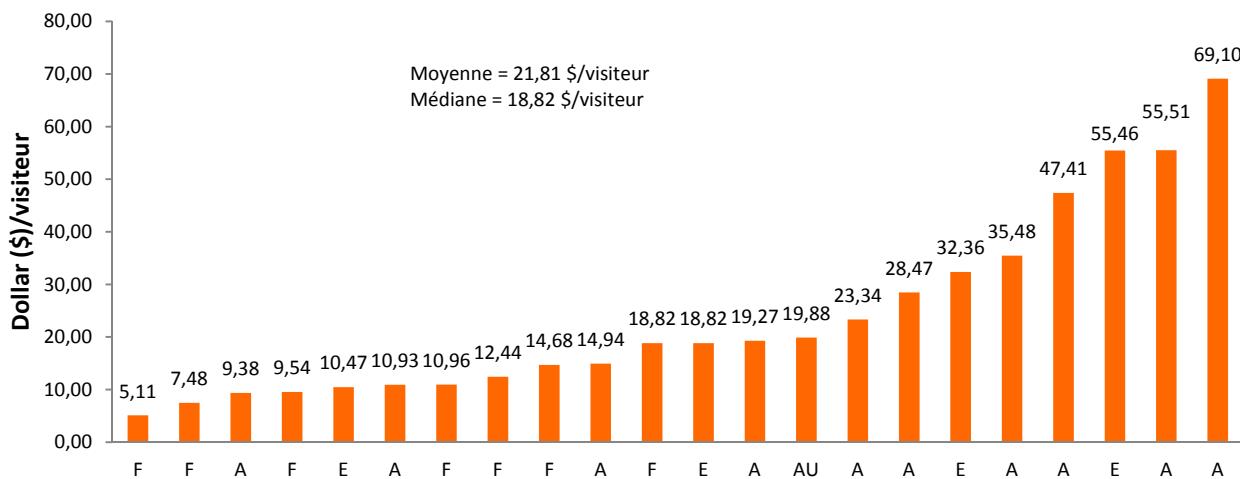
Graphique 2. Distribution du passif par visiteur

3.3 Le ratio revenu brut par visiteur

Les revenus bruts représentent les ventes de produits et services offerts par l'entreprise. Le *ratio revenu brut par visiteur* donne un aperçu du montant qu'un visiteur a dépensé ou s'est procuré auprès de l'entreprise agrotouristique. En moyenne, un visiteur va acheter pour un montant de 21,81 \$ lors d'une visite. Le graphique 3 présente la distribution des résultats de ce ratio.

Ce ratio varie de 9 \$ à 69 \$ pour les producteurs d'alcool, de 10 \$ à 55 \$ pour les producteurs d'élevage, de 5 \$ à 19 \$ pour les entreprises fruitières et maraîchères et pour les autres, ce ratio donne autour de 20 \$.

Plus ce ratio est élevé, plus cela signifie que le montant de la facture pour les produits et services que le visiteur s'est procurés auprès de l'entreprise est aussi élevé. Cela a un impact-bénéfice sur l'entreprise qui voit ses inventaires (actifs) roulés. Le ratio pourra être comparé avec le *ratio charge brute par visiteur*.



Graphique 3. Distribution du revenu brut par visiteur

3.4 Le ratio charge brute par visiteur

La charge brute comprend, par exemple les approvisionnements pour fabriquer des produits, les salaires, l'entretien et la réparation des infrastructures (bâtiments, terrain, machinerie et équipements).

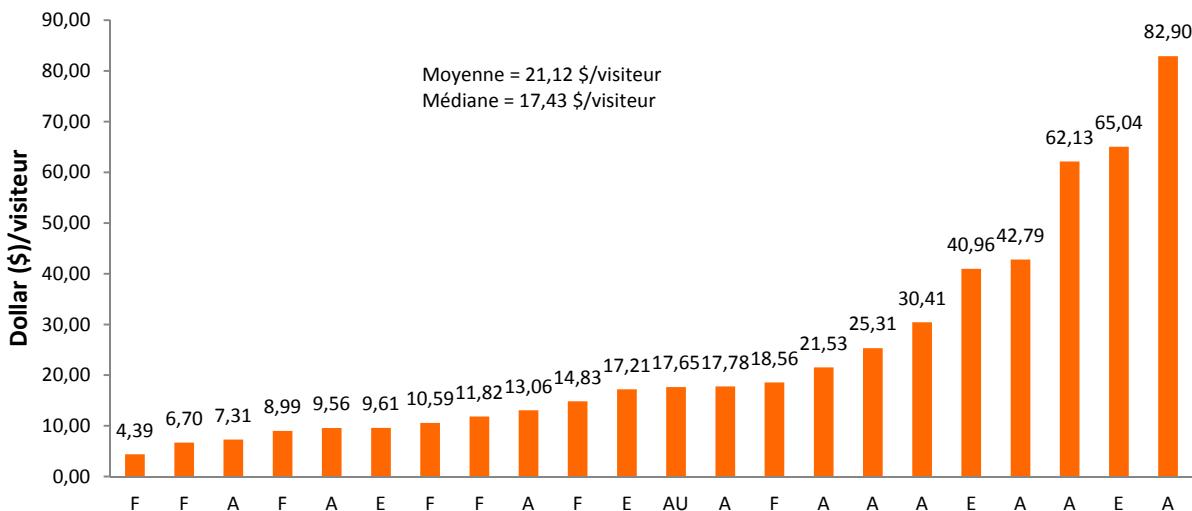
Le *ratio marge brute par visiteur* donne un aperçu des coûts variables et fixes pour fabriquer les produits et ainsi que les services offerts aux visiteurs. La moyenne de ce ratio est de 21,12 \$/visiteur. C'est-à-dire qu'en moyenne, ça coûte 21,12 \$/visiteur à une entreprise. Le graphique 4 présente la distribution des résultats de ce ratio pour les diverses entreprises.

Ce ratio varie de 7 \$ à 83 \$ pour les producteurs d'alcool, de 10 \$ à 65 \$ pour les producteurs d'élevage, de 4 \$ à 19 \$ pour les entreprises fruitières et maraîchères et pour les autres, ce ratio donne autour de 18 \$.

Plus le résultat de ce ratio est élevé, plus cela signifie que le coût de fabrication ou des services offerts par l'entreprise sont élevés. Il faudra que les revenus bruts par visiteur soient plus élevés afin d'en tirer un bénéfice par visiteur.

Revenu brut par visiteur > Charge brute par visiteur = Reste un bénéfice

Ex. : 21,81 \$/visiteur > 21,12 \$/visiteur = Il reste un bénéfice pour l'entreprise pour se rémunérer.

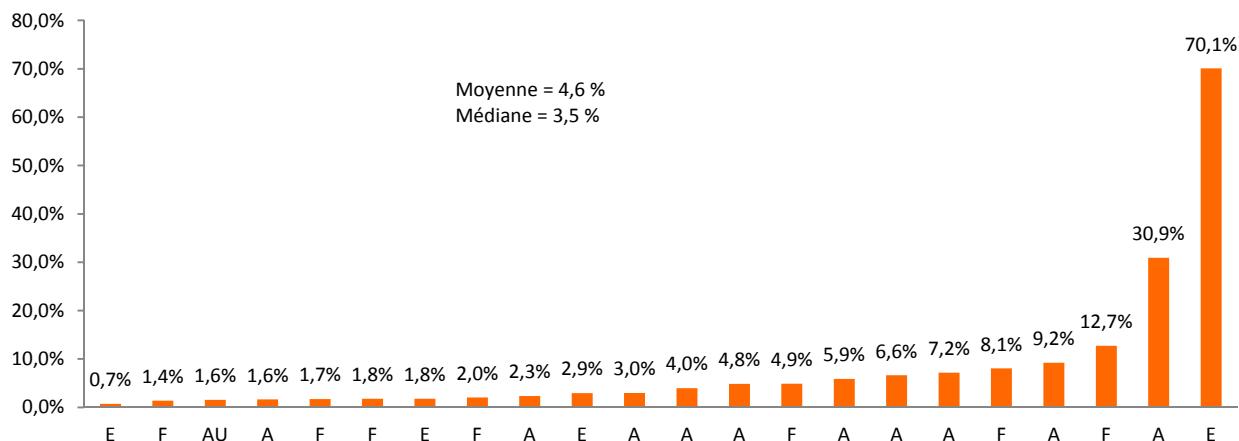


Graphique 4. Distribution des charges brutes par visiteur

3.5 Le ratio dollar de promotion par revenus bruts

Ce ratio donne une indication de la proportion du montant investi par l'entreprise par rapport à son chiffre d'affaires (revenu brut) afin de se faire connaître et ainsi attirer de la clientèle. La moyenne pour ce ratio est de 4,6 %.

Ce ratio varie de 2 % à 31 % pour les producteurs d'alcool, de 1 % à 70 % pour les producteurs d'élevage, de 1 % à 13 % pour les entreprises fruitières et maraîchères et pour les autres, ce ratio est autour de 2 %. Pour une entreprise qui investit le même montant d'année en année et dont les revenus bruts augmentent grâce à un achalandage, elle constatera que ce ratio diminue d'une année à l'autre. Cela ne doit pas être perçu négativement, car la publicité faite par le bouche-à-oreille est une promotion peu onéreuse pour l'entrepreneur.

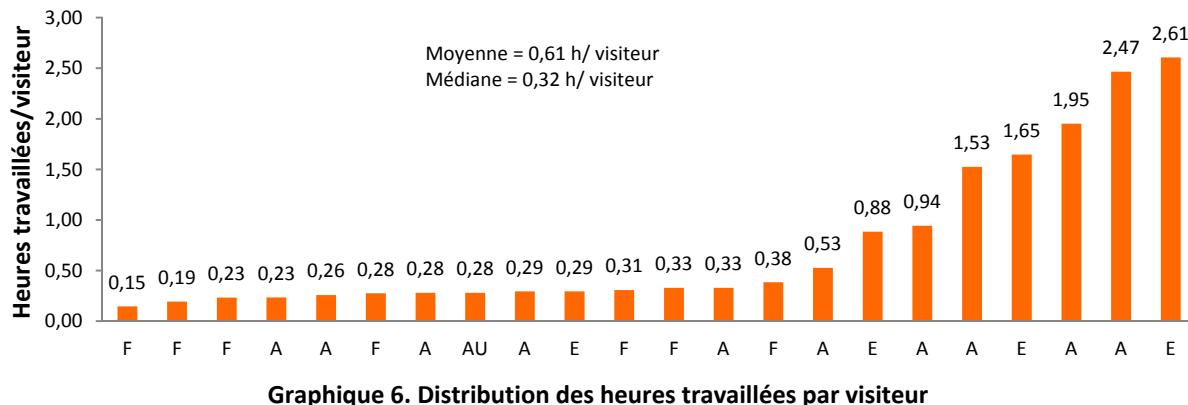


Graphique 5. Distribution dollar de promotion par dollar de revenus bruts

3.6 Le ratio des heures travaillées par visiteur

Ce ratio permet de connaître le nombre d'heures réalisées pour offrir des produits et services en agrotourisme par visiteur. La moyenne est de 0,61 heure par visiteur. Si ce ratio est bas, cela signifie que l'entreprise n'a pas besoin de mettre autant de temps pour produire, transformer ses produits et offrir des activités et services. Dans le cas inverse, un ratio élevé signifie qu'il faut plus de temps pour produire et transformer ses produits pour le nombre de visiteurs qui vient.

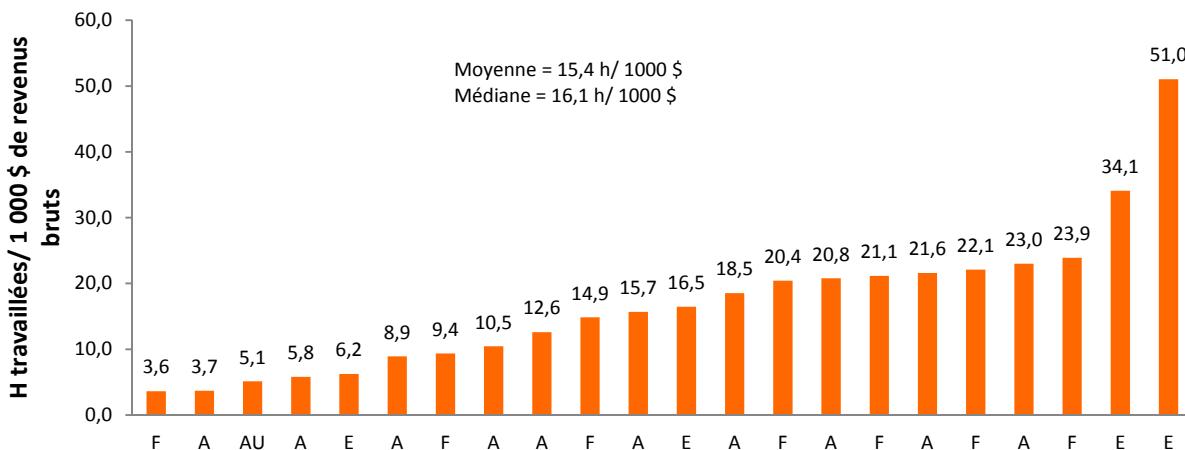
Comme le graphique 6 le présente, ce ratio varie de 0,23 à 2,61 heures par visiteur pour les producteurs d'alcool, de 0,29 à 2,61 heures par visiteur pour les producteurs d'élevage, de 0,15 à 0,38 heure par visiteur pour les entreprises fruitières et maraîchères et pour les autres, ce ratio est autour de 0,28 heure par visiteur.



3.7 Le ratio heures travaillées par 1 000 dollars de revenus bruts

Ce ratio permet de connaître le nombre d'heures investies pour 1 000 \$ de revenus bruts générés. La moyenne pour ce ratio est de 15,4 heures par 1 000 \$ de revenus bruts.

Ce ratio varie de 4 à 23 heures par 1 000 \$ de revenus bruts pour les producteurs d'alcool, de 6 à 51 heures par 1 000 \$ de revenus bruts pour les producteurs d'élevage, de 4 à 24 heures par 1 000 \$ de revenus bruts pour les entreprises fruitières et maraîchères et pour les autres, ce ratio est de 5 heures par 1 000 \$ de revenus bruts.



