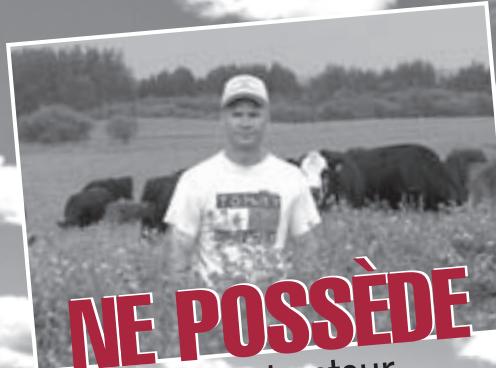


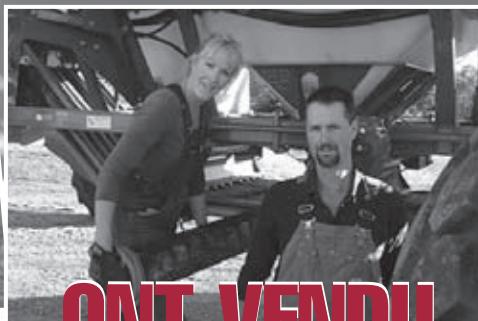
le gestionnaire

d'entreprise agricole

Avril-mai 2008



NE POSSÈDE
aucun tracteur



ONT VENDU
la plupart de leurs terres



ONT CONÇU
leur gamme de produits

Non-conformiste

Vous devez parfois renverser la tradition

dans ce numéro



**Où trouver des conseils
pour réussir?**

7

Les producteurs agricoles que nous vous présentons dans le présent numéro *Le Gestionnaire d'entreprise agricole* sont véritablement des non-conformistes, des producteurs qui ont emprunté des voies très différentes dans leur façon d'exploiter leur entreprise agricole.

Mais ils ne sont pas seuls.

« Ils sont nombreux et seront de plus en plus nombreux », fait observer Danny Klinefelter, professeur à l'Université Texas A&M et l'un des spécialistes de réputation internationale dans le domaine de la gestion agricole.

« J'observe ce phénomène chez les gestionnaires les plus avant-gardistes et les plus innovateurs, et parmi ceux qui possèdent peu d'actif et qui doivent faire preuve de créativité. Les groupes plus traditionnels, ceux qui se trouvent entre les deux, sont moins enclins à le faire. »

À faire quoi au juste?

En fait, bien des choses. Danny Klinefelter parle d'innovation, de rendement des actifs, de gestion du risque et d'adaptabilité, et les regroupe sous ce qu'il appelle « gestion stratégique ».

« Lorsque les gens entendent *gestion stratégique*, ils pensent immédiatement à *planification stratégique*, qui n'est en fait qu'une partie, dit-il. *Gestion stratégique* signifie prévoir le changement, s'y adapter, le diriger et

en tirer profit. Et les producteurs que nous vous présentons semblent être des gestionnaires stratégiques. »

Laura et Norman Shoemaker ont pris une grande décision stratégique lorsqu'ils ont vendu la plupart de leurs terres et loué une grande partie des 5 000 acres qu'ils cultivaient en Saskatchewan. Ce fut une énorme décision émotionnelle qui, selon eux, a aussi fondamentalement changé leur façon d'exploiter leur entreprise agricole.

Steve Kenyon ne possède pas de terres, les bovins dont il s'occupe ne lui appartiennent pas et il ne possède pas de tracteur, mais la situation pourrait éventuellement changer. C'est que le modèle d'entreprise de Steve Kenyon change constamment : ce qu'il fera l'an prochain pourrait être très différent de ce qu'il fait présentement. Selon lui, tout se résume à analyser continuellement chaque facteur qui influence ses coûts et ses revenus, et à apporter les modifications nécessaires pour gagner de l'argent.

David et Evelyn Ernst, qui possèdent une ferme sur la côte sud-est de la Nouvelle-Écosse, sont en train d'élargir leur gamme de produits de canneberges très appréciés. Ils ont démarré de façon traditionnelle, en mettant au point un produit et en le présentant aux consommateurs. Mais les affaires ont vraiment pris de l'essor lorsqu'ils ont inversé le processus. Maintenant, ils

consultent leurs clients pour connaître ce qu'ils aimeraient avoir comme produit et se penchent ensuite sur le développement du produit.

Être prêt à changer les façons de faire, même les plus anciennes, constitue un avantage énorme, admet Danny Klinefelter.

Le plus gros problème en agriculture c'est que trop de producteurs sont prisonniers d'une routine.

« Ils sont très traditionnels et non seulement réfractaires au changement, mais ont pratiquement de la rancune contre ceux qui sortent un peu trop de la norme », ajoute-t-il.

« Je compare ça au Brésil. Ils ont commencé avec des terres et de la main-d'œuvre bon marché. Mais je crois qu'à l'heure actuelle, leur plus grand atout est que lorsque de nouvelles technologies ou de nouvelles méthodes sont mises au point, ils les adoptent d'emblée parce qu'ils n'ont pas cette culture de faire comme tout le monde. »

Cela dit, Danny Klinefelter indique que les gestionnaires agricoles les plus innovateurs qu'il connaisse n'inventent pas de nouvelles méthodes, mais examinent ce que font les autres et se demandent s'il serait possible d'emprunter une idée ou deux qui les aideraient à devenir plus prospères. Les pages 2 à 6 portent sur nos producteurs vedettes.



