

LA TROUSSE DE L'AGRICULTEUR-ENTREPRENEUR CULTIVEZ L'EXCELLENCE

ALSO AVAILABLE
IN ENGLISH



Tenir les rênes d'une entreprise agricole permet d'être son propre patron, de vivre près de la nature et de contribuer à l'essor d'une des plus importantes industries du monde. Pas étonnant que les producteurs agricoles se passionnent pour leur métier! Afin d'assurer la réussite d'une entreprise agricole, il est toutefois essentiel de maîtriser les différents aspects de la gestion d'entreprise, soit le marketing, la gestion des ressources humaines, la production, la planification financière, le réseautage et la formation.

Si vous rêvez de vous établir en agriculture ou si vous désirez ajouter une nouvelle activité à une exploitation existante, jetez un coup d'œil à cette fiche d'information. Vous y trouverez tout ce qu'il faut pour apprivoiser la gestion et bâtir le plan d'affaires qui vous permettra de définir votre projet et de convaincre d'éventuels partenaires de vous appuyer. Une fois rédigé, votre plan d'affaires vous aidera aussi à mesurer l'évolution de votre entreprise par rapport à ses objectifs de départ.

Chaque section de cette fiche présente le témoignage d'un producteur agricole qui s'y connaît bien en gestion, ainsi que les questions importantes auxquelles vous devrez répondre pour élaborer votre plan. Vous pourrez ensuite vous tourner vers les ressources présentées pour un petit coup de pouce supplémentaire.

À L'INTÉRIEUR

Sur le terrain
Cinq témoignages
de producteurs agricoles

Votre plan d'affaires
Des pistes de réflexion
pour déterminer
vos objectifs

Ressources
Des idées pour
bien vous documenter
et vous entourer

Tendances gagnantes
Bio, agrotourisme et
produits du terroir



Conseil canadien de la
gestion d'entreprise agricole

TÉMOIGNAGE

LE MARKETING

Comme la plupart des éleveurs de bœuf, à une certaine époque Randy et Shelley O'Connell, de Upper Stewiacke, en Nouvelle-Écosse, vendaient leur bétail à un parc d'engraissement. La viande était ensuite distribuée dans les épicerie de la province. Lorsque la crise de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) a fait son apparition au Canada, les prix du bœuf ont dégringolé, et l'exploitation vache-veau des O'Connell est passée de 80 à 60 têtes. Loin de se laisser décourager, le couple s'est retroussé les manches afin de trouver de nouvelles façons de fonctionner.



Randy et Shelley O'Connell, producteurs de bœuf, de fraises et de citrouilles à Upper Stewiacke, en Nouvelle-Écosse.

Tous deux nés dans des familles d'agriculteurs, les O'Connell tenaient à élever leurs enfants sur la ferme.

Pour assurer leur prospérité future, ils ont affronté la crise de l'ESB en ouvrant une boucherie sur place, en plus d'aller vendre leur viande dans une communauté voisine et au marché agricole de Stewiacke Valley. Depuis peu, ils offrent aussi l'autocueillette des fraises et des citrouilles.

Heureusement, les O'Connell s'y connaissent déjà en vente directe au consommateur. En effet, le couple a exploité jusqu'en 2000 le dépanneur fondé par Randy pendant ses études, en 1986. «Lorsqu'on fait affaire avec le public, il faut être à l'écoute des besoins, ce qui n'est pas toujours facile», commente Shelley.

LA PUBLICITÉ, OUTIL ESSENTIEL

Afin de renforcer la confiance de leur clientèle, les O'Connell ont commencé à utiliser l'étiquette «Bœuf de Nouvelle-Écosse», qui indique que la viande est conforme aux critères d'inspection provinciaux. Cette étiquette, qui porte aussi le logo de la ferme, apparaît sur tout le matériel promotionnel, y compris les dépliants, les annonces de journaux et les emballages.

Pour attirer les automobilistes, les O'Connell ont installé devant leur

ferme une grande pancarte annonçant leurs rabais. Et pour rejoindre encore plus de clients, ils offrent leurs produits à Sheet Harbour, un village voisin où l'on trouve peu de magasins. Avant de s'y rendre pour la première fois, ils ont annoncé leur arrivée en faisant distribuer une circulaire par Postes Canada, au coût de 10 cents l'exemplaire, dans 760 foyers.

PLACE À LA CROISSANCE

Dès leurs premières visites mensuelles à Sheet Harbour, les O'Connell ont constaté que leur nouvelle clientèle préférait les coupes de viande non désossées, par exemple les biftecks et les rôtis de palette, aux coupes désossées qui se vendent bien au magasin de la ferme. Ils ont rajusté leur offre en conséquence, et leurs ventes ont augmenté.

Par la suite, sur la recommandation d'un client, ils ont changé le moment de leur visite du samedi au vendredi après-midi. Comme beaucoup d'habitants de Sheet Harbour font leur épicerie le vendredi, les ventes ont encore grimpé.