Graphique 7. Distribution des heures travaillées par 1 000 \$ de revenus bruts

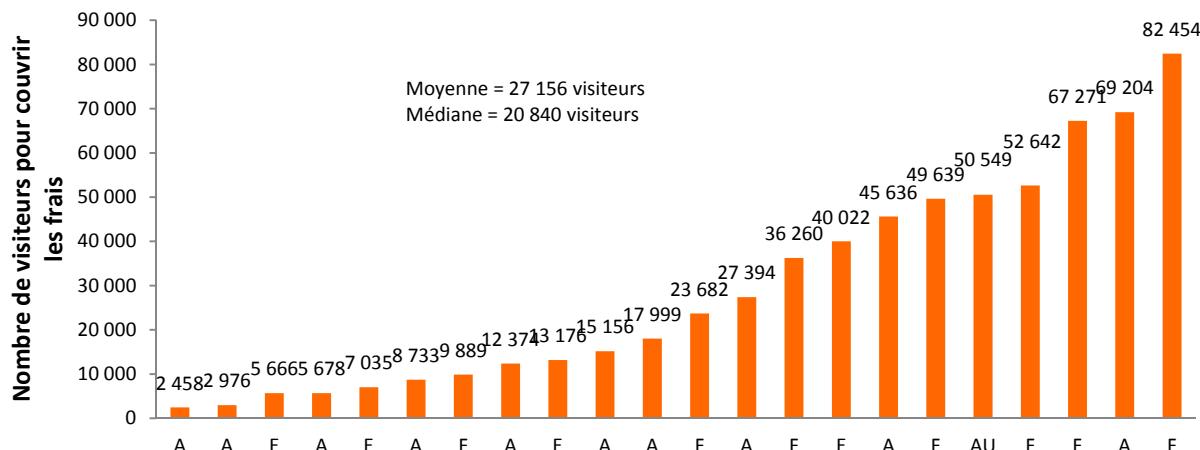
3.8 Le seuil de rentabilité

Ce ratio détermine le nombre de visiteurs nécessaire pour couvrir les coûts (dépenses). La formule du seuil de rentabilité est la suivante :

$$\frac{\text{Charge brute totale}}{\text{Revenu brut total par visiteur}} = \text{Seuil de rentabilité}$$

La moyenne donne 27 156 visiteurs. Ce ratio varie de 2 458 à 69 204 visiteurs pour les producteurs d'alcool, de 5 666 à 40 022 pour les producteurs d'élevage, de 9 889 à 82 454 pour les entreprises fruitières et maraîchères et pour les autres, ce ratio est de 50 549 visiteurs.

Ce ratio traduit l'importance de l'achalandage pour la rentabilité d'une entreprise. Avec un seuil de rentabilité nécessitant un nombre élevé de visiteurs, l'approche client devient alors un enjeu très important. Dans tous les cas, l'entreprise doit travailler à la fois sur la réduction des coûts, mais également à l'augmentation du montant du panier d'achats par visiteur.



Graphique 8. Distribution du seuil de rentabilité

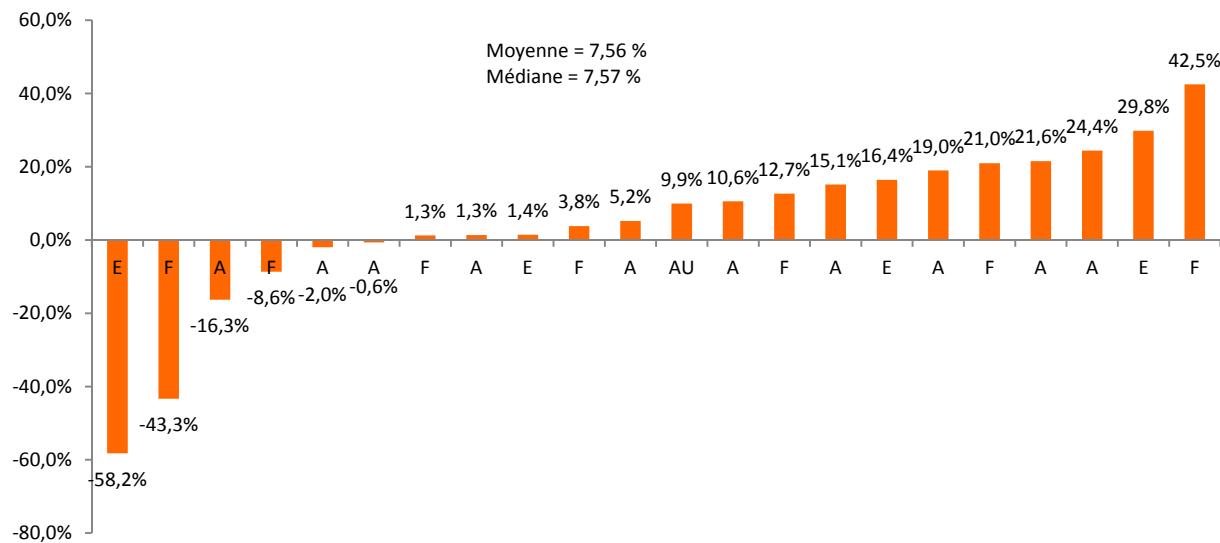
3.9 Autonomie financière en pourcentage

Ce ratio donne une indication de la situation financière de l'entreprise. Le calcul de l'autonomie financière est la suivante :

$$\frac{\text{Actif total} - \text{Passif total}}{\text{Actif total}} = \text{Autonomie financière}$$

Ce ratio permet de connaître si l'entreprise a des liquidités ou si elle a recours à des emprunts. La moyenne de ce ratio est de 7,56 %. Ce qui signifie qu'en moyenne les entreprises ont assez de liquidité.

Cependant, ce ratio varie de -16 % à 24 % pour les producteurs d'alcool, de -58 % à 30 % pour les producteurs d'élevage, de -43 % à 43 % pour les entreprises fruitières et maraîchères et pour les autres, ce ratio est de 10 %. Donc, on constate que ce ne sont pas toutes les entreprises qui ont des liquidités. Quand une entreprise obtient un ratio négatif, cela signifie que l'entreprise est dépendante des financements externes, c'est-à-dire qu'elle a des emprunts bancaires.

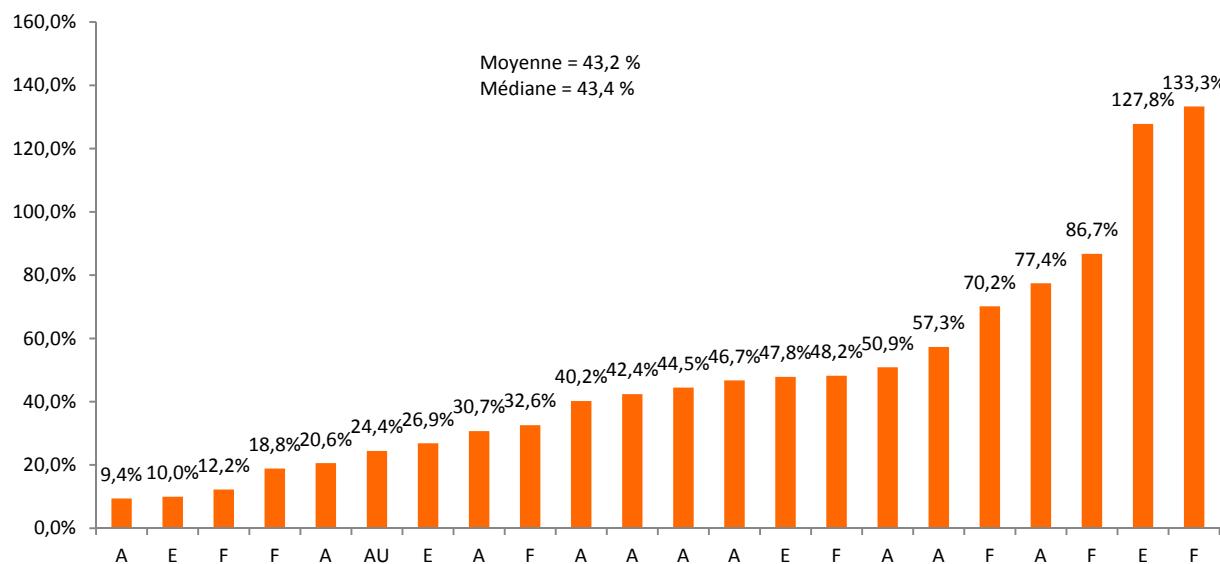


Graphique 9. Distribution du ratio autonomie financière

3.10 Le taux d'endettement

Le taux d'endettement permet de mesurer la capacité à rembourser les prêts et les emprunts. C'est le total du passif divisé par le total des actifs. Le taux d'endettement moyen pour les trente entreprises est de 43,2 %.

Ce ratio varie de 9 % à 77 % pour les producteurs d'alcool, de 10 % à 128 % pour les producteurs d'élevage, de 12 % à 133 % pour les entreprises fruitières et maraîchères et pour les autres, ce ratio est de 24 %.



Graphique 10. Distribution du taux d'endettement

3.11 Le fonds de roulement

Le fonds de roulement représente l'argent (la liquidité) nécessaire pour payer les fournisseurs et les comptes clients en attendant l'entrée des revenus de vente des produits.

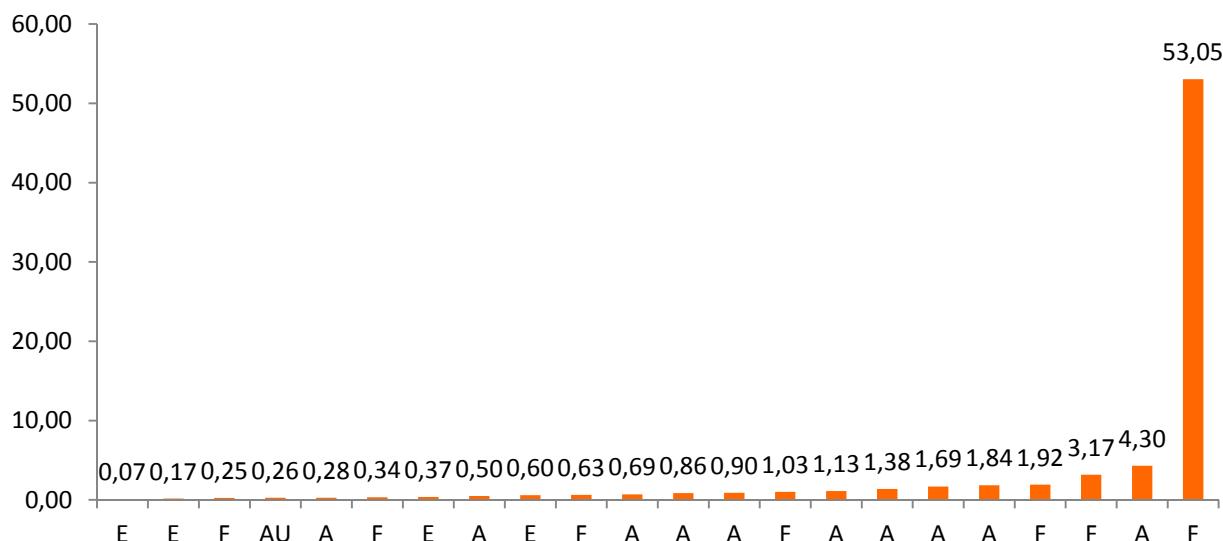
Le fonds de roulement = actif court terme/passif court terme

Le fonds de roulement moyen est de 0,99, ce qui signifie que les entrepreneurs ont accès à des liquidités pour pallier aux inconvénients. Ils n'utilisent pas leurs marges de crédits à court terme. Ils font des choix judicieux en utilisant les emprunts à long terme au lieu d'emprunts à court terme.

Ce ratio varie de 0,28 à 4,30 pour les producteurs d'alcool, de 0,07 à 0,60 pour les producteurs d'élevage, de 0,25 à 53,05 pour les entreprises fruitières et maraîchères et pour les autres, ce ratio est de 0,26.

Idéalement, ce ratio doit être entre 1 et 2. Si l'entreprise a plus de 2, cela signifie qu'elle a plus d'actifs court terme que de passifs court terme. En bas de 1, cela devient critique. S'il y a un imprévu, l'entreprise devra emprunter.

Moyenne = 0,99
Médiane = 0,77



Graphique 11. Distribution du fonds de roulement

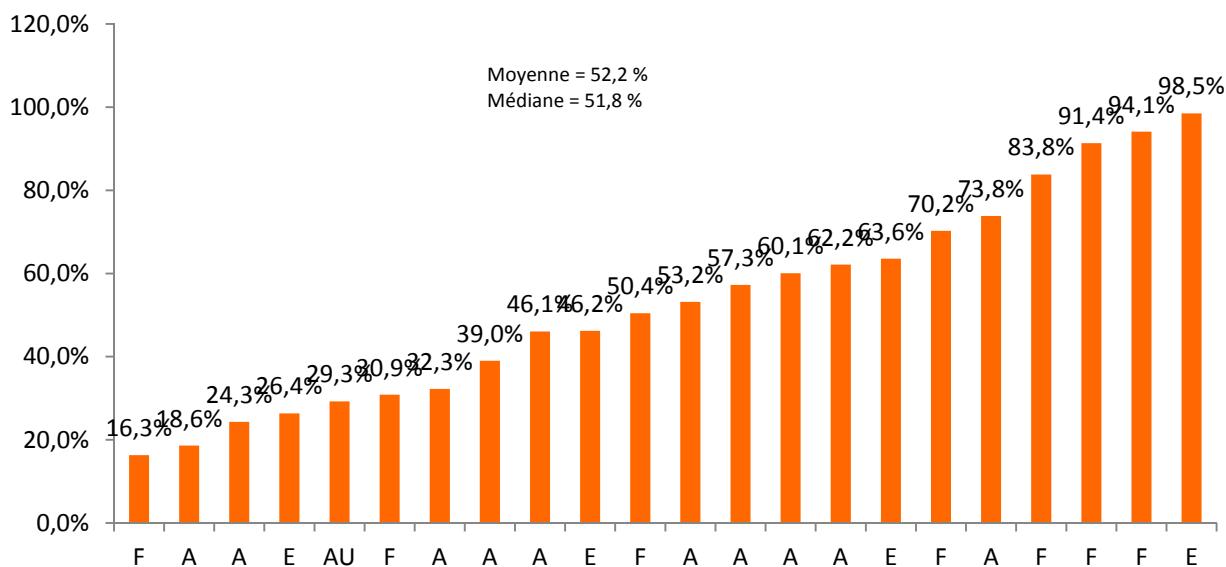
3.12 Le ratio de la marge brute

Ce ratio montre le pourcentage du chiffre d'affaires qu'une entreprise conserve après avoir couvert tous les coûts directs liés à son exploitation.

Le ratio de la marge brute = Charges brutes/Revenus bruts

La moyenne de ce ratio est de 52,2 %. Si ce ratio est élevé, cela signifie que les charges brutes sont plus grandes que les revenus bruts générés. Donc, avec un ratio élevé, cela signifie que le bénéfice net sera moindre.

Ce ratio varie de 18,6 à 73,8 % pour les producteurs d'alcool, de 26,4 à 98,5 % pour les producteurs d'élevage, de 16,3 à 94,1 % pour les entreprises fruitières et maraîchères et pour les autres, ce ratio est de 29,3 %.