**Conseil canadien de la
gestion d'entreprise agricole**

Depuis la Crise de 1929, posséder des terres est devenu un précepte non écrit en agriculture, une sorte de croyance selon laquelle le fait de posséder des titres de propriété de terres constitue la meilleure protection contre la saisie des biens par une banque et un retrait forcé de l'agriculture.

Mais Laura et Norman Shoemaker font partie d'un nombre accru de producteurs qui croient que ne pas posséder de terres, ou du moins pas trop, renforce votre entreprise agricole.

« Vendre ou conserver des terres ne devrait pas être différent de vendre ou de conserver des actions », explique Laura, copropriétaire de Shoemaker Agro Inc., une ferme céréalière située près de Mossbank, en Saskatchewan, et co-lauréate de l'édition 2007 du concours Jeunes agriculteurs d'élite.

« Examinez-le comme un investissement. Si c'est un bon investissement, conservez-le. Si vous êtes capable d'obtenir un meilleur rendement en investissant ailleurs, vendez-le. »

La raison pour laquelle le fait de *ne pas posséder un actif* puisse renforcer une entreprise agricole est l'un de ces concepts économiques simples à expliquer, mais pourtant difficiles à comprendre.

« Selon moi, c'est l'un des problèmes les plus fondamentaux en agriculture, confie Norman. Si vous prenez tout l'argent que rapporte votre ferme et le réinvestissez dans la ferme, sans rien obtenir de plus en bout de ligne, cet investissement rend votre entreprise plus coûteuse. »

Il faut examiner la situation du point de vue d'un planificateur financier et, comme par hasard, c'est le domaine dans lequel Laura a étudié (bien qu'elle n'ait pas entrepris les démarches pour obtenir son titre officiel, puisque diriger Shoemaker Agro est un emploi à temps plein pour elle et Norman).

La diversification est l'un des deux éléments clés dans ce cas.

Les Shoemaker ont cultivé pendant longtemps près de 5 000 acres de terres. Ils en ont déjà possédé 3 000, mais il y a plusieurs années, ils en ont vendu une partie pour ne conserver que 960 acres.

« À l'époque, si un conseiller financier avait examiné notre portefeuille, il nous aurait certainement dit que nous avions un pourcentage trop élevé d'actifs dans les terres et qu'elles occupaient une trop grande part de notre portefeuille », raconte Laura.

« Donc pour nous, la vente de la plupart de nos terres constituait une bonne façon d'équilibrer notre portefeuille et de disposer de plus de capitaux propres et de liquidités pour d'autres fins, comme l'expansion de la ferme ou un investissement hors ferme. »

Il se trouve que les Shoemaker n'ont pas eu à investir énormément dans leur ferme. Leurs récents efforts de diversification, tels que la production de semences pédigrées et la vente d'assurance contre la grêle, ont nécessité peu de capital.

La situation rend l'équation économique assez simple.

« Traditionnellement, du moins dans notre région, les terres n'ont pas généré un rendement élevé; donc si vous pouvez louer des terres pour cinq pour cent de leur valeur, pourquoi les achèteriez-vous?, demande Norman. Ce n'est guère mieux que les obligations d'épargne du Canada, et vous devriez pouvoir obtenir un meilleur rendement. »

Le deuxième élément clé est le rendement du capital investi (c'est-à-dire les sommes que les propriétaires ont investies dans une entreprise). Dans le monde des affaires, les investisseurs



Laura et Norman Shoemaker sur leur ferme près de Mossbank, en Saskatchewan.

s'attendent à un rendement minimal du capital investi de 10 à 15 p. 100; les Shoemaker croient que les exploitations agricoles devraient adopter le même critère.

« Les producteurs agricoles n'ont pas tendance à voir leur exploitation comme une entreprise, comparativement à d'autres propriétaires d'entreprises, fait observer Laura. Ils considèrent l'agriculture comme un mode de vie, et c'est correct, mais il faut aussi être capable de faire la part des choses et de la voir du point de vue économique. »

Tout de même, la vente des terres familiales n'a pas été un choix facile, et Laura admet avoir passé quelques nuits blanches à se demander s'ils avaient pris la bonne décision. De plus, la récente hausse du prix des céréales a fait grimper le prix des terres et a suscité des attentes irréalistes de la part des propriétaires fonciers.

« Présentement, les propriétaires fonciers comprennent difficilement parce que les prix des produits de base sont élevés, explique Laura. S'ils s'attendent à obtenir 120 \$ l'acre en revenus de location, ce n'est pas très réaliste. Même à 10 \$ le boisseau de blé dur, ce serait très, très difficile pour nous de faire de l'argent. »

Mais elle se dit que quiconque a acheté ou conserve des terres comme un investissement à long terme comprend la valeur d'avoir des locataires comme eux qui prennent soin des terres. En fait, Laura Shoemaker croit que leur exploitation est, d'une certaine façon, moins vulnérable aux forces économiques défavorables maintenant qu'ils sont principalement des locataires fonciers.

« Il se peut que vous fassiez de l'agriculture dans une région qui n'est pas vraiment le meilleur endroit pour vous du point de vue économique, mais souvent vous y restez parce que c'est l'endroit où vos parents et vos grands-parents ont également fait de l'agriculture », fait-elle remarquer.

« Mais lorsque vous vendez ces terres, vous vous libérez de bien des émotions. C'est un énorme obstacle à franchir, mais une fois franchi, je crois qu'il est plus facile de prendre les décisions d'affaires qui s'imposent. »



- No water
- No sugar
- Not from concentrate



Terra Beata Farms Ltd.
R.R. #1 Lunenburg, N.S.