Les O'Connell ont récemment ajouté deux petits bureaux de poste des environs à leur liste de distribution de dépliants, de sorte qu'ils rejoignent désormais 1 400 foyers. «Nos affaires ont doublé», déclare Randy.

LA RÉUSSITE PAR LE PARTENARIAT

Les O'Connell jouent un rôle important au sein d'un groupe d'entreprises locales qui travaillent ensemble pour faire mûrir leurs ventes. Ce réseautage a mené à la création d'un marché agricole local ainsi qu'à la diffusion d'une circulaire annonçant les aubaines hebdomadaires de toutes les entreprises des environs. Sous peu, un répertoire des entreprises et des commerces locaux sera également publié.

De plus, les O'Connell organisent un barbecue annuel au profit de la clinique de cardiologie de Halifax. Cet événement a recueilli 300 \$ la première année, mais plus de 1 200 \$ tant la septième que la huitième année. Il aide aussi les O'Connell à mieux se faire connaître dans la communauté.

Récemment, la firme de services-conseils agricoles AgraPoint a offert aux O'Connell d'utiliser leur ferme comme terrain d'essai pour leurs services. Un expert leur a suggéré de rehausser le décor du magasin et d'offrir des produits à valeur ajoutée, comme des rôtis accompagnés d'assaisonnements et de directives de cuisson. Un menuisier de la région les a aidés à réaliser une partie du projet en fabriquant des tablettes pour le magasin. «Je ne peux pas dire que [le nouveau look] a eu un effet sur nos ventes, commente Shelley, mais il rend certainement le magasin plus invitant.» ●

VOTRE PLAN D'AFFAIRES

LE MARKETING

Votre stratégie de marketing doit tenir compte des besoins des consommateurs et de l'état actuel du marché. L'élaboration d'une étude de marché vous permettra de vérifier si le produit que vous comptez commercialiser est en demande.

- Quels produits ou services désirez-vous vendre?
- Quels sont les besoins et caractéristiques de votre clientèle cible?
- Quelles sont les forces, faiblesses et parts de marché de vos principaux concurrents?
- Quelles seront vos stratégies de promotion, de prix et de distribution? La mise en marché sera-t-elle organisée collectivement?

La librairie du Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (CCGEA) offre des ressources qui vous aideront à élaborer votre plan de marketing, dont :

- *Le marketing réussi : guide de marketing destiné à l'agriculteur*
- *Agrotourisme : guide pratique de savoir-faire*
- *La commercialisation agroalimentaire*

Pour en savoir plus, visitez www.farmcentre.com.



LE CONSEIL DE GESTION DES O'CONNELL

Engagez-vous auprès de votre communauté. Ainsi, tout le monde saura qui vous êtes et voudra appuyer votre commerce. «Dès qu'il se passe quelque chose de nouveau, nous nous efforçons d'y participer», témoigne Randy, qui est administrateur de la coopérative locale, chef des pompiers et président du marché agricole.

TÉMOIGNAGE

LES RESSOURCES HUMAINES

La philosophie d'Irene Bevandick en matière d'exploitation agricole a changé plusieurs fois depuis 1992, année où elle et son mari ont acheté Second Wind Farms à Kelowna, en Colombie-Britannique. Chaque changement a eu un effet sur le type d'employés choisis : alors qu'au départ elle n'embauchait que des membres de sa famille, elle engage aujourd'hui des habitants de la région. De même, elle a remplacé les travailleurs de passage par des travailleurs saisonniers des environs, ce qui facilite la planification.



Irene Bevandick, propriétaire d'une exploitation maraîchère biologique à Kelowna, en Colombie-Britannique.

Après 10 ans en affaires, Irene Bevandick peut affirmer non seulement que ses produits maraîchers se vendent bien, mais aussi que tous ses employés sont des gens de la région. Il y a environ deux ans, la section locale du B.C. Institute of Agrologists lui a décerné un prix pour souligner ses réalisations exceptionnelles dans les domaines de l'agriculture et de l'engagement communautaire.

«Nous avons acheté un verger, mais nous savions que nous ne pourrions pas en tirer profit dans l'état où il se trouvait, déclare-t-elle. J'envisageais d'en faire une laiterie caprine.»

Après quelques années, Mme Bevandick a déterminé qu'une exploitation maraîchère biologique conviendrait mieux aux besoins de sa famille qu'un élevage de chèvres. Son mari, qui n'avait jamais aimé les chèvres, se montrait disposé à s'occuper du verger, même s'il avait un emploi à temps plein à l'extérieur. Ses deux enfants semblaient intéressés par la culture et la vente de produits maraîchers. Irene Bevandick a donc replanté des pommiers Royal Gala en grand nombre sur une acre de terrain; elle a consacré une autre section d'une acre aux framboises, et une parcelle de deux acres et demie à la culture de légumes variés. Les cinq acres qui restaient

ont été mises en jachère. Tous les membres de sa famille travaillent avec elle depuis.