Graphique 12. Distribution du ratio de la marge brute

4. ENTREPRISES D'ALCOOL (VIGNOBLE, CIDRERIE ET AUTRES)

L'échantillon pour les entreprises d'alcool a été de 12 entreprises. Les entreprises dans cette catégorie ont répondu qu'elles vivent de l'agrotourisme entre 15 % et 70 % et qu'elles sont en agrotourisme depuis 18,8 ans en moyenne. Cependant, certaines entreprises sont en agrotourisme depuis environ 5 ans et d'autres depuis 35 ans. La figure 2 montre que 50 % des producteurs d'alcool qui ont participé au projet sont dans l'agrotourisme depuis 21 ans et plus.

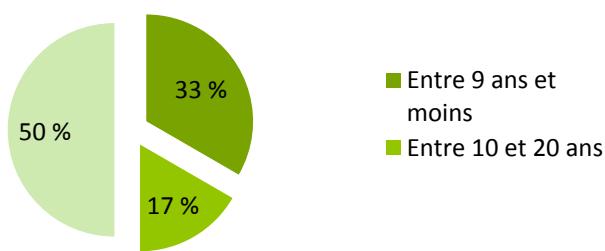


Figure 2. La répartition des entreprises selon leur nombre d'années en agrotourisme

Le nombre de visiteurs par entreprise est très variable, soit de 2 000 visiteurs jusqu'à plus de 150 000 visiteurs. Cependant, la moyenne est autour de 21 200 visiteurs.

Les ratios pour les producteurs d'alcool sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2. Ratios technico-économiques pour le secteur des entreprises d'alcool

Ratios	Minimum	Maximum	Moyenne ¹	Médiane
Actif/ visiteur	10,15 \$	311,38 \$	76,03 \$	58,01 \$
Passif/visiteur	7,50 \$	354,19 \$	61,48 \$	32,64 \$
Revenu brut/visiteur	9,38 \$	69,10 \$	29,42 \$	25,90 \$
Charge brute/visiteur	7,31 \$	82,90 \$	27,82 \$	23,42 \$
\$ promotion/ revenu brut	1,6 %	30,9 %	5,38 %	5,36 %
h travaillées/ visiteur	0,23 h	2,47 h	0,76 h	0,43 h
h travaillées/ 1 000 \$ revenu brut	3,7 h / 1000 \$	23,0 h / 1000 \$	14,3 h / 1000 \$	14,1 h / 1000 \$
Seuil de rentabilité (nb de visiteurs pour couvrir les frais)	2 458	69 204	16 993	13 765
% autonomie financière	-16,3 %	24,4 %	8,8 %	7,9 %
Taux d'endettement	9,4 %	77,4 %	41,7 %	43,4 %
Fonds de roulement	0,28	4,30	1,12	1,01
Ratio de la marge (Charges/Revenus)	18,6 %	73,8 %	46,8 %	49,6 %

À l'annexe A, vous trouverez respectivement les graphiques pour chaque ratio pour les producteurs d'alcool.

5. ENTREPRISES FRUITIÈRE ET MARAÎCHÈRE

L'échantillon pour les entreprises fruitières et maraîchères a été de 9 entreprises. Les entreprises dans cette catégorie ont répondu qu'elles vivent de l'agrotourisme entre 8 % et 100 % et qu'elles sont en agrotourisme depuis 17,4 ans en moyenne. Cependant, certaines entreprises sont en agrotourisme depuis 3 ans et d'autres depuis 35 ans. La figure 3 montre que 55 % des entreprises fruitières et maraîchères sont en agrotourisme depuis 21 ans et plus.

¹ La moyenne est la moyenne réduite. Deux données ont été enlevées pour calculer la moyenne, soit la donnée la plus basse et la donnée la plus haute.

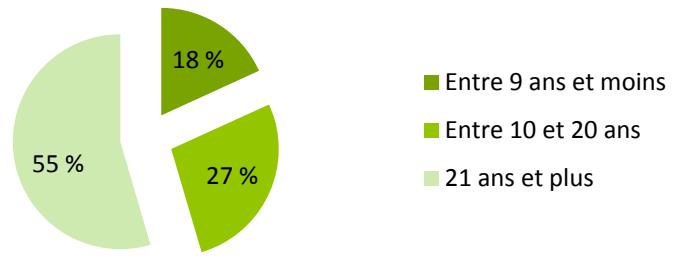


Figure 3. La répartition des entreprises fruitières et maraîchères selon leur nombre d'années en agrotourisme

Le nombre de visiteurs par entreprise est très variable, soit de 5 000 visiteurs jusqu'à 106 000 visiteurs. Cependant, la moyenne est autour de 50 200 visiteurs.

Les ratios pour les entreprises fruitières et maraîchères sont présentés dans le tableau 3.

Tableau 3. Ratios technico-économiques pour le secteur des entreprises fruitières et maraîchères

Ratios	Minimum	Maximum	Moyenne ¹	Médiane
Actif/ visiteur	2,88 \$	82,59 \$	17,83 \$	14,96 \$
Passif/visiteur	4,61 \$	49,20 \$	13,22 \$	13,50 \$
Revenu brut/visiteur	5,11 \$	18,82 \$	11,02 \$	10,96 \$
Charge brute/visiteur	4,39 \$	18,56 \$	10,59 \$	10,59 \$
\$ promotion/ revenu brut	1,4 %	12,7 %	3,7 %	2,0 %
h travaillées/ visiteur	0,15 h	0,38 h	0,27 h	0,28 h
h travaillées/ 1 000 \$ revenu brut	3,6 h / 1000 \$	23,9 h / 1000 \$	17,6 h / 1000 \$	20,4 h / 1000 \$
Seuil de rentabilité (nb de visiteurs pour couvrir les frais)	9 889	82 454	45 899	49 639
% autonomie financière	-43,3 %	42,5 %	6,0 %	3,8 %
Taux d'endettement	12,2 %	133,3 %	51,3 %	48,2 %
Fonds de roulement	0,25	53,05	1,42	1,03
Ratio de la marge (Charges/Revenus)	16,3 %	94,1 %	65,3 %	70,2 %

À l'annexe B, vous trouverez respectivement les graphiques pour chaque ratio pour les entreprises fruitières et maraîchères.

¹ La moyenne est la moyenne réduite. Deux données ont été enlevées pour calculer la moyenne, soit la donnée la plus basse et la donnée la plus haute.

6. CONCLUSION

Ces ratios sont une première pour le secteur de l'agrotourisme et peuvent servir de base aux producteurs et intervenants du secteur pour l'évaluation des performances. Cependant, c'est en compilant les données sur un plus grand nombre d'entreprises que nous pourrions déterminer des objectifs à atteindre pour le secteur, et surtout, ses différents sous-secteurs puisque l'agrotourisme se pratique dans une grande variété de production. Chaque sous-secteur possède sa propre réalité de production, il est donc plus juste de se comparer à son propre secteur. L'important est que chaque entreprise commence par calculer ses propres ratios et compare ses résultats d'une année à l'autre afin de voir comment son entreprise évolue.

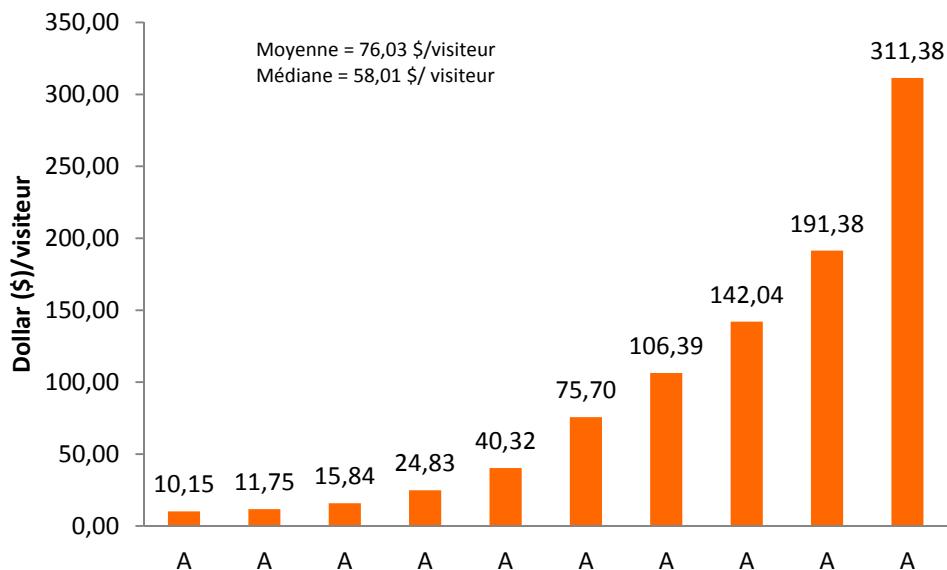
Ci-dessous, le tableau 4 résume les différents ratios.

Tableau 4. Résumé des ratios pour les trois secteurs

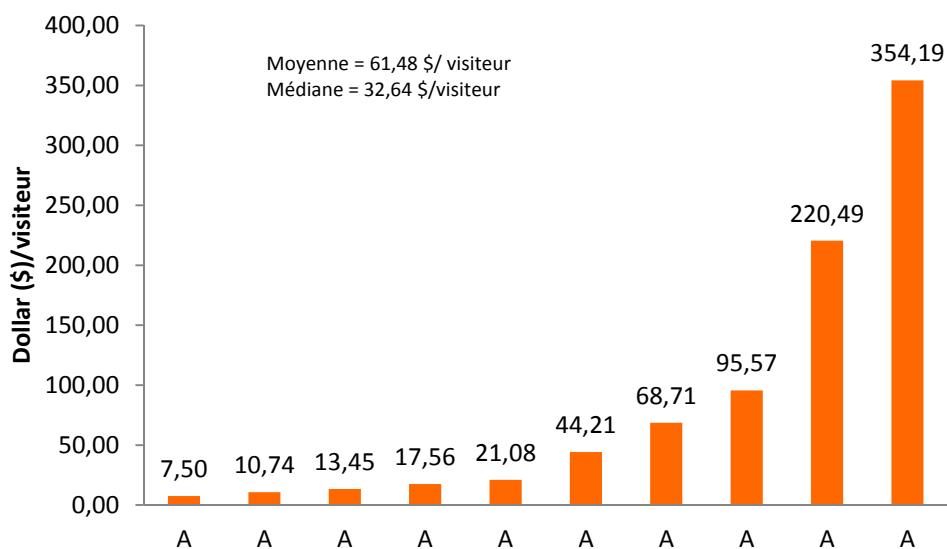
Ratios	Moyenne des trente entreprises	Moyenne producteurs d'alcool	Moyenne entreprises fruitières et maraîchères
Actif/ visiteur	44,39 \$	76,03 \$	17,83 \$
Passif/visiteur	33,26 \$	61,48 \$	13,22 \$
Revenu brut/visiteur	21,81 \$	29,42 \$	11,02 \$
Charge brute/visiteur	21,12 \$	27,82 \$	10,59 \$
\$ promotion/ revenu brut	4,6 %	5,38 %	3,7 %
h travaillées/ visiteur	0,61 h	0,76 h	0,27 h
h travaillées/ 1 000 \$ revenu brut	15,4 h / 1000 \$	14,3 h / 1000 \$	17,6 h / 1000 \$
Seuil de rentabilité (nb de visiteurs pour couvrir les frais)	27 156	16 993	45 899
% autonomie financière	7,56 %	8,8 %	6,0 %
Taux d'endettement	43,2 %	41,7 %	51,3 %
Fonds de roulement	0,99	1,12	1,42
Ratio de la marge (Charges/Revenus)	52,2 %	46,8 %	65,3 %

ANNEXE A

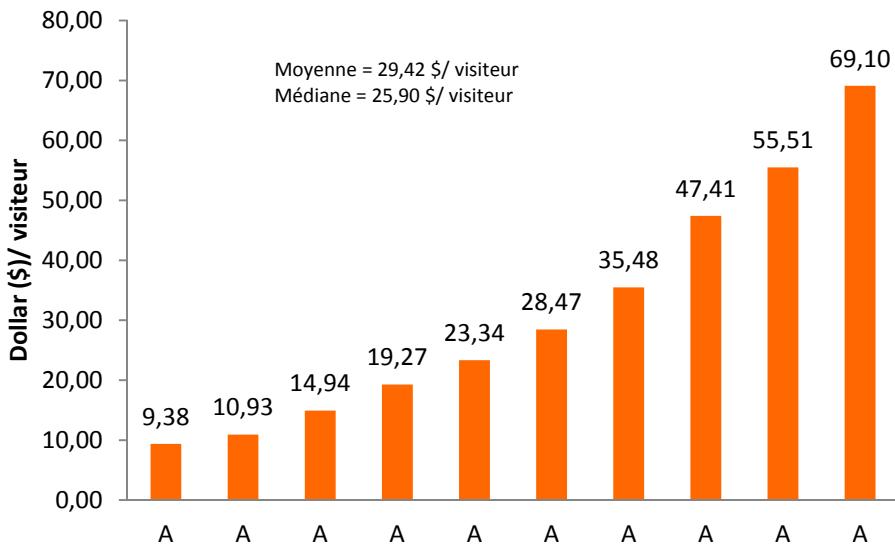
Voici les graphiques des ratios pour le groupe des producteurs d'alcool.