Evelyn et David Ernst ont créé leur entreprise en suivant les conseils de leurs clients.

Clients cibles \$

Une entreprise transformée grâce à l'écoute des clients

David et Evelyn Ernst sont des exemples parfaits du bricoleur. Bien que David soit ingénieur en mécanique de formation, il a bâti leur entreprise de canneberges à partir de zéro, sur des terres vierges. Evelyn a élaboré toutes les recettes de sauces, de mincemeat (hachis de fruits) et de salsa à partir des fruits et du jus qui provenaient de la chaîne de transformation et du système d'extraction conçus et construits par David.

Mais en matière de développement et de marketing de produits, le couple de la Nouvelle-Écosse s'est adressé à des spécialistes, mais pas nécessairement à ceux auxquels vous pourriez penser.

« Nous avons élaboré notre plan de marketing en écoutant les clients », explique David.

« C'est une pratique peu coûteuse, et les clients vous diront ce qu'ils pensent si vous êtes prêt à les écouter. Nous avons obtenu gratuitement toutes sortes de conseils de marketing de la part de ceux qui, en fait, paient la note. »

Le tour inattendu dans cette histoire est à quel point ces spécialistes se sont révélés efficaces. Dans un secteur où une seule entreprise domine, soit la géante coopérative de producteurs Ocean Spray, les Ernst ont réussi à se tailler un créneau très prospère grâce aux conseils de gens qui ne recevaient pas un sou pour leur contribution.

Terra Beata Cranberry Farm (cranberryfarm.ca) occupe 30 acres de tourbière à l'île Heckman's près de Lunenburg. L'entreprise est petite, même selon les normes en Nouvelle-Écosse, et ce n'est pas un endroit où vous vous attendriez à ce que l'on fasse concurrence à Ocean Spray, dont les ventes annuelles de produits de canneberges atteignent 1,4 milliard de dollars.

Pourtant, entrez dans n'importe quel Atlantic Superstore (magasins détenus par Loblaw dans la province) ou Sobeys au Canada atlantique, et vous trouverez du jus de canneberges pur Terra Beata sur les tablettes. Les Ernst tentent de pénétrer le marché ontarien, mais le seul obstacle est la réticence des grandes chaînes à croire qu'un si petit joueur puisse disposer de suffisamment de produits pour alimenter le plus grand marché au Canada.

En 2002, lorsque Evelyn a commencé à produire ses premiers lots de confiture dans sa propre cuisine, le couple savait qu'il allait devoir différencier leurs produits de ceux d'Ocean Spray. Ils avaient déjà une idée : vendre leurs produits dans des expositions de produits d'artisanats et de cadeaux haut de gamme et mettre l'accent sur le fait qu'ils ne contiennent pas d'additif ni d'agent de conservation.

Mais vous ne pouvez vendre qu'une certaine quantité de pots de confitures à des expositions d'artisanats en Nouvelle-Écosse. Les Ernst

étaient conscients qu'il leur fallait un meilleur plan et savaient qui consulter.

« Lorsque nous participions à ces événements, non seulement nous demandions aux gens ce qu'ils pensaient de nos produits, mais aussi ce qu'ils aimeraient que nous fassions, raconte David. Les gens étaient très ouverts et nous donnaient d'excellentes idées. »

Du moins, les Ernst croyaient que ces idées étaient excellentes, alors que d'autres dans la même situation auraient très bien pu penser autrement. De nombreux clients ont indiqué vouloir du jus de canneberges pur. Le jus de canneberges ordinaire est un produit transformé : on ajoute de l'eau pendant l'extraction du jus; cette eau est ensuite soutirée puis rajoutée, et finalement mélangée à du sucre et des additifs pour obtenir le produit final.

De nos jours, il n'est pas étonnant que les consommateurs demandent un produit pur. Mais il y a un petit inconvénient : le jus de canneberges pur a très mauvais goût. C'est la raison pour laquelle dans les magasins d'aliments santé, le jus de canneberges pur se trouve dans les tablettes du fond d'une petite section poussiéreuse.

Les Ernst ont donc effectué d'autres études de marché. Et pourquoi pas? Elles ne leur coûtaient rien.

« Les clients nous ont confié qu'ils ne savaient pas vraiment comment utiliser le produit et n'aimaient pas le prix », explique David.

« Nous avons donc inscrit le mode d'emploi directement sur la bouteille et nous avons diminué de moitié la taille de la bouteille et aussi le prix, qui est passé de 10 à 5 \$. C'est un prix plus attrayant étant donné que les gens sont plus enclins à dépenser 5 \$ plutôt que 10 \$; c'est ainsi que nous avons résolu le problème. »

Simple? Tout à fait, mais pas facile. Tapez « jus de canneberges pur » dans Google, et vous trouverez une foule de marques, dont bon nombre sont mises au point sur des exploitations canadiennes. Et la plupart ne sont vendues qu'à la ferme. Malgré une entrée tardive dans le monde de la canneberge, Terra Beata s'est taillée une place parmi les grands joueurs, soit un espace sur les tablettes des deux plus importantes chaînes d'alimentation de la province.

Mais écouter les clients, et en fait suivre leurs suggestions, a également modifié la nature de l'entreprise des Ernst. Ils ont réagi lorsque des clients, qui ne voulaient pas attendre les expositions d'artisanats pour se procurer leurs produits, leur ont vivement conseillé de mettre leurs produits en magasin. Ce ne fut pas une demande facile à satisfaire

Suite à la page 6 ➤

Laisser les bovins faire le travail

Le pâturage hivernal : une méthode qui rapporte

N

ous sommes en février, et comme tous les éleveurs de bovins au pays, Steve Kenyon est occupé à s'assurer que ses bovins auront suffisamment de foin pour terminer le rigoureux hiver canadien.