UNE BONNE RESSOURCE : LES ADOS LOCAUX

Dès le début, Irene Bevandick a compris que la meilleure façon de faire cueillir ses framboises et de désherber ses champs régulièrement était d'embaucher des adolescents de la région qui se cherchaient un emploi d'été. Ces recrues travaillent à temps partiel, à la demande. «Ils veulent simplement gagner un peu d'argent de poche», dit-elle. Mais Mme Bevandick a appris qu'il ne fallait pas les embaucher trop jeunes, car les moins de 14 ans n'ont ni l'endurance ni la capacité de concentration nécessaires pour travailler plus de deux heures dans une même journée.

Pour la cueillette des fruits, un travail plus exigeant, elle emploie des travailleurs saisonniers. Au début, elle embauchait sept travailleurs de passage pendant les cinq semaines de la saison des framboises, puis quelques jours encore au temps des pommes. À présent qu'elle utilise des plants de framboises donnant des fruits tout au long de la saison, elle emploie trois cueilleurs locaux qui travaillent de quatre à six heures par jour de la fin avril au début octobre. Ces travailleurs reçoivent un salaire à la quinzaine, duquel

sont déduites les cotisations d'assurance-emploi et autres retenues d'impôt.

LE RECRUTEMENT PAR LE RÉSEAUTAGE

Au début, Mme Bevandick vendait tous ses produits au marché agricole local. Elle consacrait deux jours par semaine aux préparatifs et deux jours à la vente. Si cette façon de faire était un excellent moyen de faire du réseautage, c'était aussi très fatigant. Après avoir passé près de six ans au marché, elle a donc ouvert son propre magasin à la ferme et embauché l'une de ses clientes, une dame de la région, pour y travailler à temps partiel. «Le concept du magasin sur place a bien fonctionné, explique-t-elle. Désormais, nous n'allons au marché qu'un jour par semaine, et ce, uniquement durant la saison des pommes [de septembre à la fin octobre].»

La communauté connaît les besoins de Mme Bevandick et lui envoie souvent des candidats. «Je n'ai pas besoin d'annoncer, note-t-elle. J'ai plutôt recours au bouche à oreille. Les gens communiquent avec moi durant l'année. Je n'ai qu'à les appeler le moment venu.»

Une fois embauchés, tous les employés de Mme Bevandick doivent être capables de fonctionner sans supervision. «Je n'ai pas le temps de m'asseoir avec eux et de leur tenir la main; s'ils ne sont pas autonomes, ce travail n'est pas pour eux», ajoute-t-elle. ●

VOTRE PLAN D'AFFAIRES

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines est un aspect clé de toute entreprise. Il est donc important de bien déterminer vos besoins de personnel et de les expliquer dans votre plan d'affaires.

- Quelles seront vos responsabilités et vos tâches au sein de l'entreprise?
- Quels seront vos besoins en main-d'œuvre? Quelles compétences vos futurs employés devront-ils avoir?
- Quelles seront les tâches liées aux différents postes? Comment procéderez-vous au recrutement?
- Comment allez-vous assurer la motivation et la rétention de vos employés?

La librairie du CCGEA offre des publications qui vous aideront à élaborer votre plan de ressources humaines, dont :

- *Gérer le personnel d'une entreprise agricole*
- *Cultiver de bonnes relations*

Pour en savoir plus, visitez www.farmcentre.com.



LE CONSEIL DE GESTION D'IRENE BEVANDICK

Durant les semaines les plus occupées de la saison, payer les cueilleurs au poids les encourage à travailler davantage. Mais, lorsque la récolte est maigre, il est plus facile de maintenir le moral des cueilleurs si on les paie à l'heure.

TÉMOIGNAGE

LA PRODUCTION

Marc Champagne est producteur laitier, porcin et céréalier à Lorrainville, au Québec. Récemment, il s'est joint à ses parents comme actionnaire de la ferme familiale. Sa passion pour l'agriculture, qu'il cultive — sans jeu de mots — depuis son plus jeune âge, ne s'est jamais démentie, même si elle a beaucoup évolué.

« Quand j'étais petit, c'est le désir de travailler sur la terre, avec des animaux, qui animait ma passion. Je voulais aussi faire partie de la 5^e génération d'agriculteurs de la famille, il y avait une certaine fierté là-dedans », se rappelle-t-il.

Aujourd'hui, c'est l'idée d'être son propre patron qui le motive en premier lieu.

« Quand je vais à l'épicerie, je me dis qu'il y a un peu de mon blé et de mon avoine dans la farine et le gruau qu'on y vend.

Et puis, il y a la fierté d'occuper le territoire, de voir ma terre travaillée par des gens que j'ai embauchés. Être entrepreneur, c'est une passion qui se développe au fil du temps. »

GÉRER LES IMPRÉVUS

Les décisions importantes, qu'il s'agisse d'investissements ou de changements, se prennent toujours en famille chez les Champagne. « Tout peut changer très rapidement, qu'il s'agisse de climat, de santé des animaux ou de politiques environnementales. Il faut par conséquent bien peser chaque décision. » Prévoir les imprévus et se garder une marge de manœuvre, financière ou autre, est donc indispensable. « De nombreux producteurs qui avaient investi beaucoup d'argent avant que n'éclate la crise de l'ESB n'ont pas été capables de s'en remettre », souligne Marc Champagne.