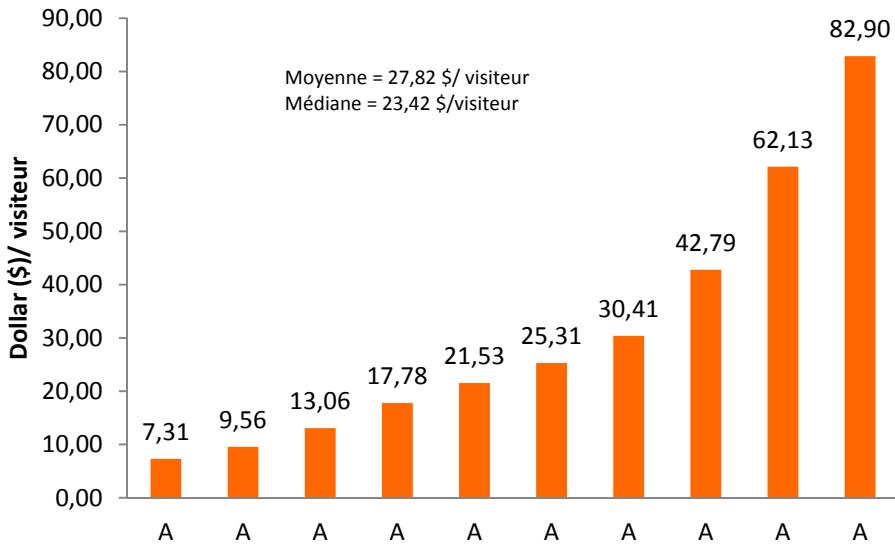
Graphique 13. Distribution de l'actif par visiteur – Producteurs d'alcool



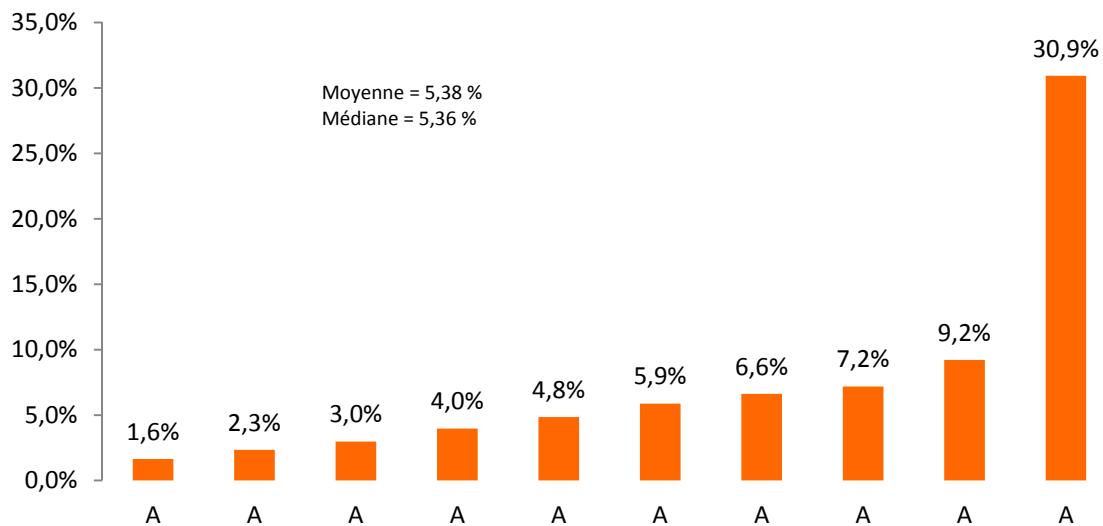
Graphique 14. Distribution du passif par visiteur - Producteurs d'alcool



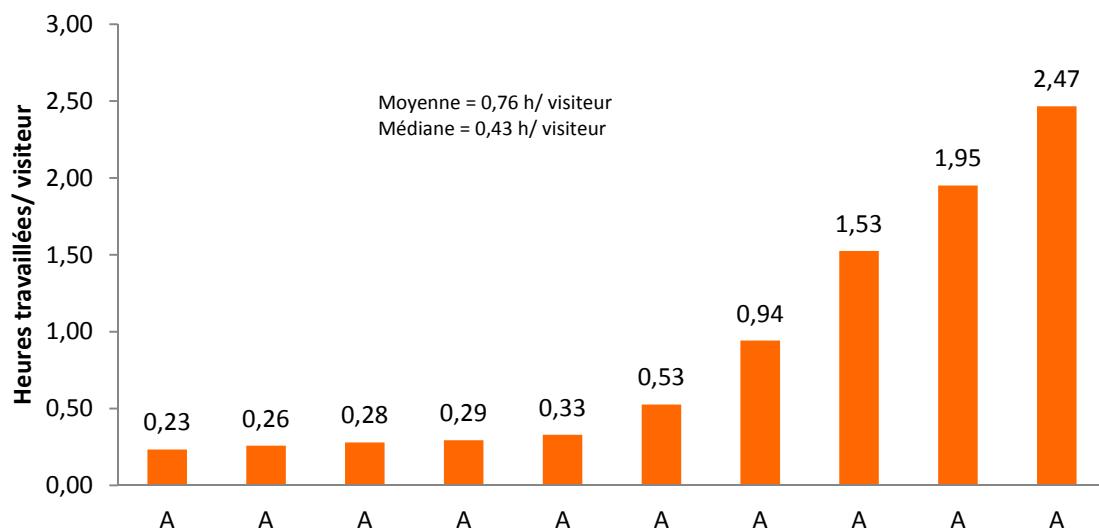
Graphique 15. Distribution du revenu brut par visiteur - Producteurs d'alcool



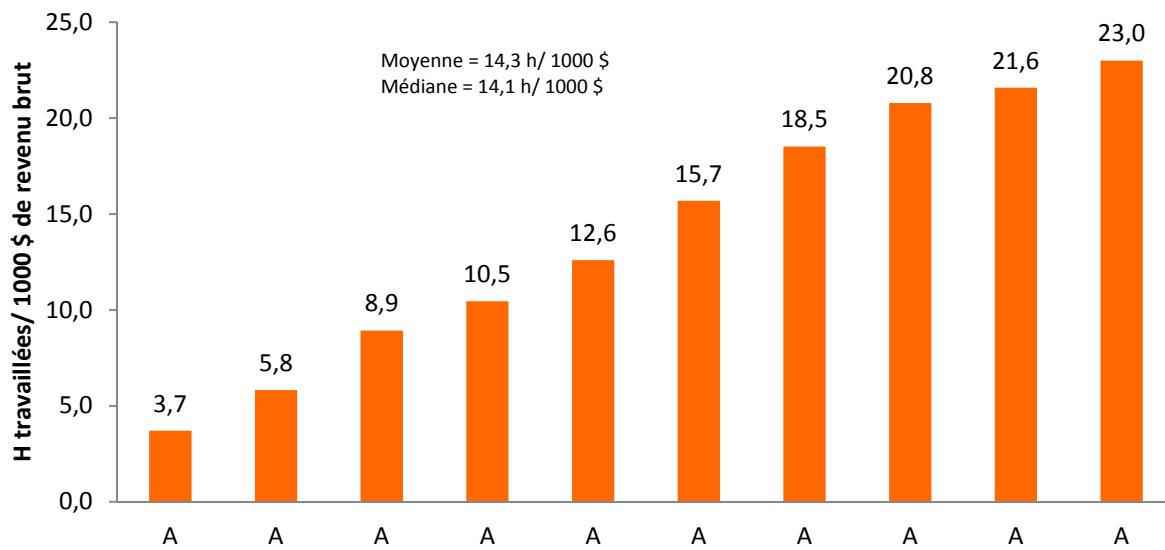
Graphique 16. Distribution des charges brutes par visiteur - Producteurs d'alcool



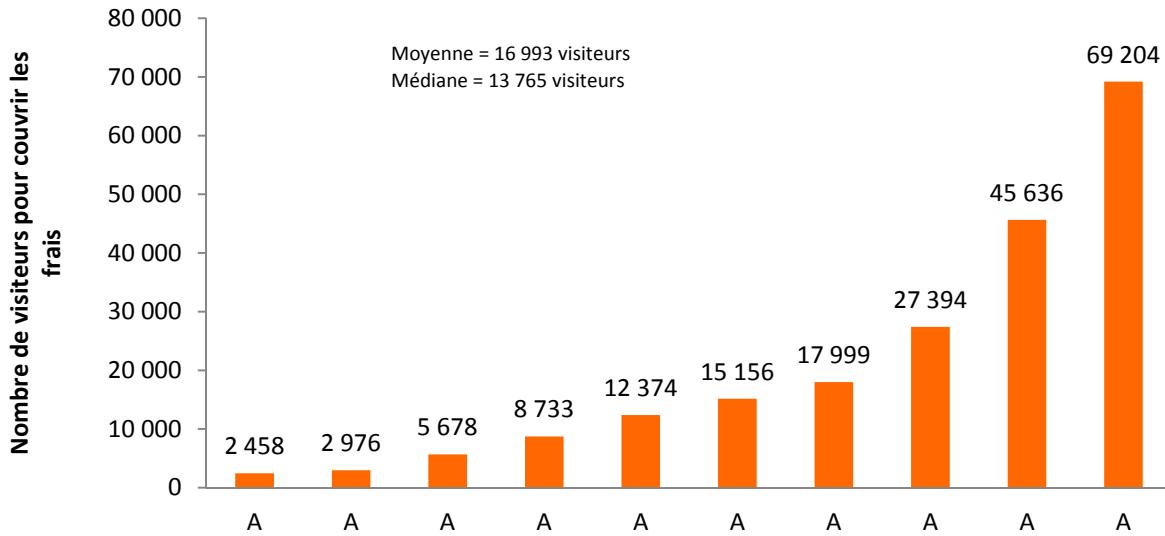
Graphique 17. Distribution dollar de promotion par dollar de revenus bruts - Producteurs d'alcool



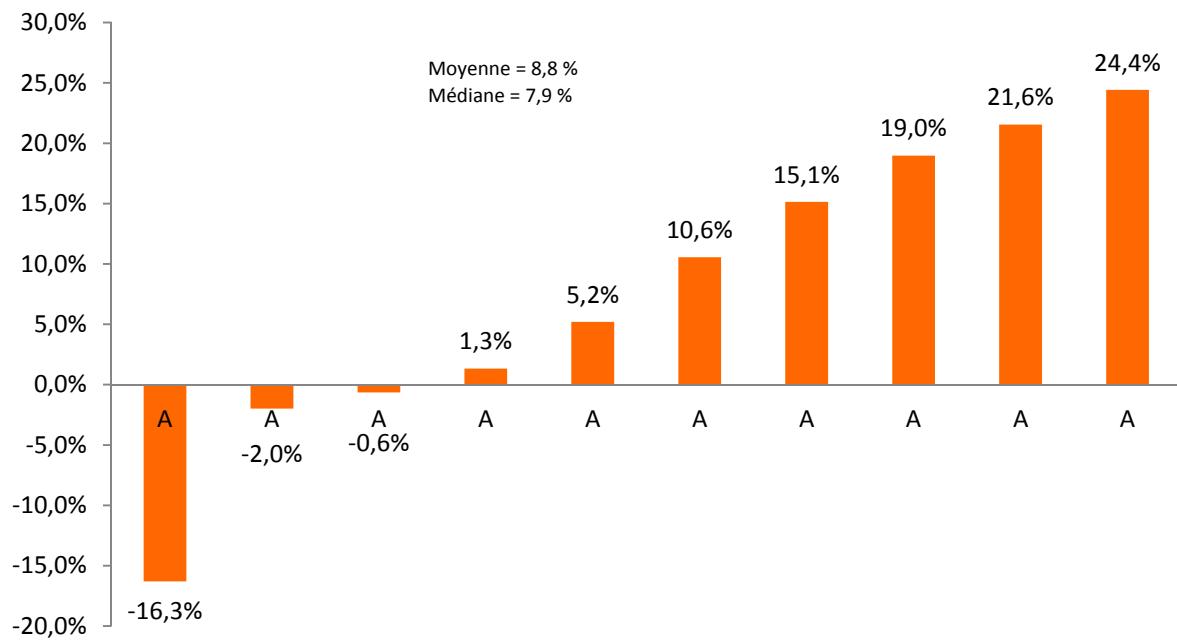
Graphique 18. Distribution des heures travaillées par visiteur - Producteurs d'alcool



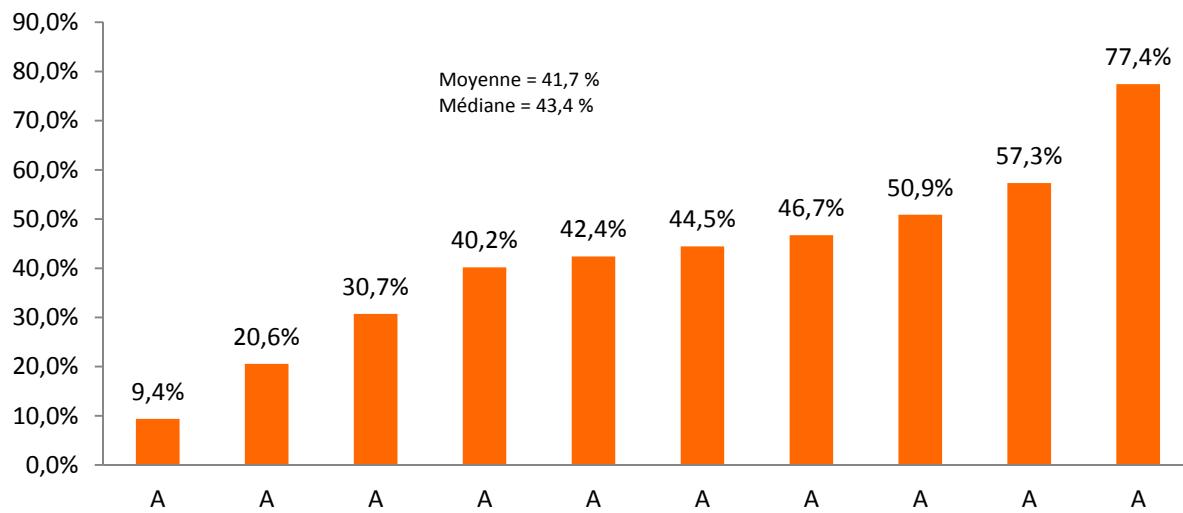
Graphique 19. Distribution des heures travaillées par 1 000 \$ de revenus bruts - Producteurs d'alcool



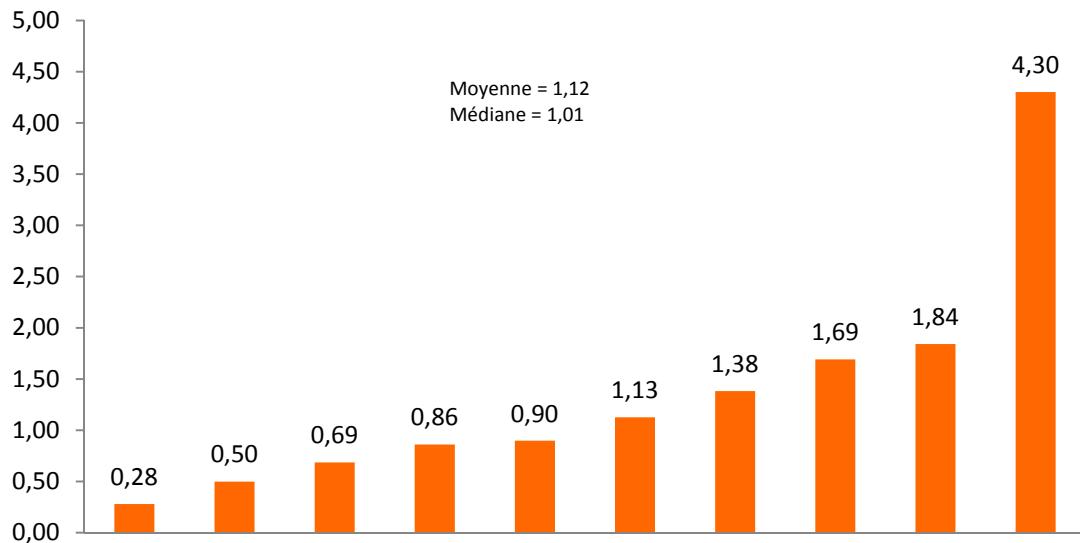
Graphique 20. Distribution du seuil de rentabilité - Producteurs d'alcool