À vrai dire, il n'est pas occupé à ce point. Il a confié une grande partie du travail à des sous-traitants, soit ses propres bêtes. Et lorsqu'il va les nourrir, contrairement à bon nombre de ses collègues producteurs, vous ne le trouverez pas derrière le volant d'un tracteur de 100 000 \$ tirant une déchiqueteuse de balles de 20 000 \$.

« Je ne possède pas de tracteur », signale le producteur de 34 ans qui habite près de Busby, à environ 100 kilomètres au nord-ouest d'Edmonton. « Le seul équipement que je possède c'est un camion pour le transport des balles et une motoquad. »

« Mais dernièrement, ce que j'ai utilisé le plus, ce sont des raquettes parce qu'il y a trop de neige. Je stationne donc le camion sur le bord de la route et je chausse mes raquettes pour aller déplacer les clôtures. »

En tant que conférencier connu pour ses séminaires sur les méthodes de pâturage à longueur d'année, Steve Kenyon est en train de devenir célèbre pour ce qu'il ne possède pas. Il n'a pas de tracteur; les 4 000 acres de pâturage de même que les bêtes qui s'y trouvent ne lui appartiennent pas.

Il possède toutefois une compréhension aiguë de l'économie de l'élevage bovin et une confiance inébranlable en ce qu'il appelle la méthode « économique et paresseuse » de faire de l'élevage.

« Je crois que j'ai peut-être utilisé cette phrase trop souvent parce que les gens me posent toujours des questions au sujet de cette méthode *économique et paresseuse*. »

« Lorsque je raconte de quelle façon je laisse mes bêtes faire le travail à ma place, j'ajoute cette expression à la fin. C'est très logique. J'ai trouvé que la façon la plus facile est de laisser les bêtes faire mon travail et que la façon la plus économique est d'éviter la dépréciation et de diminuer le besoin d'intrants. »

La méthode de Steve Kenyon repose sur deux piliers distincts qui, à première vue, n'ont absolument aucun lien. Le premier est une vision axée sur la guérison de la Terre, laquelle sonnerait parfaitement naturelle venant de David Suzuki. L'autre est une impitoyable obsession axée sur la diminution des coûts, laquelle rendrait fier n'importe quel pingre directeur de Wal-Mart.

Pour comprendre ces deux piliers, peut-être voudrez-vous chauffer des raquettes et accompagner Steve sur les 15 acres de pâturage où 600 balles de foin sont réparties sur une trentaine de rangées. Les balles ont été placées l'automne dernier par un agriculteur de qui Steve les a achetées.

« Ce n'est qu'un scénario, mais supposons que j'ai

300 bêtes dans ce champ. Je vais commencer à un bout en leur donnant une rangée qu'elles mangeront en quatre jours; ensuite, je n'aurai qu'à déplacer les clôtures pour leur donner vingt balles de plus. C'est ce que j'entends quand je dis que je veux laisser les bovins faire le travail à ma place. »

L'obsession de la diminution des coûts est évidente : le fait de ne pas posséder de tracteur signifie ne pas avoir de prêt à rembourser ni d'intérêts à payer. Et bien entendu, aucune facture de carburant ni de réparation, aucun frais d'assurance et aucune dépréciation. Mais il y a plus.

Vous obtenez un avantage supplémentaire si vous placez ces balles sur des pâturages pauvres où l'herbe et les légumineuses sont clairsemés et où les parcelles de terrain nues ou envahies de mauvaises herbes sont nombreuses. En se déplaçant, les bovins fertiliseront les champs et piétineront l'herbe non consommée en une couverture protectrice qui créera un microclimat favorable à la croissance des graminées ou des légumineuses le printemps suivant.

Le résultat, qui est la force motrice de Steve, est que cette méthode économique et paresseuse d'engraisser les bovins lui permet non seulement d'économiser de l'argent pendant l'hiver, mais d'en gagner davantage l'année suivante grâce à des pâturages luxuriants et productifs. De plus, il pourra louer des terres plus facilement (à un coût du loyer foncier probablement plus avantageux) parce que les propriétaires fonciers sauront que l'état des pâturages sera amélioré.

Avant d'examiner en profondeur le volet écologique de la méthode de Steve, jetons un coup d'œil sur le volet économique. L'engraissement des animaux d'élevage comprend deux ensembles de dépenses importants, soit les coûts des aliments (qu'il s'agisse de foin, d'ensilage ou de céréales) et les coûts indirects, c'est-à-dire les coûts de main-d'œuvre et d'équipements (carburant, réparations et dépréciation).

« Le marché fixe le prix des aliments; les coûts indirects sont donc ceux sur lesquels j'exerce un contrôle », explique Steve Kenyon.