Les producteurs doivent par ailleurs être en mesure de reconnaître et de saisir les occasions qui se présentent

VOTRE PLAN D'AFFAIRES

LA PRODUCTION

Votre plan d'affaires doit expliquer à vos partenaires (famille, institutions financières, etc.) comment vous comptez développer l'entreprise.

- Quel est le potentiel du type de production qui vous intéresse?
- Quels sont les avantages et les désavantages de votre région (type de sol, climat, etc.)?
- Quels sont vos objectifs, votre échéancier et les moyens que vous comptez utiliser pour développer l'entreprise d'ici à trois ou cinq ans?

La librairie du CCGEA offre des ressources qui vous aideront à élaborer votre plan de production, dont :

- *L'ajout de valeur par la diversification agricole*
- *Introduction à l'agriculture biologique certifiée*

Pour en savoir plus, visitez www.farmcentre.com.

Un stage dans une entreprise agricole vous aidera aussi à découvrir les exigences techniques relatives à la production qui vous intéresse.



Marc Champagne, producteur laitier, porcin et céréalier à Lorrainville, au Québec.

à eux. « En 2002, nous avons voulu ouvrir une maternité porcine. Malheureusement, la réglementation provinciale en matière d'environnement nous a empêchés de le faire, et nous avons donc dû trouver une autre source de revenus pour compenser celle qui était prévue. Nous avons alors décidé de nous allier à un producteur qui avait une maternité en offrant de faire l'engraissement de ses porcelets. Nous avons également diversifié nos activités en offrant le transport d'animaux pour l'engraissement et l'abattage. »

Les Champagne ont également appris de leurs erreurs. « Il y a quelques années, nous nous sommes lancés dans la culture d'orge destinée aux animaux, pour nous rendre compte par la suite qu'il y en avait en surplus sur le marché régional. En allant vendre nos produits ailleurs, nous nous sommes aperçus qu'il y avait plutôt une demande pour les céréales destinées à la consommation humaine. Nous avons alors décidé de nous tourner vers la culture du blé et de l'avoine. »

DES OUTILS INDISPENSABLES

Au quotidien, Marc Champagne est responsable de toutes les décisions qui touchent la production laitière et les

grandes cultures. Des décisions qu'il adapte sans cesse. « Je prépare mon scénario de travail la veille, en faisant le bilan de ce qui a été fait et en établissant les priorités pour le lendemain. Je peux, par exemple, choisir de faire réparer une machine qui ne fonctionne pas normalement avant de passer aux autres tâches de la journée. Mais ce scénario doit être revu le matin même, en fonction de la météo. Ainsi, je n'enverrai pas quelqu'un faire des réparations sur un bâtiment s'il fait beau et que nous sommes en période de récolte. Cependant, les imprévus (bris à l'étable, animal malade...) deviennent mes priorités. »

C'est sur les bancs d'école que Marc Champagne a appris à gérer les responsabilités et les imprévus inhérents au quotidien d'un producteur agricole. « J'ai complété un diplôme d'études collégiales en Gestion et exploitation d'entreprise agricole. Selon moi, c'est le minimum de formation qu'un producteur agricole doit aujourd'hui posséder. L'avantage d'une telle formation est surtout qu'elle nous apprend à apprendre. Parce qu'il est vital de se tenir au courant des changements et tendances en lisant, en assistant à des colloques et à des symposiums et en se créant un réseau de ressources. » ●



LE CONSEIL DE GESTION DE MARC CHAMPAGNE

Ne prenez jamais de décisions importantes sur le coup des émotions. Par exemple, il serait risqué d'agrandir votre entreprise simplement parce qu'un voisin l'a fait et que vous craignez de perdre du terrain. Avant d'agir, prenez le temps de bien évaluer votre situation financière et vos besoins.

TÉMOIGNAGE

LA PLANIFICATION FINANCIÈRE

Avec deux entreprises actives et une société de portefeuille, Barb Stefanyshyn-Coté et John Coté sont des gens occupés. À Leask, en Saskatchewan, ils dirigent Lumec Farms Ltd., une importante exploitation céréalière incluant la culture de colza, de blé et d'orge. Ils sont également associés au sein de North-Sask Agro Services, une concession de carburant en vrac et d'intrants agricoles. Dans ses moments libres, John se charge du marketing et du transport des céréales, alors que Barb enseigne la communication orale et écrite au Collège d'agriculture de l'Université de la Saskatchewan.



John Coté et Barb Stefanyshyn-Coté, propriétaires d'une exploitation céréalière à Leask, en Saskatchewan.

Même s'ils ont un emploi du temps extrêmement chargé, tous deux aiment passer beaucoup de temps en famille. Ils ont assisté à tous les événements marquants de la vie de leurs quatre enfants, de la remise des diplômes de maternelle à l'inauguration de leur premier jardin maraîcher. «La ferme est l'outil qui nous permet d'avoir le mode de vie que nous aimons, confie Barb. Si un jour nous ne gagnons plus assez d'argent pour maintenir ce mode de vie, il sera temps de passer à autre chose.»