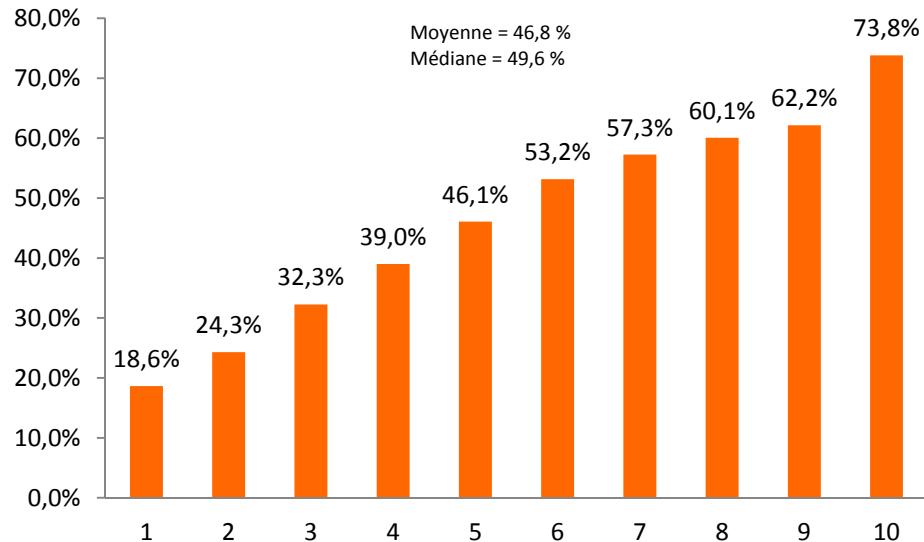
Graphique 21. Distribution du ratio autonomie financière - Producteurs d'alcool



Graphique 22. Distribution du taux d'endettement - Producteurs d'alcool



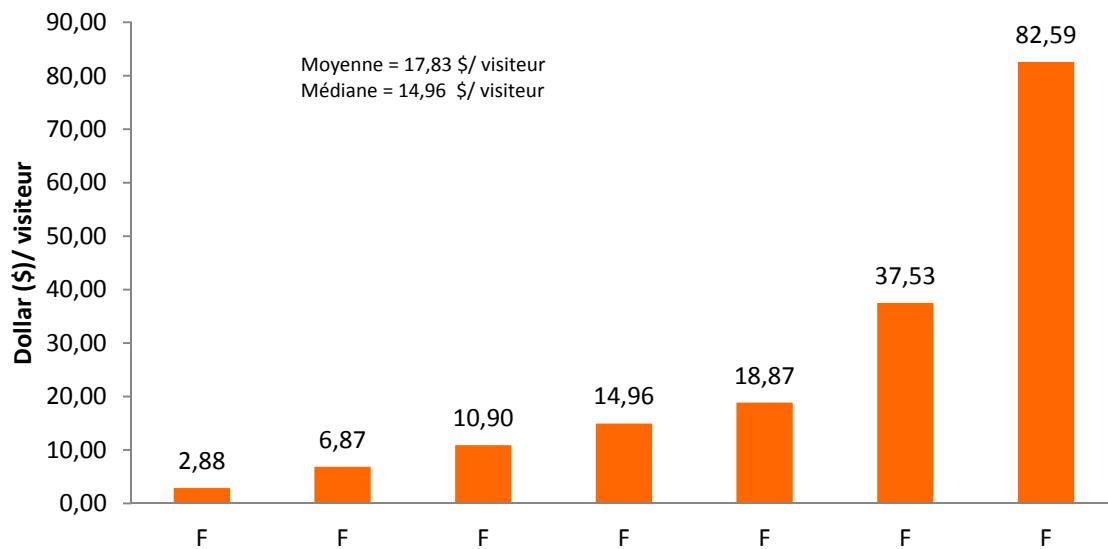
Graphique 23. Distribution du fonds de roulement - Producteurs d'alcool



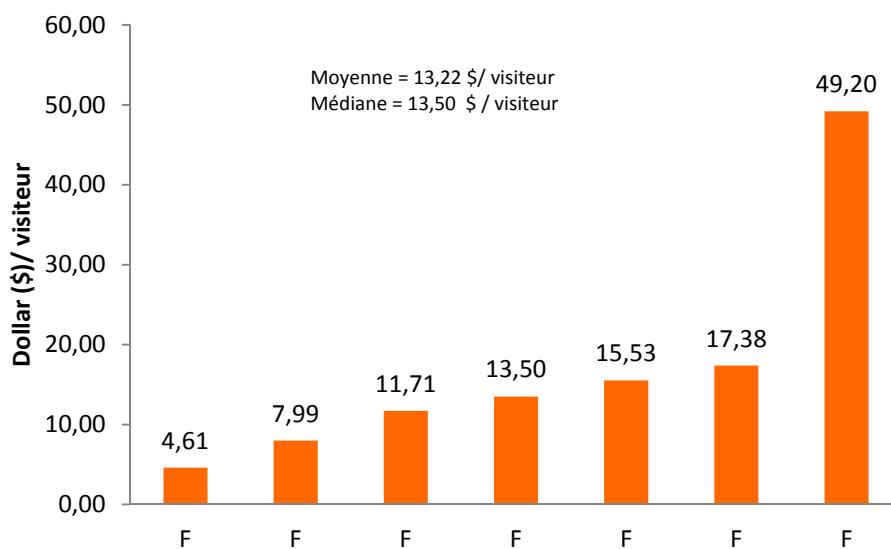
Graphique 24. Distribution du ratio de la marge - Producteurs d'alcool

ANNEXE B

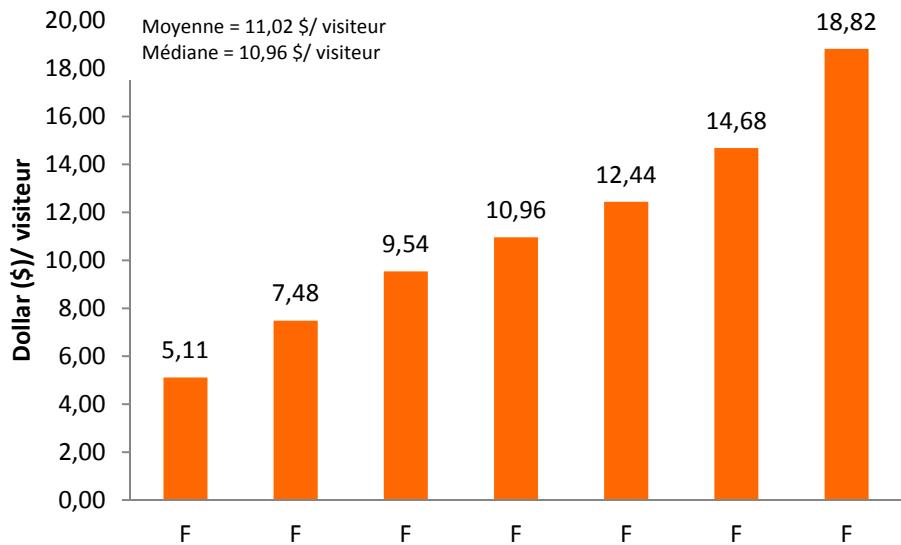
Voici les graphiques des ratios pour le groupe des fermes fruitières et maraîchères.



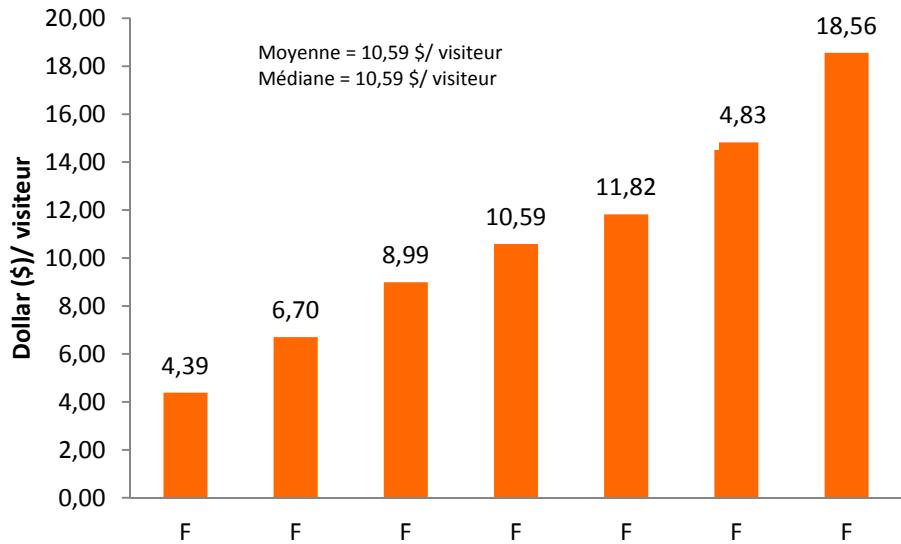
Graphique 25. Distribution de l'actif par visiteur - Entreprises fruitières et maraîchères



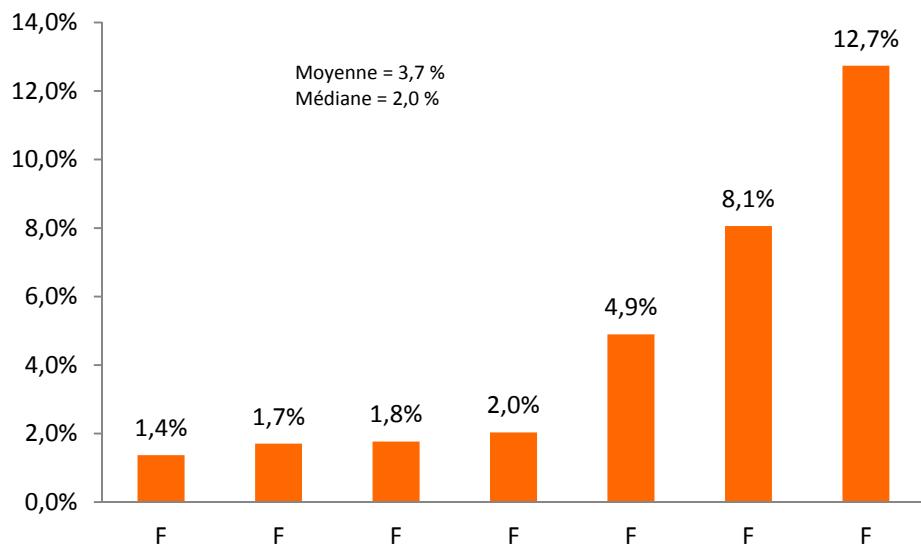
Graphique 26. Distribution du passif par visiteur - Entreprises fruitières et maraîchères



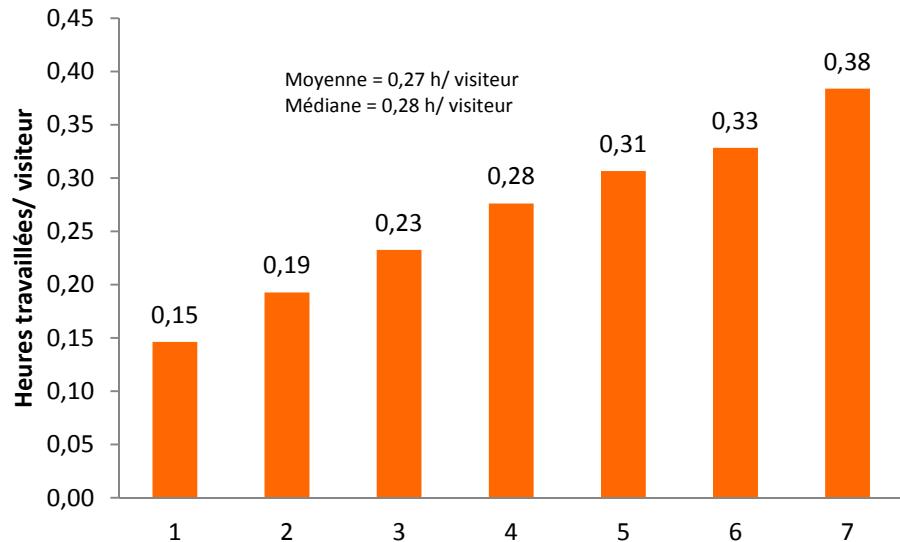
Graphique 27. Distribution du revenu brut par visiteur - Entreprises fruitières et maraîchères



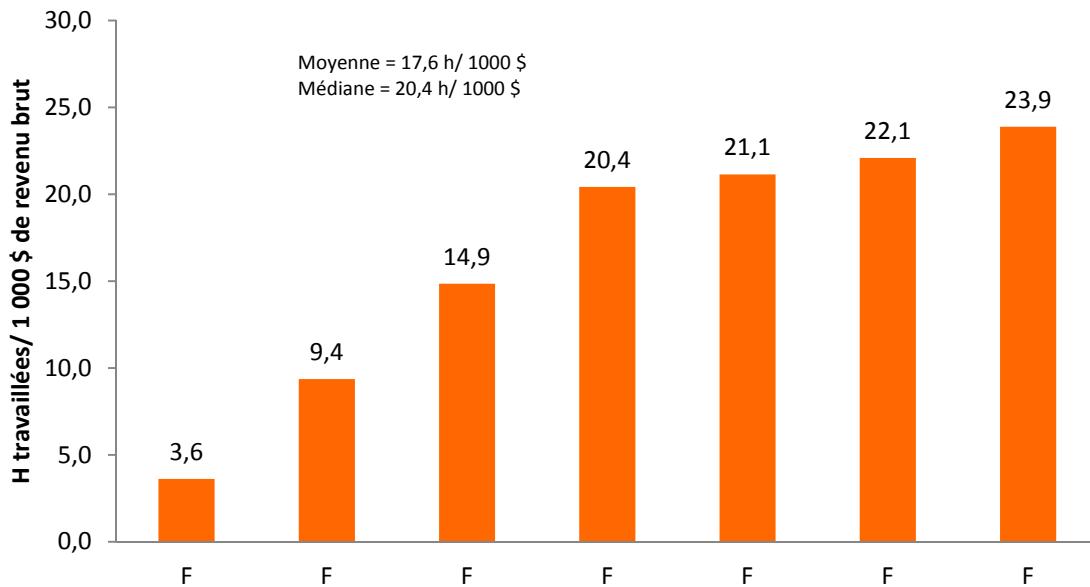
Graphique 28. Distribution des charges brutes par visiteur - Entreprises fruitières et maraîchères