« Lorsque je nourris les bêtes en pâturage hivernal avec des balles de foin, mes coûts indirects quotidiens ne sont que de 0,07 \$ par bovin. Mais selon le gouvernement, les coûts indirects quotidiens moyens sont de 0,70 \$ en Alberta. C'est sur ce point que je peux économiser en pratiquant le pâturage à forfait. Je peux engranger des bovins à un coût inférieur à celui de la plupart des autres producteurs. »

Simple n'est-ce pas? Eh bien, ce n'est pas un concept auquel il est facile de s'attaquer, même pour les producteurs vache-veau. Ce qui agace le plus les producteurs que Steve rencontre est l'idée de



Après trois ans de pâturage avec balles de foin, la végétation est luxuriante et intéressante (à l'extrême gauche de la photo). Steve et Stacey Kenyon accompagnés de leurs trois enfants, Letitia, Andrew et Dayna.

laisser les bovins piétiner ces aliments coûteux, que ce soit du foin ou des céréales en andains. Entre 0,80 \$ et 0,90 \$ par bovin par jour, les coûts des aliments dépassent les coûts indirects, n'est-ce pas?

« C'est vrai qu'en nourrissant les bêtes en pâturage hivernal avec des balles, il y aura plus d'aliments sur le sol, mais avec les 0,60 \$ que j'économise en coûts indirects, je peux me permettre du gaspillage, réplique Steve Kenyon. À l'heure actuelle, même si j'ai des pertes d'aliments de 15 p. 100, il ne m'en coûte que 0,12 \$. »

Diminuer les coûts des aliments fait partie du modèle d'entreprise de Steve Kenyon et c'est la raison pour laquelle il déploie tant d'efforts pour aider « Dame Nature à guérir la terre ». La philosophie n'est pas complexe mais comporte de nombreux éléments. Au cours de ses séminaires, il doit consacrer beaucoup de temps à expliquer pourquoi il ne faut jamais laisser les rayons solaires atteindre le sol; pourquoi le chardon des champs est sa plante préférée; pourquoi chaque éleveur devrait avoir quelques milliards d'employés (des bousiers et des vers de terre bien entendu!).

Voici la version abrégée des raisons pour lesquelles Steve conseille de ne pas permettre aux rayons solaires d'atteindre le sol : « Si vous ne laissez pas les rayons solaires atteindre le sol, vous captez plus de rayonnement pour la croissance des végétaux; il y aura diminution du ruissellement parce que le sol absorbe davantage d'humidité lorsqu'il n'est pas complètement desséché et diminution de l'évaporation; la gelée ne descendra pas aussi profondément dans le sol pendant l'hiver, de sorte que le sol se réchauffera plus rapidement au printemps.

De plus, en ce qui concerne la réhabilitation des pâturages, les pesticides ou les engrains chimiques n'égalent en rien le pâturage en rotation; le chardon des champs permet d'augmenter les concentrations de micronutriments présents dans la couche supérieure du sol et les balles utilisées pour le pâturage hivernal peuvent aider à lutter contre les infestations de mauvaises herbes rebelles telle la matricaire inodore.

Mais détrompez-vous; le partenariat de Steve avec Dame Nature est rentable. Il estime que le fait de pouvoir produire une récolte hâtive et luxuriante d'herbes printanières sur ses 4 000 acres de terres louées lui rapporte 20 000 \$ de plus par année.

Tout de même, ce qui semble trop beau pour être vrai l'est habituellement, et c'est le cas de la philosophie *économique et paresseuse* de Steve. L'aspect *économique* est assez réel, mais l'aspect *paresse* ne fait référence qu'au fait que Steve consacre moins de temps à nourrir ses bêtes et qu'il n'a pas à ensemencer, à andainer, à presser ni à pulvériser. C'est sans compter les heures qu'il passe dans le bureau, et elles sont nombreuses.

Quiconque souhaite imiter Steve devra faire la même chose.

« Je répète sans cesse aux producteurs : *votre exploitation est différente de la mienne*, dit-il. Vous devez examiner votre situation, examiner vos chiffres, contrebalancer les risques et prendre vos propres décisions. C'est une question d'économie : vous devez trouver une façon de ne pas perdre d'argent et continuer de faire des essais jusqu'à ce que vous trouviez une méthode qui fonctionne. »

Et n'allez pas croire que le travail sera terminé dès vous aurez trouvé ce qui convient à votre ferme. Steve Kenyon a déjà fait beaucoup de pâturage d'andains, et si le prix du foin suivait la hausse du prix des céréales, il se tournerait vers les résidus de récolte pour nourrir ses bêtes. De 1996 à 2002, Steve était propriétaire de ses bovins avant de décider qu'il était plus rentable de ne pas l'être. Maintenant, il fait les calculs et se demande s'il doit faire un saut en arrière.

« Ce que je fais varie d'une année à l'autre étant donné que ce qui fonctionne une année ne fonctionnera pas nécessairement l'année suivante, précise Steve. Tout se résume à comprendre l'analyse de la marge brute de votre entreprise. »

Steve mentionne qu'il pourrait même acheter un tracteur un jour. L'entreprise d'engraissement de bovins a rapporté suffisamment pour que Steve et sa conjointe Stacey se construisent une nouvelle maison sur les quelques terres qu'ils ont achetées.

« Je pourrais me servir d'un tracteur pour faire du déneigement, mais je ne vois pas pourquoi j'achèterais un tracteur uniquement pour faire de l'agriculture. »

liens utiles :

agric.gov.ab.ca : Pour découvrir comment le programme des Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes (SCEAC) a aidé Steve Kenyon à réinventer son entreprise, tapez « Kenyon CFBAS » dans la boîte de recherche.



greenerpasturesgrazing.com : Pour en apprendre davantage sur le pâturage et l'engraissement à forfait et sur les séminaires de Steve Kenyon.

Pour préparer votre plan de marketing

Vous avez une brillante idée concernant un produit agricole et vous rêvez de le vendre à des consommateurs? Eh bien, Jerry Bouma aimerait modérer quelque peu votre enthousiasme.