SORTIR DES SENTIERS BATTUS

Pour atteindre leurs objectifs, les Coté passent plus de temps dans leur bureau que bien d'autres agriculteurs. Ils y travaillent l'équivalent de trois jours par semaine, sauf au moment de l'ensemencement et des récoltes. Leurs tâches incluent le marketing, la gestion des récoltes et la planification de la distribution. Ils consacrent également du temps à trouver des moyens de faire une utilisation plus judicieuse de leurs avoirs. Ils louent par exemple un vieux camion de ferme à une entreprise de livraison d'engrais au printemps. Étant donné son attitude positive et

sa capacité de voir la ferme dans son ensemble, Barb est parfois même invitée comme conférencière spécialiste de la motivation. «C'est une chance que John aime la planification, dit Barb. Nous nous fixons des objectifs et évaluons constamment ce que nous sommes en train de faire.»

Les Coté procèdent actuellement à un examen approfondi de leur exploitation, car une récolte difficile l'an dernier et des prix à la baisse cette année les ont amenés à remettre en question leur engagement envers la ferme. Mais, comme lors d'autres périodes difficiles vécues dans le passé, ils ont décidé de traverser celle-ci en perfectionnant leurs compétences. «La prochaine étape pour nous consistera à améliorer nos techniques de gestion, déclare John. Nous devons tout faire un peu mieux.»

Les Coté privilégient la formation continue chaque fois qu'ils songent à rendre leur tablier, et ce, depuis qu'ils se sont établis en agriculture avec les parents de John à leur sortie de l'université, en 1986. Quatre ans plus tard, lorsqu'ils ont acheté Lumec, ils étaient en mesure d'analyser chaque facette de l'exploitation. Ils ont alors révisé les garanties de leurs prêts pour s'assurer que le risque

corresponde au montant emprunté. John a beaucoup appris sur le financement lorsqu'il travaillait pour le Service de médiation en matière d'endettement agricole. «Au milieu des années 80, les taux d'intérêt ont grimpé en flèche, et tout le monde faisait faillite, remarque-t-il. J'ai travaillé avec de nombreux agriculteurs, pourtant très compétents, dont les affaires n'allaient pas bien.»

FAIRE APPEL À DES SPÉCIALISTES

Le couple a retenu les services d'un comptable chevronné et a accepté que ses états financiers et ses documents de planification soient préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice, qui oblige les entreprises à reconnaître les produits lorsqu'ils sont gagnés et les charges lorsqu'elles sont engagées. Ce changement a aidé les Coté à obtenir du financement lorsqu'ils ont acquis North-Sask Agro Services.

Au départ, ils espéraient qu'en investissant dans cette entreprise ils gagneraient du temps tout en apprenant de nouveaux moyens de faire des affaires. Jusqu'à présent, il n'y a pas eu d'économie de temps, mais les Coté continuent d'apprendre à utiliser judicieusement leurs ressources. ●

VOTRE PLAN D'AFFAIRES

LA PLANIFICATION FINANCIÈRE

Il importe de démontrer la viabilité et la rentabilité de votre projet. En effet, comme le démarrage d'une nouvelle entreprise ou l'acquisition d'une ferme existante exige un investissement important, le financement d'un tel projet s'avère une étape cruciale.

- Quels seront les revenus et dépenses de votre entreprise au cours des trois premières années?
- Quels seront le coût et la structure de financement de votre projet (mise de fonds, emprunts, aide financière, etc.)?
- Avez-vous considéré d'autres possibilités (location d'une entreprise, partenariat, etc.)?

La librairie du CCGEA offre des ressources qui vous aideront à élaborer votre plan financier, dont :

- *La comptabilité agricole : un guide de gestion pour la réussite*
- *La planification d'entreprise agricole : la comprendre, la préparer et l'utiliser!*
- *Outil interactif pour le transfert de ferme*

Pour en savoir plus, visitez www.farmcentre.com.



LES CONSEILS DE GESTION DES COTÉ

Transformez la planification financière en un jeu. «Placez sur l'échiquier tout ce que vous avez et toutes les ressources dont vous disposez, et efforcez-vous d'utiliser chaque élément», dit John. «Ne vous concentrez pas trop sur la production, renchérit Barb. Pour que tout fonctionne, la production, les finances et le mode de vie doivent être harmonisés.»

TÉMOIGNAGE

LA FORMATION ET LE RÉSEAUTAGE

Mark Richards est gestionnaire et nouvel actionnaire de Richards Rolling Acres près de Dresden, en Ontario. Il y a 11 ans, il était réticent à s'engager auprès de sa fédération agricole locale. Or il est aujourd'hui très actif au sein de diverses associations. «Au cours des deux premières années, j'ai appris qu'il était bon d'avoir quelqu'un à qui parler d'agriculture, hormis les membres de sa famille. On établit ainsi une relation avec un groupe de gens qui partagent notre vision des choses.»