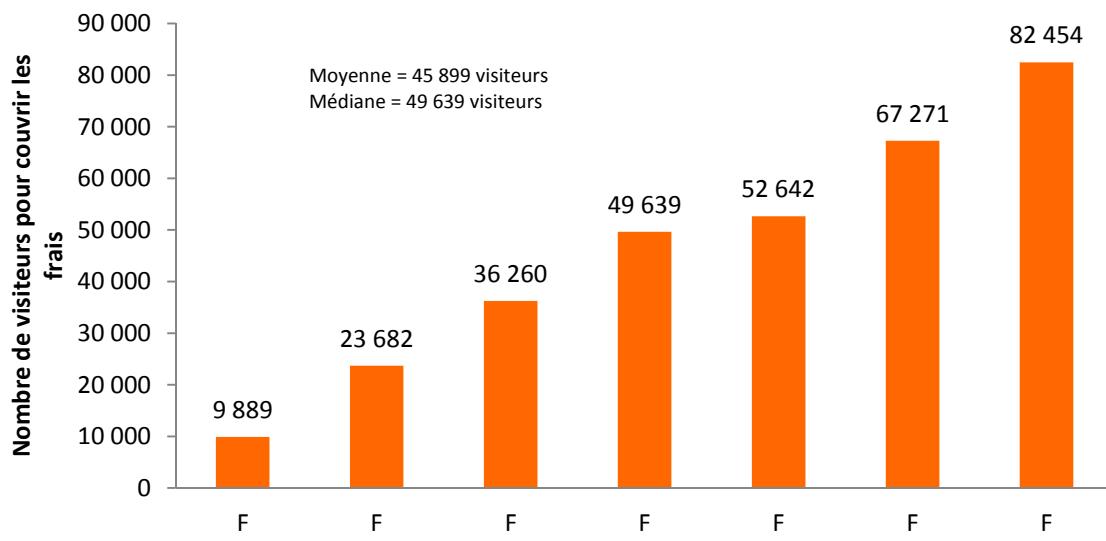
Graphique 29. Distribution dollar de promotion par dollar de revenus bruts - Entreprises fruitières et maraîchères



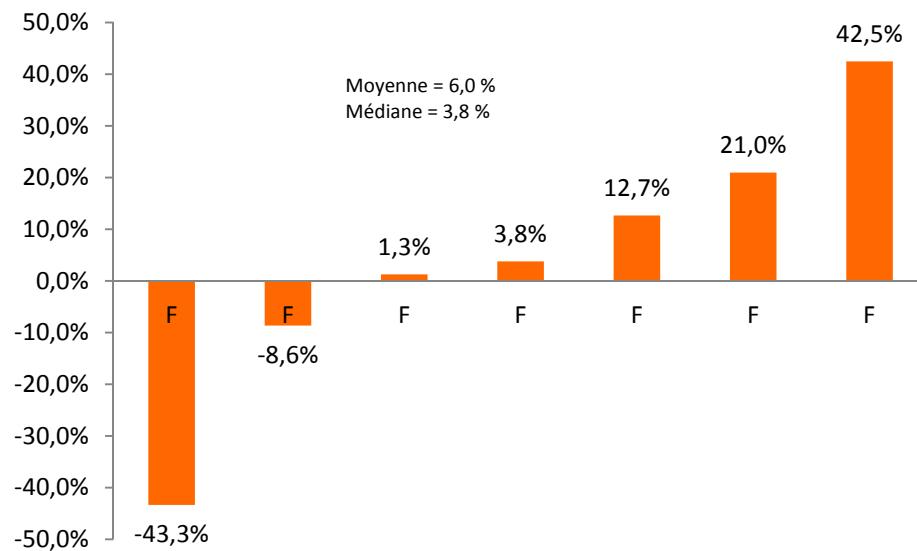
Graphique 30. Distribution des heures travaillées par visiteur - Entreprises fruitières et maraîchères



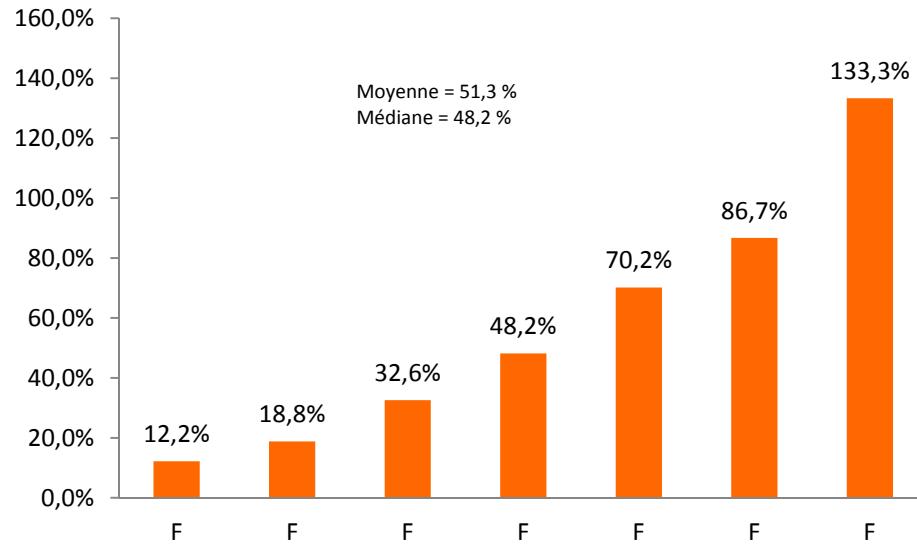
Graphique 31. Distribution des heures travaillées par 1 000 \$ de revenus bruts - Entreprises fruitières et maraîchères



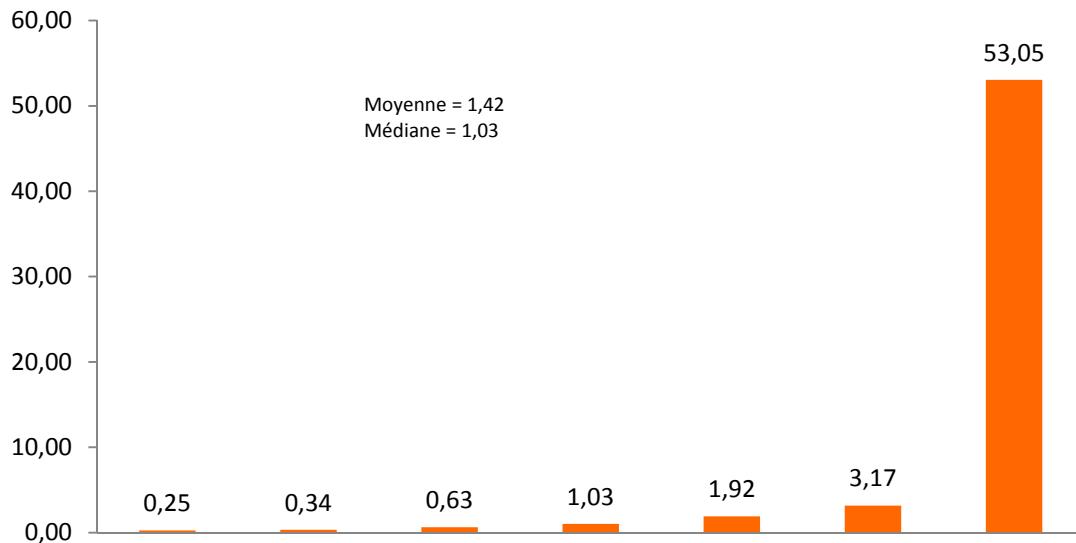
Graphique 32. Distribution du seuil de rentabilité - Entreprises fruitières et maraîchères



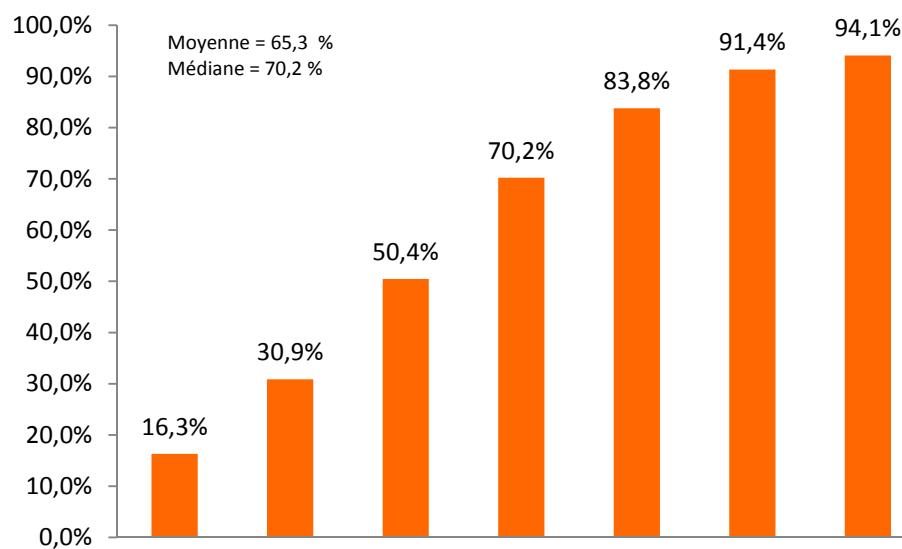
Graphique 33. Distribution du ratio autonomie financière - Entreprises fruitières et maraîchères



Graphique 34. Distribution du taux d'endettement - Entreprises fruitières et maraîchères



Graphique 35. Distribution du fonds de roulement - Entreprises fruitières et maraîchères



Graphique 36. Distribution du ratio de la marge - Entreprises fruitières et maraîchères



ASSOCIATION DE L'AGROTOURISME
ET DU TOURISME GOURMAND
DU QUÉBEC

Connaissances sur les bonnes pratiques d'affaires

Rapport réalisé par :

L'Association de l'Agrotourisme et du Tourisme Gourmand du Québec

TABLE DES MATIÈRES

Connaissances sur les bonnes pratiques d'affaires	35
Note aux lecteurs.....	37
Introduction aux bonnes pratiques.....	37
Bonnes pratiques	38
Axe organisationnel	38
Axe client	38
Axe marché	39
Axe produit/vente/production	40
Défis	40
Défis relatifs à l'axe : organisationnel.....	41
Défis relatifs à l'axe : client	41
Défis relatifs à l'axe : marché.....	43
Défis relatifs à l'axe : produit/vente/production.....	43
Tableaux présentant les résultats détaillés	44

NOTE AUX LECTEURS

D'entrée de jeu, les entreprises agrotouristiques sont composées d'exploitations agricoles diversifiées. On y retrouve majoritairement des fermes fruitières, maraîchères, d'élevage, d'apiculture, florales et horticoles, des cabanes à sucre, des fromageries et des producteurs d'alcool. Considérant cette diversité, il n'existe pas un profil type d'entreprise agrotouristique leader ou de ses propriétaires. Elles opèrent dans différents domaines, différentes régions et proposent des activités ou services différents. Les propriétaires ou opérateurs ont des profils et connaissances variés et des façons de faire qui le sont tout autant.

Pour certains, les bonnes pratiques mises en place peuvent s'avérer être aussi des défis. Par exemple, l'entreprise peut s'être dotée d'une planification stratégique, mais ne s'est pas donné de réels objectifs mesurables. Ou encore, l'entreprise s'est fixé des objectifs, mais ces derniers ne couvrent qu'un seul aspect de l'entreprise (ex. : le nombre de produits vendus).

On peut tout de même faire ressortir quelques bonnes pratiques de ces entreprises qui ont su tirer leur épingle du jeu dans l'industrie agrotouristique.

INTRODUCTION AUX BONNES PRATIQUES

En introduction à ces bonnes pratiques, on constate que l'agrotourisme n'est pas qu'une activité marginale et parallèle aux opérations de production. En moyenne, elle représente **57 % du chiffre d'affaires des entreprises**. Ceci nous amène à penser que les entreprises leaders **accordent une réelle importance au volet agrotourisme** de leurs activités et y consacrent temps, énergie et argent et qu'elles en récoltent des résultats positifs.

Chez les entreprises identifiées, on retrouve une **diversité d'activités ou de services** disponibles. La majorité des entreprises leaders proposent minimalement une activité éducative et un point de vente de produits. Cette diversification se remarque aussi dans l'éventail de produits proposés. Les entreprises ne s'arrêtent toutefois pas là et continuent sans cesse de revoir leur offre de produits, d'activités et de services, que ce soit en modifiant, en améliorant ceux existants ou en développant de nouveaux éléments. **Un fait important à souligner est que cette réalité les oblige à constamment innover.**

Les innovations apportées concernent surtout les produits, mais on en compte aussi une large part en ce qui a trait au service, à l'expérience client, au maillage d'affaires et aux actions marketing.

De façon générale, on peut affirmer que les entreprises qui se démarquent disposent de pratiques d'affaires performantes et présentent des résultats marquants. **Tous les répondants ont amélioré leurs compétences d'une façon ou d'une autre au cours de la dernière année.**

Fait intéressant, **80 % des entreprises ont connu une moyenne de croissance de 20 %** au cours des trois dernières années.

BONNES PRATIQUES

Les **bonnes pratiques** adoptées par les entreprises sont ici déclinées en quatre axes couvrant les principaux champs d'intervention d'une organisation. Voici les principales pratiques gagnantes qui ressortent pour les différents éléments sondés et qui contribuent au succès des entreprises leaders participantes.

Axe organisationnel

Les processus internes à l'entreprise sont parmi les premiers éléments en cause lorsqu'il est question de rentabilité et d'efficacité. L'analyse des pratiques de gestion, de la mobilisation du personnel, de la communication entre les employés et la direction en sont autant d'exemples. Les bonnes pratiques concernant cet axe sont :

- > **POSSÈDENT UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE** : La **majorité (70 %) des entreprises s'est dotée d'une planification stratégique** (plan d'affaires ou plan d'action avec des orientations stratégiques). C'est en effet préférable d'avoir une vision de ce que l'on souhaite accomplir à moyen et long terme.
- > **SONT SOUCIEUX DES COMPÉTENCES** : Ils apportent une attention particulière à l'amélioration de leurs compétences, dans un domaine ou un autre. L'année dernière, **tous les répondants ont réalisé au moins une activité en ce sens** (formation, coaching, soutien-conseil, mentorat). On remarque aussi que plusieurs entrepreneurs possèdent une formation universitaire dans un domaine lié à la gestion, à l'administration ou au marketing. On peut donc supposer qu'ils appliquent dans leurs activités d'affaires les connaissances spécifiques acquises dans le cadre de leur parcours scolaire. Les entreprises sondées souhaitent **poursuivre l'amélioration de leurs compétences et se disent toujours intéressées par des activités de perfectionnement**, principalement en lien avec l'expérience client, le profil et les attentes de la clientèle et l'optimisation de leur boutique.
- > **ACCORDENT DE L'IMPORTANCE AUX RESSOURCES HUMAINES** : Elles accordent une importance à leurs employés qui sont souvent les premiers points de contact avec les clients. D'ailleurs, un peu plus de la moitié des entreprises (53 %) **propose de la formation continue ou du perfectionnement à leurs employés**. La majorité des entreprises (67 %) s'est dotée d'un **manuel pour son personnel**.
- > Les entreprises qui ont innové ou mis en place de bonnes pratiques, au cours des trois dernières années, **se distinguent par** :
 - *les méthodes d'organisation au niveau des ressources humaines* ;
 - *le financement et la rentabilité* ;
 - *la mise en place d'un plan de transfert ou de relève*.