Ce spécialiste en marketing d'Edmonton est l'un des créateurs de myfarmbusiness.com, un site lancé récemment qui permet aux gestionnaires d'entreprises agricoles de comparer leur rêve à la réalité.

« J'essaie de rendre les gens un petit peu mal à l'aise, explique Jerry Bouma. Trop de producteurs supposent que s'ils ont un produit à offrir, quelqu'un l'achètera. »

« Ce n'est pas suffisant; c'est même loin d'être suffisant. Cette façon de penser a causé bien des souffrances émotionnelles et a mené à bien des faillites. Je préfère donc que les gens soient un peu mal à l'aise lorsqu'ils entament le processus de planification au lieu d'être confrontés à des difficultés financières plus tard. »

Le cœur du site Web est la section intitulée Marketing-Auto-évaluation. Cette section compte une dizaine de questions conçues pour évaluer votre degré de détermination envers votre idée; pour vérifier si vous avez évalué ou non votre produit d'un œil critique et tenu compte de vos concurrents; pour déterminer si vous possédez ou non un avantage sur le plan des coûts ou du marketing; pour vérifier si vos coûts de production, de distribution et de marketing sont appropriés.

C'est essentiellement un test, et naturellement, Jerry Bouma est un correcteur sévère. (Chaque question comporte cinq choix de réponses variant de tout à fait en désaccord, qui vaut un point, à tout à fait d'accord, qui vaut cinq points.)

« Nous vous suggérons de viser 80 p. 100 à chaque question, indique Jerry Bouma. Si vous obtenez moins de quatre sur cinq à chaque question, vous devriez retourner en arrière et résoudre vos faiblesses dans ce domaine. »

Si Jerry Bouma est un maître exigeant, Doug Turnbull est certainement l'élève le plus enthousiaste de la classe. Le producteur de bovins du Manitoba a entendu parler du site Web avant son lancement officiel lors de la présentation de Jerry Bouma à la conférence *Gérer l'excellence en agriculture*, qui s'est tenue à Halifax, en janvier dernier.

Lorsqu'il est revenu à Binscarth, petit village situé près de la frontière de la Saskatchewan, il a été l'un des premiers à effectuer l'auto-évaluation en ligne. Doug fait partie d'un groupe d'une vingtaine de producteurs qui veulent démarrer et commercialiser leur propre gamme de viande de bovins engrangés à l'herbe, et c'est avec ce projet à l'esprit qu'il a effectué l'auto-évaluation.

Doug Turnbull n'a pas réussi le test, du moins selon les critères de Jerry

Bouma, et c'est une bonne chose dit-il.

« Cet échec n'a pas anéanti mes rêves, mais il m'a fait prendre conscience des points auxquels nous n'avions pas pensé ou sur lesquels nous n'avions pas assez discutés », confie Doug Turnbull.

« L'exercice a permis de faire ressortir ces points et je me suis dit qu'il fallait s'y pencher avant même de penser à rencontrer un prêteur ou un exploitant d'abattoir. »

« Nous avons donc transmis l'information aux membres du groupe. Nous espérons que chacun fera l'auto-évaluation et qu'ensuite, nous pourrons recueillir un consensus sur les points sur lesquels nous devons nous concentrer. »

Ant effectué l'auto-évaluation, Doug Turnbull indique qu'il se sent en meilleure position pour profiter au maximum des autres sections du site Web qui comprennent sept études de cas accompagnées d'un résumé intitulé « Leçons retenues »; un guide pour l'élaboration du plan de marketing qu'il est possible de télécharger en format PDF; des profils sectoriels d'une douzaine de produits agricoles; des liens vers d'autres ressources sur le marketing.

Jerry Bouma souligne que les études de cas, où les leçons retenues varient considérablement, montrent également que ce qui est essentiel pour une entreprise ne l'est pas nécessairement pour une autre.

« Il n'existe pas de formule magique, et c'est exactement où nous voulons en venir », dit-il.

« Chaque situation est unique et peut rendre le marketing très difficile à comprendre. La plupart des producteurs ne savent même pas quelles questions poser. »

« C'est la raison pour laquelle nous posons des questions difficiles aux personnes qui effectuent l'auto-évaluation, de sorte qu'elles puissent mieux déceler leurs forces et leurs faiblesses. »

Liens utiles :

myfarmbusiness.com : Ce site est bilingue (français et anglais). Il suffit d'inscrire votre adresse électronique pour effectuer le test d'auto-évaluation.



gens nous disaient vouloir offrir du jus de canneberges en cadeau, la vérité est que ceux qui en ont offert n'ont jamais eu de commentaires élogieux de la part de ceux qui l'ont reçu. Ils n'en rachetaient donc plus. »

C'est le côté difficile et la raison pour laquelle les entreprises prétendent écouter leurs clients, mais continuent de faire ce qu'elles ont toujours fait. Écouter signifie prendre des risques.

« Vous devez parfois essayer des choses auxquelles vous n'avez pas tellement confiance, explique David. Sinon, comment apprenez-vous? Je ne suis pas venu au monde avec la science infuse en matière de culture, de transformation et de marketing de la canneberge. »

David reconnaît le mérite de ses spécialistes en marketing non rémunérés dans la décision d'aller de l'avant avec leur nouveau produit, des canneberges déshydratées légèrement sucrées, et de travailler sur un autre produit, les canneberges fraîches enrobées de sucre à glacer. (Les gens adorent le goût, mais l'enrobage blanc les dérange.)