Mark Richards, gestionnaire et nouvel actionnaire d'une exploitation maraîchère située près de Dresden, en Ontario.

Mark Richards, qui s'intéresse vivement aux nouvelles technologies pouvant améliorer son entreprise, consulte son réseau avant d'acheter de l'équipement ou de changer de pesticides, par exemple. L'introduction d'une variété de soja résistant aux herbicides compte parmi les décisions les plus importantes qu'il a eu à prendre. Ce changement, qui visait à éviter qu'une nouvelle récolte de betteraves à sucre soit contaminée par des résidus de pesticides, allait avoir un impact sur Rolling Acres, mais aussi sur l'exploitation de l'oncle et du cousin de Mark Richards, car les deux familles combinent leurs champs. En cas de problème, tous en souffriraient.

DES CONSEILS CONCRETS

Grâce à son mandat au sein du conseil agricole du comté et à ses trois mandats à la présidence de la Table pancanadienne de la relève agricole, Mark Richards connaît des agriculteurs de tous les coins du pays. Les plus innovateurs, qui étaient disposés à parler franchement de leur expérience avec les herbicides, lui ont notamment dévoilé la taille que doivent atteindre les feuilles avant la vaporisation et le nombre d'applications nécessaires.

Les cultures de betteraves à sucre ont également conduit, indirectement, à la décision d'éliminer le

labourage du printemps pour mieux répartir le travail au cours de l'année. Cette mesure a permis aux deux familles de tripler la superficie originale de leurs exploitations. Elles cultivent aujourd'hui 2 000 acres de betteraves à sucre, de concombres, de maïs, de soja, de blé, de tomates et de petits pois.

Lorsque les familles ont décidé de passer de 50 à 325 acres de betteraves à sucre, Mark Richards est allé suivre un cours de trois jours au Michigan. Là, il a appris qu'il pouvait augmenter ses récoltes en éliminant le labourage printanier. «Nous labourons les terres à l'automne, puis nous nivelons. Au printemps, nous mettons directement en terre.»

LA FORMATION AMÉLIORE L'EFFICACITÉ

Les cours que suit Mark Richards ne mènent pas tous à l'expansion de son exploitation, mais, selon lui, tous valent le détour. Chaque année, il passe deux jours à la Conférence agricole du sud-ouest de l'Ontario, à Ridgeway. «De 42 à 50 conférenciers sont invités, explique Mark. On peut assister à 16 conférences si on emporte son lunch. Ces présentations de

50 minutes touchent des sujets variés, du contrôle des récoltes aux méthodes de culture.»

Il a aussi suivi, il y a quelques années, un programme de perfectionnement du leadership agricole très utile. Ce programme de 51 jours, échelonné sur une période de 18 mois, comprenait l'aide d'un mentor pour faciliter le cheminement du producteur. «J'ai appris entre autres à traiter avec les différentes personnalités de ma famille tout en évitant les conflits majeurs», ajoute-t-il.

Résultat : Mark Richards laisse ses associés réfléchir plutôt que de les forcer à accepter d'emblée toutes ses idées. Cette patience a mené à l'acquisition, au cours de la dernière année, d'un nouveau pulvérisateur, d'une récolteuse de tomates et d'un nouveau système de guidage par GPS pour la pulvérisation de l'engrais.

Tous ces outils lui laissent plus de temps pour perfectionner ses compétences. Il passe de 10 à 20 jours par année à suivre des cours, notamment sur la tenue de dossiers et les logiciels financiers. «On peut s'amuser avec un logiciel et en apprendre les fonctions de base, mais je veux plutôt en faire une utilisation optimale adaptée aux besoins de mon exploitation.» ●

VOTRE PLAN D'AFFAIRES

LA FORMATION ET LE RÉSEAUTAGE

Votre plan d'affaires doit mentionner les ressources qui faciliteront la gestion de votre entreprise, de même que la formation qui vous a préparé à la diriger.

- Quels sont les services-conseils qui pourront vous aider à gérer votre entreprise?
- Quelles sont les sources d'information (sites Internet, publications, associations, etc.) qui vous tiendront au courant des changements pouvant toucher votre entreprise?
- Quels programmes de formation avez-vous suivis? Lesquels suivrez-vous pour entretenir et améliorer vos compétences?

Le site du CCGEA présente la liste des cours en agriculture offerts au Canada. Pour la consulter, visitez www.farmcentre.com.

Un stage ou un emploi dans le domaine agricole pourrait vous aider à développer votre propre réseau professionnel avant de devenir producteur.



LES CONSEILS DE GESTION DE MARK RICHARDS

Perfectionnez-vous chaque année. Renseignez-vous assez pour pouvoir adopter de nouvelles technologies et répondre aux attentes de la société en matière de gestion environnementale. De plus, devenez membre de fédérations et d'organisations agricoles dès que possible, car leurs décisions auront un effet sur votre vie et votre travail.