Axe client

Une organisation se doit de connaître sa clientèle cible, ses besoins et ses attentes. Ce niveau inclut également l'ensemble des interactions entre un client et l'organisation, qu'il s'agisse de la gestion des

plaintes, la satisfaction du client et l'attention accordée aux clients de façon générale. Les bonnes pratiques concernant cet axe sont :

- > **AMÉLIORENT LEUR EXPÉRIENCE CLIENT** : L'expérience client à offrir à leur clientèle est jugée **prioritaire** : la **grande majorité (87 %)** a apporté une amélioration à celle-ci au cours des trois dernières années et une **proportion encore plus grande (97 %)** prévoit l'améliorer encore au cours des trois prochaines années.
- > **TRAVAILLENT LEUR RELATION CLIENT** : Elles entretiennent une bonne relation avec leur **clientèle locale**. Leur clientèle vient surtout des environs (48 % sont dans un rayon de 40 km). Plus l'achalandage global de l'entreprise est élevé, plus sa proportion de clientèle locale est élevée. **Les locaux deviennent ainsi de bons ambassadeurs!** Elles rejoignent aussi 44 % de la clientèle touristique du Québec (plus de 40 km), ce qui les amène à 63 % à **investir en promotion en dehors de leur région**.
- > Les entreprises qui ont innové ou mis en place de bonnes pratiques, au cours des trois dernières années, **se distinguent** :
 - au niveau de l'expérience client :
 - *l'ajout de nouvelles activités expérientielles;*
 - *l'amélioration des activités existantes;*
 - *le réaménagement ou le design des espaces existants pour une meilleure expérience client - connaissance sur le parcours client (optimisation de la boutique);*
 - au niveau des connaissances de la clientèle :
 - *la réalisation de sondage ou collecte de données sur place;*
 - au niveau du service à la clientèle :
 - *l'ajout ou l'amélioration des services connexes (toilettes, billetterie, aire de pique-nique, etc.);*
 - *l'ajout ou l'amélioration des services de vente – boutique – site transactionnel.*

Axe marché

Cet axe regroupe l'ensemble des activités de mise en marché, de promotion et de commercialisation de l'organisation. Il comprend les campagnes promotionnelles, le matériel et les outils associés. Il permet d'établir également comment l'organisation se positionne sur les marchés en matière de relation de presse et de tous les autres aspects reliés au développement de marchés. Les bonnes pratiques concernant cet axe sont :

- > **CRÉENT DES MAILLAGES D'AFFAIRES** : Elles sont **actives dans leur région** et **cherchent les opportunités de maillage et de réseautage**. 80 % des entreprises offrent des forfaits ou des activités en partenariat avec d'autres entreprises et 67 % proposent des dégustations de leurs produits en accord avec d'autres produits de la région.
- > **SONT ACTIVES EN PROMOTION** : En moyenne, 3 % du chiffre d'affaires est réinvesti en promotion. Des moyens variés sont utilisés dont les médias sociaux, l'affichage touristique, les dépliants, l'adhésion à des associations et l'adhésion à des routes ou circuits. **Près du deux tiers font des activités promotionnelles en dehors de leur région.**

> Les entreprises qui ont innové ou mis en place de bonnes pratiques, au cours des trois dernières années, **se distinguent** :

- au niveau des actions marketing :
 - *une plus grande présence web (site web, réseaux sociaux);*
 - *la refonte ou le déploiement de l'image de marque;*
- au niveau des maillages d'affaires :
 - *la forfaitisation et le référencement avec des entreprises locales;*
 - *la vente d'autres produits que les leurs en boutique;*
 - *le développement de produits en partenariat avec d'autres entreprises.*

Axe produit/vente/production

Tous les aspects reliés aux produits, aux ventes et à la production relèvent des bonnes pratiques et concernent la gamme des produits offerts, l'aménagement des lieux dédiés aux ventes, les moyens mis en place pour la vente, l'équipement et les lieux pour la production. Les bonnes pratiques concernant cet axe sont :

- **ONT UN SOUCI CONSTANT DE L'INNOVATION** : Presque tous les leaders identifiés (97 %) ont innové au niveau de leurs produits dans les trois dernières années et 93 % prévoient continuer de le faire dans les trois prochaines années.
- Les entreprises qui ont innové ou mis en place de bonnes pratiques, au cours des trois dernières années, **se distinguent** :
 - au niveau des produits :
 - *la diversification des revenus par l'ajout de nouveaux types de produits;*
 - *l'élargissement de la gamme de produits actuels;*
 - *l'amélioration des produits actuels;*
 - au niveau des ventes :
 - *l'ajout ou la modification de la boutique sur place;*
 - *l'ajout ou la modification des points de vente;*
 - *l'ajout ou l'amélioration d'une boutique en ligne (site transactionnel);*
 - au niveau de la production :
 - *le changement au niveau des équipements;*
 - *le changement au niveau des fournisseurs.*

DÉFIS

Même chez les leaders, on retrouve **des pratiques qui pourraient être améliorées** dans le but d'atteindre une meilleure performance. Différents accompagnements pourraient être développés et offerts aux entreprises pour accroître leur rentabilité et compétitivité.

Fait à noter, les deux tiers des répondants préfèrent des mesures d'accompagnement sous forme de soutien-conseil en entreprise ou encore sous forme de coaching personnalisé.

Défis relatifs à l'axe : organisationnel

- > **IDENTIFIER DES OBJECTIFS MESURABLES** : Même si la majorité (70 %) s'est dotée d'une planification stratégique, il faudrait voir si celle-ci est complète. Un **faible nombre de répondants** (20 %) avait identifié des **objectifs mesurables** et pour plusieurs, les objectifs ne couvraient qu'un aspect de l'entreprise (par exemple, le nombre de produits vendus). Une planification complète devrait plutôt traiter de différents axes : organisation, ressources humaines, marketing, vente, etc.
- > **SAVOIR IMPLIQUER LES RESSOURCES HUMAINES** : Le recrutement et la rétention de ressources humaines qualifiées constituent un grand défi pour les entreprises agrotouristiques (**identifié comme 1^{er} enjeu** auquel l'entreprise est confrontée selon 73 % des répondants.). Toutefois, on remarque que l'entreprise pourrait faire davantage pour impliquer et valoriser les employés en place : **moins de la moitié** (47 %) avait mis en place un outil pour **permettre aux employés de donner leur avis** sur les opérations (activités/services) de l'entreprise, un moyen pourtant très intéressant pour innover et profiter de leur connaissance directe du travail terrain.
- > **STRUCTURER L'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES** : Une bonne organisation des ressources humaines passe par une bonne définition des tâches des employés, rôles et responsabilités de chacun des postes de l'entreprise. Ceci permet d'améliorer la communication entre les diverses parties, de diminuer les problèmes et de s'assurer que chaque personne soit en mesure de bien cerner de quoi elle est responsable. **Les répondants témoignent d'une faiblesse remarquée** de l'organisation des ressources humaines dans leur entreprise et désirent améliorer cet aspect de leur organisation.
- > **CONNAÎTRE SA RENTABILITÉ ET SES COÛTS DE REVIENT** : La majorité (90 %) identifie des besoins spécifiques **en accompagnement pour les aider à accroître la rentabilité ou la compétitivité** de leur entreprise. **Mieux connaître la rentabilité ou le coût de revient spécifique par produit, par service et par activité** est identifié comme un défi pour les prochaines années, car au-delà d'une bonne notoriété et d'un achalandage important, il faut aussi que les entreprises soient rentables pour assurer leur succès à long terme!
- > Les entreprises qui prévoient innover ou mettre en place de bonnes pratiques, au cours des trois prochaines années, **s'activeront essentiellement sur :**
 - *les méthodes d'organisation au niveau des ressources humaines;*
 - *la mise en place d'un plan d'un transfert ou de relève.*

Défis relatifs à l'axe : client

- > **CONNAÎTRE SA CLIENTÈLE** : La connaissance de la clientèle est un aspect important d'une organisation afin de proposer une offre adaptée à ses besoins. On remarque cependant que **seulement la moitié fait une collecte régulière d'information sur les clients** et que celle-ci est surtout **basée sur une estimation** faite par les employés au service à la clientèle. Cet élément a d'ailleurs été identifié dans les principaux besoins en perfectionnement par les entreprises sondées (87 %).

- > **AMÉLIORER LE SUIVI À L'APPRECIATION DES CLIENTS** : La moitié n'a pas mis en place d'outils qui permettent aux clients de fournir leur appréciation à la suite d'une visite. À 53 %, la procédure de gestion des plaintes n'est pas écrite ou connue des employés attitrés au service à la clientèle.
- > **SE DOTER D'UNE POLITIQUE D'ACCUEIL** : Le tiers des répondants n'affiche qu'en partie leur période d'ouverture, leurs heures de visites, leur offre d'activités et leurs tarifs sur les lieux d'accueil et sur leur site web. Pourtant, c'est un minimum d'information qui devrait être affichée à la vue de la clientèle et un geste d'accueil en soi pour une entreprise touristique. Une politique d'accueil devrait être travaillée en ce sens.
- > **ÉLABORER UN PLAN DÉTAILLÉ DE L'EXPÉRIENCE CLIENT** : La réussite pour une entreprise d'offrir une bonne expérience client repose sur un plan détaillé décrivant le type d'expérience souhaitée tout au long du processus et qui met en valeur les atouts et les forces propres à l'entreprise en tenant compte du profil de sa clientèle et de ses attentes. Bien que 80 % des entreprises disent former leurs employés sur l'expérience client qu'elles souhaitent faire vivre à leurs visiteurs, seulement que 30 % des entreprises se sont dotées d'un plan écrit détaillant l'expérience client souhaitée. Posséder un plan permettrait d'offrir une **expérience uniforme de qualité et comprise de toute l'équipe**, ce qui donnerait l'occasion aux employés d'être davantage impliqués et complices de la démarche. À noter qu'à 83 % les répondants disent important de se perfectionner à ce sujet.
- > **SE DOTER D'OUTILS OU DE MOYENS POUR ÉVALUER LA QUALITÉ DE SES SERVICES** : Considérant que seulement 30 % des entreprises font des évaluations sur la qualité des services offerts, cet aspect serait à améliorer. Des processus d'évaluation faits à l'interne ou à l'externe par des experts, ou encore via des clients mystères, seraient des moyens à mettre en place.
- > Les entreprises qui prévoient innover ou mettre en place de bonnes pratiques au cours des trois prochaines années s'activeront essentiellement :
 - au niveau de l'expérience client :
 - *l'ajout de nouvelles activités expérientielles*;
 - *l'amélioration des activités existantes*;
 - *le réaménagement ou le design des espaces existants pour une meilleure expérience client - connaissance sur le parcours client (optimisation de la boutique)*;
 - *l'ajout d'éléments événementiels*;
 - au niveau des connaissances de la clientèle :
 - *la réalisation de sondage sur place*;
 - *la réalisation de sondage ou de collecte de données en ligne (Facebook, Google Analytics, etc.)*;
 - au niveau du service à la clientèle :
 - *l'ajout ou l'amélioration des services connexes (toilettes, billetterie, aire de pique-nique, etc.)*.

Défis relatifs à l'axe : marché

- > **SE DOTER D'UNE POLITIQUE D'ACCUEIL POUR LES MÉDIAS** : Une politique d'accueil adressée aux journalistes et blogueurs permet à l'entreprise et ses employés de bien répondre aux demandes provenant des médias et de bien cerner tous les éléments importants à faire connaître afin de maximiser sa visibilité. **Pourtant, 97 % n'en ont pas.** Une politique d'accueil écrite se veut une base pour bien recevoir et s'assurer d'un professionnalisme auprès de ces influenceurs.
- > Les entreprises qui prévoient innover ou mettre en place de bonnes pratiques, au cours des trois prochaines années, **s'activeront essentiellement** :
- au niveau des actions marketing :
 - *une plus grande présence web (site web, réseaux sociaux);*
 - *la refonte ou déploiement de l'image de marque;*
 - *la création d'une infolettre;*
 - au niveau des maillages d'affaires :
 - *la forfaitisation et le référencement avec des entreprises locales;*
 - *la vente d'autres produits que les leurs en boutique;*
 - *le développement de produits en partenariat avec d'autres entreprises.*

Défis relatifs à l'axe : produit/vente/production

- > **OPTIMISER SA BOUTIQUE DE VENTE** : La connaissance sur l'art d'aménager une boutique performante relève d'experts. Les entrepreneurs souhaitent optimiser la circulation des visiteurs, favoriser l'expérience client, renforcer le positionnement des produits sur les tablettes, maximiser les ventes, etc. Tout cela doit se traduire par une bonne connaissance du parcours du client. **Les exploitants ont peu de connaissances à cet égard** et ont d'ailleurs mentionné qu'ils sont intéressés par du perfectionnement à 85 % sur ces aspects stratégiques de l'entreprise.
- > Les entreprises qui prévoient innover ou mettre en place de bonnes pratiques, au cours des trois prochaines années, **s'activeront essentiellement** :
- au niveau des produits :
 - *la diversification ou l'ajout de nouveaux types de produits;*
 - *l'élargissement de la gamme de produits actuels;*
 - *l'amélioration des produits actuels;*
 - au niveau de la vente :
 - *l'ajout ou la modification des points de vente;*
 - *l'ajout ou l'amélioration de la boutique en ligne;*
 - *l'ajout ou l'amélioration de la boutique sur place;*
 - *les exportations hors Québec de leurs produits;*
 - au niveau de la production :
 - *le changement des équipements.*

TABLEAUX PRÉSENTANT LES RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Tableau 1. Portrait des répondants

Région touristique	Total
Total	100 %
Cantons-de-l'Est	23 %
Montérégie	20 %
Charlevoix	10 %
Chaudière-Appalaches	10 %
Lanaudière	10 %
Québec	7 %
Saguenay – Lac-Saint-Jean	7 %
Centre-du-Québec	7 %
Laurentides	3 %
Mauricie	3 %

Tableau 2. Ensemble des activités

Type d'entreprise	Restauration	Hébergement	Activités récréatives ou éducatives	Autocueillette	Vente de produits sur place
Ferme fruitière et maraîchère	50 %	6 %	100 %	69 %	100 %
Ferme d'élevage et d'apiculture	50 %	38 %	100 %	25 %	88 %
Ferme florale, horticulture, pépinière et jardin	100 %	50 %	100 %	25 %	100 %
Cabane à sucre	0 %	0 %	100 %	0 %	100 %
Fromagerie	0 %	67 %	100 %	0 %	100 %
Producteur d'alcool	25 %	0 %	100 %	33 %	100 %
TOTAL	40 %	13 %	100 %	37 %	97 %