« Tout ce que nous avons fait reflète les commentaires des clients », dit-il.

« Le marketing c'est écouter ses clients et ensuite adapter; c'est aussi se rappeler que le travail n'est jamais terminé. Vos essais ne seront pas toujours des réussites. Et si c'est le cas, c'est que vous êtes probablement trop prudent. »

La parole aux clients

► Suite de la page 3

parce qu'il a fallu franchir des étapes longues et coûteuses, y compris obtenir un code universel de produit (CUP) et concevoir de nouvelles étiquettes plus accrocheuses.

Des clients se demandaient pourquoi des membres de leur famille au Nouveau-Brunswick ne pouvaient trouver de mincemeat Terra Beata à Moncton. Les Ernst ont donc décidé d'entreprendre les démarches nécessaires auprès de l'Agence canadienne d'inspection des aliments pour obtenir un permis pour leur cuisine commerciale afin de pouvoir exporter.

Sans ces démarches, ils n'auraient jamais pu faire leur entrée dans les grandes chaînes.

Bien que tout cela puisse sembler simple, n'oubliez pas qu'il y a une raison pour laquelle les grandes entreprises dépensent des dizaines de millions de dollars pour tester la taille des portions, l'emballage et le mode d'emploi sur les étiquettes.

David et Evelyn en ont eu un avant-goût lorsqu'un entrepreneur, qui croyait que leur jus de canneberges ferait un tabac dans la catégorie des produits-cadeaux, les a approchés il y a quelques années.

« Cet entrepreneur voyait grand; il envisageait même de construire ses propres installations de transformation parce qu'il allait avoir besoin de beaucoup de jus de canneberges », raconte David.

« Mais ce marché n'a pas été une réussite. Malgré le fait que bien des



Que faire de plus?

Par Chantal Fortier

L'une des questions les plus fréquentes, et aussi les plus difficiles, que les producteurs agricoles me posent est *Qu'est-ce que je peux faire de plus?*

Les producteurs canadiens augmentent de façon constante la productivité et la taille de leur exploitation et pourtant, les revenus ne reflètent pas toujours les sommes ni les efforts investis.

J'entends souvent cette question lorsque je tiens le kiosque du Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole au cours d'une exposition agricole. Les producteurs visitent le kiosque, feuilletent parfois l'un des livres qui sont exposés, me racontent un peu ce qu'ils font et posent ensuite la question : *Qu'est-ce que je peux faire de plus?*

Il semble presque inopportun de suggérer qu'après tous ces efforts, ils pourraient peut-être trouver une solution dans l'un de nos livres, l'une de nos vidéos ou l'un de nos sites Web.

Ce fut donc quelque peu inattendu quand un viticulteur, qui visitait notre kiosque au Salon de l'agriculture 2008 à Saint-Hyacinthe, a montré du doigt notre publication avec la « tirelire » sur la couverture (*La planification d'entreprise agricole : la comprendre, la préparer et l'utiliser!*) en disant que cette publication avait « totalement changé sa façon de voir les choses » concernant son exploitation.

Lorsque Fabien Gagné est né, son père avait une ferme laitière qu'il a par la suite vendue. Fabien a grandi en ville, a fait des études en ingénierie et a travaillé dans ce domaine pendant quelques années. En 1991, un projet l'a amené dans la région de Beaujolais en France où il a demeuré pendant plusieurs mois. La dégustation des vins locaux et la découverte de la complexité et de la culture de la vinification ont donné naissance à un rêve. Quatre ans plus tard, lui et son père plantaient leurs premières vignes.

Comme vous pouvez vous y attendre d'un ingénieur, Fabien a été très méthodique dans l'établissement de son vignoble. Il a choisi des terres ayant des caractéristiques particulières : un sol limoneux-sableux, riche en calcium. Bien qu'il vende ses raisins à des vinificateurs au lieu de fabriquer lui-même son vin, il savait exactement ce qu'il voulait produire en choisissant des cépages résistants au froid et ayant des caractéristiques très particulières.

Donc, qu'est-ce qu'une personne comme lui a bien pu trouver dans un livre sur la planification d'entreprise?

Fabien Gagné ne s'attendait pas à grand-chose non plus.

« Il y a six ou sept ans, j'ai rédigé un plan d'affaires et honnêtement, je n'y voyais pas vraiment l'utilité », admet-il.

« Mais lorsque j'ai lu ce livre, je me suis rendu compte que je n'avais pas de plan stratégique ni de vision quant à l'avenir de mon exploitation. Ce livre m'a fait réfléchir sur ce point et j'ai refait mon plan d'affaires. Maintenant, je comprends qu'un plan d'affaires est la méthode que vous suivez pour concrétiser votre plan stratégique et réaliser votre vision. »

Pour rédiger son plan d'affaires, Fabien Gagné s'est également inspiré d'un autre produit, soit un livre et un CD de feuilles de calcul, élaboré par l'Institut canadien des comptables agréés portant un titre peu enthousiasmant, *Comptabilité et saine gestion d'une entreprise agricole – États financiers modèles pour les producteurs agricoles canadiens – Arbres et vignes*.

Une pratique comptable précise a suscité un vif intérêt. Sachant que les coûts d'établissement d'une plantation de vignes sont élevés, soit entre 15 000 et 30 000 \$ l'acre, Fabien Gagné a découvert dans ce livre les avantages d'inscrire ces coûts dans un compte « actifs en développement ». Cette façon de faire procure des avantages fiscaux dont il pourra se servir plus tard lorsque les nouvelles plantations de vignes seront en pleine production. De plus, cette façon de comptabiliser lui donne une meilleure idée de la santé de son entreprise, en lui permettant de connaître son coût de production réel.

« J'ai maintenant une vision que je peux utiliser pour stimuler la croissance », dit-il.

Bien entendu, vous ne trouverez pas toutes les réponses dans un livre. Qui sait? Si Fabien Gagné avait mis la main sur le livre avec la « tirelire » lorsqu'il a rédigé son premier plan d'affaires, peut-être l'aurait-il trouvé complètement inutile.

Son histoire illustre toutefois deux principes clés.

Premièrement, vous devez connaître votre coût de production : c'est la base de toute entreprise prospère.

Deuxièmement, la gestion d'entreprise c'est plus que des données financières et des plans d'affaires. Je crois que dans le cas de Fabien Gagné, le déclic s'est produit lorsqu'il a pris conscience du lien qui existait entre les chiffres et sa vision, entre la planification et la passion.

Qu'est-ce que je peux faire de plus?

Il n'y a pas de réponse toute faite à cette question. Mais certaines personnes trouvent des réponses et lorsque c'est le cas, vous ne pouvez que croire en leurs chances de succès.



Chantal Fortier a d'abord été gestionnaire principale de projet au Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole. Elle est maintenant coordonnatrice du site Web du Conseil.

Plus haut, Fabien Gagné et son père Yvon devant leur plantation de vignes.



Plus que des labyrinthes de maïs et des gîtes touristiques

Par Sharon Stollery

Ag Tourism Initiative, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Alberta

L'agrotourisme n'est pas pour tout le monde. Mais après avoir travaillé pendant plus de dix ans dans ce secteur, je suis toujours étonnée d'y voir la diversité des entreprises. On ne parle plus uniquement de gîtes touristiques et de labyrinthes dans les champs de maïs.

L'un des nouveaux secteurs est l'agrotourisme écologique. De plus en plus de consommateurs s'intéressent passionnément aux méthodes de production biologique ou naturelle et veulent en savoir davantage sur les méthodes qu'utilisent les entreprises agricoles pour assurer la gestion de l'environnement. Les producteurs agricoles d'ici commencent à comprendre ce qui se passe en Europe depuis déjà quelques temps. Ils offrent, aux gens qui veulent en apprendre davantage sur la façon dont leurs aliments sont produits, des visites, des démonstrations et d'autres activités, que vous n'associeriez normalement pas au « tourisme ».

Nous avons créé le site www.agtourism.ca (en anglais seulement) dans le but d'offrir aux producteurs agricoles un tableau des possibilités qui leur sont offertes dans ce domaine.

Ce site Web renferme une mine d'information. Si vous êtes déjà engagé dans l'agrotourisme ou si vous avez l'intention de vous y lancer, deux sections en particulier, *Resources* et *Research*, contiennent des renseignements précieux sur des sujets tels que l'assurance responsabilité, la biosécurité et le marketing. Dans la section *Cluster Development*, vous trouverez de l'information au sujet de producteurs qui se sont regroupés pour mettre leurs ressources en commun et sensibiliser les gens au moyen de visites, de festivals de l'alimentation et autres événements.

La section *Important Links* contient des sites Web d'associations que l'on trouve en Alberta

et ailleurs dans le monde. Deux de mes sites préférés sont Small Farm Centre (University of California Small Farm Centre) et B.C. Ministry of Agriculture and Lands (InfoBasket).

Selon moi, l'élément le plus important de l'agrotourisme, ce sont les gens qui se lancent dans cette aventure. Ils sont innovateurs, manifestent de l'intérêt pour ce qu'ils font et savent communiquer cet *intérêt*. Et c'est ce qui les rend *intéressants*.

Bien souvent, ils se sont lancés en agrotourisme sans plan précis, sachant qu'ils auraient des obstacles à surmonter et de nouvelles compétences à acquérir. Malgré tout, ils ont persévéré, ils se sont concentrés sur leurs clients et ont appris des autres.

Si vous voulez trouver des gens qui sont positifs envers l'agriculture et son avenir, allez rencontrer ces innovateurs de l'agrotourisme. Qui sait? Peut-être voudrez-vous vous joindre à eux.

le gestionnaire

d'entreprise agricole



www.farmcentre.com

Le Gestionnaire d'entreprise agricole

est publié tous les deux mois par le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (CCGEA).

Rédaction : High Bluff Media.

Conception graphique : Jason Komoski

Traduction : Groupe RP inc.

Donald Daigle

Wendell Joyce

CÉ : wendell@cfbmc.com

Chantal Fortier, agr.

CÉ : chantal@cfbmc.com

Kay Grulich M.Sc., agr.

CÉ : kay@cfbmc.com

Melissa Dumont, agr.

CÉ : melissa@cfbmc.com

Président

Directeur général

Coordonnatrice du site Web

Gestionnaire principal de projets

Gestionnaire de projets

Les coordonnées du CCGEA

250, avenue City Centre, bureau 300
Ottawa (Ontario) K1R 6K7

Tél. : 1-613-237-9060

Téléc. : 1-613-237-9330

Sans frais : 1-888-232-3262

Téléc. sans frais : 1-800-270-8301

CÉ : council@cfbmc.com

Canada

Numéro de poste publication 40013307

Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada
au : 250, avenue City Centre, bureau 300, Ottawa (Ontario) K1R 6K7