LES DÉFIS DU GESTIONNAIRE AGRICOLE

Chaque jour, les producteurs agricoles ont beaucoup de pain sur la planche. En plus de s'occuper de la gestion du troupeau, du contrôle des mauvaises herbes, ou encore, de l'entretien de l'équipement, ils dirigent une véritable entreprise, avec ses employés et ses livres de comptabilité. Voici un aperçu des nombreux défis que relèvent les agriculteurs d'aujourd'hui.

Gérer les finances de l'entreprise

- préparer et tenir à jour les budgets et les dossiers de comptabilité;
- surveiller et contrôler les coûts d'exploitation;
- gérer efficacement les liquidités.

Gérer les ressources humaines de l'entreprise

- déterminer les exigences d'embauche pour les futurs employés de la ferme;
- superviser le personnel et préparer ses horaires de travail;

- développer un plan de formation et effectuer une revue périodique de la performance des personnes clés de l'entreprise.

Bien communiquer avec les partenaires de l'entreprise, les employés, les fournisseurs et les organismes de financement

- motiver les employés pour qu'ils puissent donner leur plein rendement;
- négocier avec les fournisseurs de façon à obtenir des conditions avantageuses (prix, livraison, etc.);
- négocier pour obtenir du financement à différentes étapes de la croissance de l'entreprise (établissement, expansion, développement de nouveaux marchés, etc.).

Penser à long terme

- se tenir au courant des tendances du marché;
- saisir toutes les occasions d'apprendre et de se perfectionner;

- entretenir de bonnes relations avec des producteurs et des spécialistes qui seront de bon conseil en cas de problème;
- se conformer aux règlements qui ont une influence sur l'entreprise (règles fiscales, cadre juridique, normes environnementales, etc.);
- établir et appliquer des normes de qualité pour les produits de l'entreprise;
- planifier les étapes de croissance de l'entreprise.

Faire preuve d'innovation et de ténacité

- repérer et saisir les occasions (expansion, partenariat, etc.) qui se présentent;
- essayer de nouvelles méthodes de production et de nouvelles technologies;
- bien gérer les risques;
- apprendre de ses erreurs et modifier ses façons de faire en conséquence. ●

DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES

À notre époque, l'évolution des tendances en agriculture ne se mesure plus en années, mais en mois. Les nouvelles normes environnementales peuvent exiger des changements dans le mode de production d'une entreprise, alors que l'achat de nouveaux équipements performants peut nécessiter d'importants investissements.

Comme il n'est pas toujours facile de suivre le rythme, les producteurs agricoles doivent apprendre à faire face au changement, à gérer les risques que celui-ci entraîne et à tirer profit des possibilités qu'il leur offre.

Pour s'y retrouver, il est essentiel d'obtenir une formation adéquate et des renseignements pertinents. Le site du CCGEA présente une liste des cours en agriculture offerts partout au pays, ainsi que plusieurs publications et liens Internet qui peuvent aider les exploitants agricoles à développer et à maintenir leurs connaissances : www.farmcentre.com.

Certains organismes offrent aussi des ateliers de formation. C'est le cas de Financement agricole Canada, qui présente le programme *AgriSuccès* : www.fcc-fac.ca. ●



SAVOIR S'ENTOURER

Disposer d'un bon réseau de contacts dans le milieu agricole vous permettra d'être mieux informé des changements qui se préparent et des occasions à saisir. Voici quelques façons d'agrandir votre cercle :

Côtoyer des intervenants du milieu. Vous pouvez vous joindre à un groupe de producteurs, entrer en contact avec des organismes de financement spécialisés en agriculture ou des organismes-conseils, ou encore, vous inscrire à des cours offerts par les écoles d'agriculture.

Devenir membre d'un groupe de relève agricole. Vous y rencontrerez des jeunes qui partagent vos préoccupations, car ces groupes réunissent des gens qui se préparent à devenir producteurs agricoles ou le sont depuis peu.

Participer à des expositions agricoles ou à des colloques, et rencontrer des producteurs, notamment en visitant des marchés publics. Ainsi, vous pourrez poser toutes les questions qui vous trottent dans la tête à des gens qui s'y connaissent vraiment en agriculture. ●

Constituer une équipe de conseillers. Celle-ci pourra inclure un conseiller agricole, un conseiller en financement, un notaire, un comptable, un planificateur financier et un spécialiste en assurances. Tous les membres de cette équipe peuvent vous éclairer en donnant leur point de vue sur les divers aspects du plan d'affaires.

S'inscrire au Programme des services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes (SCEAC). Les producteurs ayant un revenu agricole brut d'au moins 10 000 \$ et les agriculteurs débutants ont accès à divers services d'évaluation et de planification par le biais des SCEAC. Pour plus de renseignements, visitez le site www.agr.gc.ca/ren/cfbas/consult_f.cfm ou contactez le 1 866 452-5558.

De plus, n'hésitez pas à vous référer au ministère de l'Agriculture de votre province ou territoire pour connaître les ressources offertes dans votre région. ●

LES TENDANCES GAGNANTES

SORTEZ DU RANG!

Les consommateurs recherchent de plus en plus des produits de qualité, originaux et qui répondent aux exigences d'un mode de vie sain. Et ils sont prêts à payer pour les obtenir. Saurez-vous profiter des tendances qui rappellent?

Trois milliards de dollars par an. C'est la valeur estimée du marché nord-américain des produits biologiques certifiés, selon des chiffres obtenus par le CCGEA. Cette industrie croît à la vitesse grand V, soutenue par la demande des consommateurs toujours plus soucieux de leur santé. Pourtant, selon Statistique Canada et Canadian Organic Growers, à peine plus de 1 % des fermes canadiennes produisent des aliments certifiés biologiques. Il y a donc vraisemblablement de la place pour d'autres agriculteurs dans ce marché. Grandes cultures, légumes, fruits, produits de l'étable, viande : tous les créneaux s'intègrent au mouvement bio.

Toujours dans le but d'adopter un mode de vie sain, certains consommateurs adhèrent au mouvement Slow Food fondé il y a 15 ans. Celui-ci prône la consommation de produits de saison, qui n'ont pas été transportés sur de longues distances et qui sont plus savoureux que les fruits et les légumes importés parce qu'ils ont été cueillis à matu-

rité plutôt qu'entassés dans des camions réfrigérés avant d'être mûrs. Autant d'arguments qui peuvent servir aux producteurs agricoles pour faire mousser la vente de leurs produits dans leur propre région!

D'autres consommateurs affichent une préférence pour les aliments déjà apprêtés. Les légumes et les fruits lavés et coupés, par exemple, connaissent un franc succès auprès des gens préoccupés par leur santé, mais trop pressés pour préparer leurs repas. Les produits les plus ingénieux, comme les petits sacs de pommes tranchées, ont déjà fait leur chemin jusque dans les boîtes à lunch de nombreux écoliers.

QUALITÉ ET ORIGINALITÉ

En 2004, dans sa publication gratuite *Le gestionnaire d'entreprise agricole*, le CCGEA rapportait que les consommateurs étaient prêts à dépenser de 20 à 200 % de plus pour obtenir des «produits de luxe abordables» comme les fines herbes

ou les fleurs comestibles. Le marché nord-américain de ces produits devrait, selon les observateurs, atteindre le milliard de dollars en 2010.

Un nombre grandissant de producteurs offrent aux touristes la possibilité de visiter leur entreprise et d'essayer leurs produits. Ainsi, Saunders Farm située à Munster, près d'Ottawa, multiplie les activités d'agrotourisme pour inciter les citoyens à passer du temps à la campagne. Cette ferme, par exemple, se transforme en parc thématique sur l'Halloween tous les automnes et elle accueille, au mois de décembre, les familles souhaitant couper elles-mêmes leur sapin de Noël. Pour leur part, les propriétaires de la ferme Alberta Rose Alpacas, près de Morinville en Alberta, reçoivent des visiteurs deux fois de semaine par année. Ils permettent alors aux touristes de voir de plus près les alpagas qu'ils élèvent, et de se procurer des tuques, des foulards ou des chandails tricotés avec la laine de ces ruminants de la famille du lama. Les propriétaires de ces deux fermes ont compris depuis longtemps l'essence même de l'agrotourisme réussi : offrir aux visiteurs une expérience mémorable à laquelle ils peuvent participer activement. ●

VOTRE RENDEZ-VOUS VIRTUEL!



farmcentre.com

Pour en savoir plus sur tous les aspects administratifs du travail de producteur agricole, consultez le site du CCGEA.

LE SAVIEZ-VOUS?

UTILES, LES DOSSIERS DÉTAILLÉS

Les producteurs agricoles les plus performants sont généralement ceux qui tiennent à jour des dossiers de comptabilité et de production détaillés. Grâce à cette habitude, ces entrepreneurs sont en mesure de déterminer les meilleurs moments pour faire prendre de l'expansion à leur entreprise ou lui ajouter une nouvelle activité. ●

LE PLAN D'AFFAIRES EN UN CLIN D'ŒIL

1. VUE D'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE
 - Énoncé de mission et objectifs
 - Description de l'entreprise
2. PLAN DE MARKETING
3. PLAN DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (incluant le plan de formation et de réseautage)
4. PLAN DE PRODUCTION
5. PLAN FINANCIER
6. ANNEXES
 - Bilan personnel (liste des avoirs et des dettes du futur producteur agricole)
 - Détail sur les prévisions financières
 - Curriculum vitæ des gestionnaires
 - Lettres d'appui

Réalisé par
jobb@om
LES ÉDITIONS
QUEBEC MEDIA



En collaboration avec le
Conseil canadien de la
gestion d'entreprise agricole

250, avenue City Centre, bureau 300
Ottawa (Ontario) K1R 6K7
Tél. : 1 888 232-3262 ou (613) 237-9060
council@cfbmc.com

Produit par le CCGEA grâce au soutien financier obtenu sous le volet Renouveau du Cadre stratégique pour l'agriculture d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Photographie de la page couverture :
Patrick Deslandes

Date de publication : janvier 2006
ISBN : 1-894148-98-3

Canada