Tableau 3 : Activité principale seulement

Type d'entreprise	Restauration	Hébergement	Activités récréatives ou éducatives	Autocueillette	Vente de produits sur place
Ferme fruitière et maraîchère	6 %	0 %	0 %	13 %	81 %
Ferme d'élevage et d'apiculture	25 %	0 %	0 %	0 %	75 %
Ferme florale, horticulture, pépinière et jardin	25 %	0 %	0 %	0 %	75 %
Cabane à sucre	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Fromagerie	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Producteur d'alcool	0 %	0 %	0 %	8 %	92 %
TOTAL	10 %	0 %	0 %	7 %	83 %

Tableau 4. Nombre d'années en agrotourisme et tourisme gourmand

Nombre d'années	
Minimum	2 ans
Maximum	35 ans
Moyenne	16,5 ans
Médiane	15,5 ans

Tableau 5. Niveau de scolarité

Plus haut niveau de scolarité complété	
Primaire	0 %
Secondaire	7 %
Professionnel	0 %
Collégial	27 %
Universitaire	67 %

Tableau 6. Amélioration des compétences

Amélioration des compétences au cours de la dernière année	
Par de la formation	80 %
Par du coaching personnalisé en entreprise	43 %
Par du soutien-conseil	63 %
En faisant appel à un mentor	23 %
Autre	3 %

Tableau 7. Investissements totaux en immobilisation

Investissements totaux en immobilisations au cours de la dernière année	
Minimum	0 \$
Maximum	6,6 M \$
Moyenne	423 019 \$
Médiane	100 000 \$

Tableau 8. Chiffre d'affaires global

Chiffre d'affaires global de l'entreprise	
Moins de 100 000 \$	0 %
100 000 à 249 999 \$	23 %
250 000 à 499 999 \$	17 %
500 000 \$ à 749 000 \$	23 %
750 000 à 999 999 \$	3 %
1 M\$ à 1,9 M\$	10 %
2 M\$ et plus	23 %

Tableau 9. Proportion du chiffre d'affaires attribuable aux activités et services

Proportion du chiffre d'affaires attribuable aux activités et services offerts sur place		Chiffre d'affaires sur place (estimé)
Minimum	8 %	-
Maximum	100 %	-
Moyenne	58 %	543 450 \$
Médiane	60 %	412 500 \$

Note : En mettant une moyenne de 3 M\$ pour les répondants de 2 M\$ et plus.

Tableau 10. Proportion moyenne du chiffre d'affaires attribuable aux activités et services

Chiffre d'affaires global de l'entreprise	Proportion moyenne du chiffre d'affaires attribuables aux activités et services sur place
100 000 à 249 999 \$	60 %
250 000 à 499 999 \$	70 %
500 000 \$ à 999 999 \$	65 %
1 M\$ à 1,9 M\$	68 %
2 M\$ et plus	35 %
Moyenne	58 %
Médiane	60 %

Tableau 11. Croissance/décroissance du chiffre d'affaires

Au cours des 3 dernières années, le chiffre d'affaires a été ...		Moyenne de croissance / décroissance
En croissance	80 %	+ 20 %
Stable	17 %	
En décroissance	3 %	-

Le nombre de répondants pour la décroissance est insuffisant pour la diffusion de la moyenne de décroissance.

Tableau 12. Plan marketing & clientèles

Marketing	Oui
Présence d'un plan marketing	50 %
Clientèles bien définies	80 %

Tableau 13. Nombre de clients

Clients qui ont pris part à des activités ou services sur place	
Minimum	2 000
Maximum	150 700
Moyenne	37 945
Médiane	20 000

Tableau 14. Moyenne des clients qui ont pris part aux activités et services

Chiffre d'affaires global de l'entreprise	Moyenne des clients qui ont pris part à des activités ou services sur place
100 000 à 249 999 \$	7 173
250 000 à 499 999 \$	25 800
500 000 \$ à 999 999 \$	36 144
1 M\$ à 1,9 M\$	66 667
2 M\$ et plus	67 143
Moyenne	37 945
Médiane	20 000

Tableau 15. Provenance clientèle

Provenance des clients	
Clientèle locale	48 %
Clientèle touristique du Québec	44 %
Clientèle touristique hors Québec	8 %

Tableau 16. Provenance clientèle selon nombre de clients

Provenance des clients	Clientèle locale	Clientèle touristique du Québec	Clientèle touristique hors Québec
Moins de 10 000	41 %	50 %	9 %
10 000 à 25 000	47 %	43 %	10 %
25 001 à 50 000	48 %	41 %	11 %
50 001 à 100 000	51 %	45 %	4 %
100 001 et plus	67 %	29 %	4 %
Ensemble des répondants	48 %	44 %	8 %

Tableau 17. Provenance clientèle selon chiffre d'affaires

Provenance des clients	Clientèle locale	Clientèle touristique du Québec	Clientèle touristique hors Québec
100 000 à 249 999 \$	37 %	56 %	6 %
250 000 à 499 999 \$	32 %	57 %	11 %
500 000 \$ à 999 999 \$	61 %	33 %	6 %
1 M\$ à 1,9 M\$	58 %	27 %	15 %
2 M\$ et plus	49 %	44 %	7 %
Ensemble des répondants	48 %	44 %	8 %

Tableau 18. Moyen utilisé pour connaître l'achalandage

Moyen utilisé pour connaître le nombre de clients	
Lors de chaque vente	23 %
Estimation par les employés	33 %
Autre*	43 %

*Autre : On retrouve essentiellement, estimation selon le chiffre d'affaires ou le nombre de ventes (17%), études régionales (10 %), fiches de réservation (7%), comptabilisation à la journée aléatoirement (7 %).

Tableau 19. Évolution du nombre de clients

Évolution du nombre de clients sur place de 2015 à 2016	
Hausse de plus de 20 %	11 %
Hausse de 5 à 20 %	48 %
Hausse de 1 à 5 %	22 %
Stabilité	15 %
Baisse de 1 à 5 %	0 %
Baisse de 5 à 20 %	4 %
Baisse de plus de 20 %	0 %

Tableau 20. Moyen utilisé pour connaître la provenance des clients

Moyen utilisé pour connaître la provenance des clients	
Lors de chaque vente	10 %
Estimation par les employés	43 %
Sondage	17 %
Autre*	30 %

*Autre : Essentiellement, un mélange des trois méthodes (7 %), données Google Analytics (3 %), demande de courriel (3 %), statistiques régionales (3 %).

Tableau 21. Fréquence la prise d'information

Prise d'information faite	
Régulièrement	50 %
Mensuellement	3 %
Aléatoirement	47 %

Tableau 22. Suivi à la satisfaction des clients

Suivi de la satisfaction	Oui
Outil ou moyen pour permettre aux clients de fournir leur appréciation à la suite d'une visite	50 %
Procédure de gestion des plaintes écrites, connue des employés	47 %

Tableau 23. Planification stratégique & objectifs

Planification	Oui
Planification stratégique dans les 3 dernières années	70 %
Objectifs mesurables	20 %

Tableau 24. Principaux enjeux identifiés

Principaux enjeux	Perception sur 5*
Recrutement et rétention de personnel	3,97
Développement de produits ou services innovants	3,33
Développement des compétences	2,87
Connaissances stratégiques	2,69
Développement de maillage d'affaires	2,13

*5 étant très important, 1 n'étant pas du tout important.

Tableau 25. Nombre d'emplois

Nombre d'emplois	
Minimum	3
Maximum	85
Moyenne	29
Médiane	27,5

Tableau 26. Proportion du personnel bilingue

Personnel bilingue parmi ceux attribués au service à la clientèle	
Minimum	2 %
Maximum	100 %
Moyenne	62 %
Médiane	67,5 %

Tableau 27. Outils adressés au personnel

Outils pour le personnel	Oui
Formation continue ou perfectionnement pour le personnel au service à la clientèle	53 %
Manuel pour le personnel	67 %
Outil pour permettre aux employés de donner leur avis sur ce qui touche les opérations	47 %

Tableau 28. Politique d'accueil

Service à la clientèle	Oui	Oui, en partie
Périodes d'ouverture, heures de visite, offre d'activités et tarifs affichés sur les lieux d'accueil	63 %	33 %
Périodes d'ouverture, heures de visite, offre d'activités et tarifs affichés sur le site web	80 %	17 %

Tableau 29. Expérience client

Expérience client	Oui
Amélioration de l'expérience client dans les 3 dernières années	87 %
Amélioration prévue de l'expérience client dans les 3 prochaines années	97 %
Plan détaillé de l'expérience client (déroulement de l'expérience)	33 %
Formation aux employés sur l'expérience client souhaitée	80 %
Évaluation fréquente de la qualité des services offerts	30 %

Tableau 30. Type de maillages d'affaires

Maillage	Oui
Offre d'activités ou services en partenariat avec d'autres entreprises de la région pour les touristes	80 %
Vérification de l'existence de produits ou fournisseurs locaux pour ses achats	97 %
Dégustation en accord avec d'autres produits de la région	67 %

Tableau 31. Moyens de promotion utilisés

Moyens de promotion utilisés	Oui
Site web	97 %
Placements publicitaires	57 %
Affichages touristiques	87 %
Animation des réseaux sociaux	100 %
Objets promotionnels	40 %
Dépliants, cartes	83 %
Évènement consommateur	63 %
Adhésion à des associations ou réseaux qui font la promotion	93 %
Adhésion à des routes ou circuits	87 %
Infolettre clientèle	47 %

Tableau 32. Montant investi en promotion

Montant investi en promotion	Montant	Proportion sur le chiffre d'affaires
Minimum	0 \$	0 %
Maximum	250 000 \$	9 %
Moyenne	24 697 \$	3 %
Médiane	10 000 \$	2 %

Tableau 33. En promotion, l'entreprise réalise ou a mis en place...

Promotion	Oui
Activités promotionnelles en dehors de la région	63 %
Activités promotionnelles à l'international	17 %
Politique d'accueil écrite pour les journalistes et blogueurs	3 %
Moyens de fidéliser la clientèle	50 %
Système de vente en ligne	47 %

Tableau 34. Moyens pour communiquer avec la clientèle

Moyens pour communiquer avec sa clientèle	Oui
Infolettre	33 %
Courriel	20 %
Poste	3 %
Médias sociaux	93 %
Ne donne pas de nouvelles	3 %
Autre	7 %

Tableau 35. Type d'innovation ou de bonnes pratiques

Innovation	Réalisée dans les 3 dernières années	Prévue dans les 3 prochaines années
Produit	97 %	93 %
Service	77 %	77 %
Expérience client offerte	73 %	83 %
Mailage d'affaires	73 %	80 %
Connaissance de la clientèle	43 %	43 %
Actions marketing	73 %	80 %
Procédés de productions nouveaux ou améliorés	60 %	73 %
Nouvelles méthodes d'organisation dans les pratiques de l'entreprise	60 %	67 %
Vente des produits	67 %	80 %

Tableau 36. Innovations ou meilleures pratiques réalisées et prévues

Innovation	Réalisée dans les 3 dernières années	Prévue pour les 3 prochaines années
Produit	Diversification / ajouts de nouveaux types de produits (14) Élargissement de la gamme de produits actuels (12) Amélioration des produits actuels (3)	Diversification / ajouts de nouveaux types de produits (11) Élargissement de la gamme de produits actuels (10) Amélioration des produits actuels (8)
Service	Ajout ou amélioration des services de vente – boutique, site transactionnel (9) Ajout ou amélioration des services connexes – toilettes, billetterie, etc. (7)	Ajout ou amélioration des services connexes – toilettes, billetterie, etc. (9) Ajout ou amélioration des services de vente – boutique, site transactionnel (4)
Expérience client offerte	Ajout de nouvelles activités (10) Amélioration des activités existantes (6) Réaménagement, design amélioré, parcours client (6) Ajout d'événements (1)	Amélioration des activités existantes (8) Ajout de nouvelles activités (8) Réaménagement, design amélioré, parcours client (4) Ajout d'événements (4)
Maillage d'affaires	Forfait ou référencement d'autres entreprises (11) Vente d'autres produits en boutique (9) Développement de produit en partenariat (4)	Forfait ou référencement d'autres entreprises (9) Vente d'autres produits en boutique (7) Développement de produit en partenariat (3)
Connaissance de la clientèle	Réalisation de sondage ou collecte de données (8) Système de questions à l'accueil (2)	Réalisation de sondage ou collecte de données en ligne (4) Système de questions à l'accueil (3) Réalisation de sondage sur place (2) Système de mesure de l'achalandage (1)
Actions marketing	Présence web – site web, réseaux sociaux (9) Image de marque (8)	Image de marque (9) Présence web – site web, réseaux sociaux (7) Infolettre (4)
Procédés de productions nouveaux ou améliorés	Changement au niveau des équipements (8) Changement au niveau des fournisseurs (4)	Changement au niveau des équipements (12) Changement au niveau des fournisseurs (1)
Nouvelles méthodes d'organisation dans les pratiques de l'entreprise	Ressources humaines (5) Financement et rentabilité (5) Transfert ou relève (4) Développement durable (1)	Transfert ou relève (8) Ressources humaines (5)
Vente des produits	Ajout ou amélioration de la boutique sur place (11) Ajout ou modification des points de vente (8) Ajout ou amélioration de la boutique en ligne (3)	Ajout ou modification des points de vente (12) Ajout ou amélioration de la boutique en ligne (5) Ajout ou amélioration de la boutique sur place (4) Exportations hors Québec (3)

Tableau 37 : Besoins en accompagnement

Besoins spécifiques en accompagnement pour accroître la rentabilité et la compétitivité de son entreprise	Oui
En formation	43 %
En coaching personnalisé	47 %
En soutien-conseil	67 %
En faisant appel à un mentor	13 %
Aucun	10 %

Tableau 38 : Intérêt pour des activités de perfectionnement

Intérêt par des activités de perfectionnement sur les thèmes suivants	Oui
L'expérience client à développer pour ses visiteurs	87 %
Le profil et attentes de la clientèle pour de l'agrotourisme et du tourisme gourmand	83 %
Les compétences d'un bon animateur	57 %
L'ABC du service à la clientèle	53 %
Les techniques de dégustation et les accords harmonieux à développer	57 %
Le marketing Web	73 %
L'optimisation de sa boutique	83 %
Le développement de maillages d'affaires	40 %
Les éléments à considérer pour rédiger le manuel du personnel	37 %
La fidélisation de sa clientèle	70 %
Le développement de clientèles de groupe	73 %



ASSOCIATION DE L'AGROTOURISME
ET DU TOURISME GOURMAND
DU QUÉBEC



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec