



## *Colloque gestion et établissement* *Succombez à la tentation... de gérer!*

2 et 3 novembre 2009



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



**Raymond LEVALLOIS**, M.Sc., agronome  
Docteur en économie de la production, professeur-chercheur

TRAGET Laval, Département d'économie agroalimentaire  
et des sciences de la consommation  
Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation  
Université Laval, Québec

*Conférence préparée avec la collaboration de :*

**Jean-Philippe PERRIER**, agroéconomiste, professeur-chercheur, TRAGET Laval  
Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation  
Université Laval

**Manda SISSOKO**, étudiante, agroéconomie  
Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

Comité établissement et retrait  
de l'agriculture

Comité gestion de l'entreprise agricole

---

**Note :** Cette conférence a été présentée lors de l'évènement et a été publiée dans le cahier des conférences.



Pour commander le cahier des conférences, consultez [le catalogue des publications du CRAAQ](#)



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

*Note : Le plus souvent, le générique masculin est utilisé. Cette pratique est sans discrimination et utilisée uniquement pour alléger le texte.*

### FAITS SAILLANTS

- Par rapport à leur comportement concernant la gestion de leur entreprise, on peut définir trois types d'agriculteurs ou d'agricultrices : des entrepreneurs, des gestionnaires et des producteurs :
  - des entrepreneurs créatifs aimant le changement, les nouveautés et centrés sur leur projet avec une prise de risques importante;
  - des gestionnaires maîtrisant la globalité de leur entreprise et centrés sur les résultats financiers de leur entreprise avec prise de risques modérée;
  - des producteurs centrés sur les techniques de production et souvent inconscients des risques.
- Il n'est pas nécessaire que tous les agriculteurs soient entrepreneurs et d'ailleurs, tous ne peuvent pas l'être.
- Une bonne compétence technique est un plus évident, mais les moins compétents peuvent se faire aider.
- Mais tous les agriculteurs devraient posséder un niveau minimal de compétence en gestion d'entreprise.
- Il y a un nombre croissant d'entrepreneurs et un grand nombre de « bons producteurs », mais il y a trop peu d'agriculteurs avec une bonne compétence en gestion d'entreprise. Les forts taux d'endettement ainsi que les faibles marges de sécurité en font la démonstration.
- Il est urgent de prendre les moyens afin que le niveau de compétence des agriculteurs en gestion d'entreprise s'améliore rapidement (formation et conseils adaptés).

### INTRODUCTION

L'objet de ce dossier est d'essayer de définir le ou les types d'agriculteurs et d'agricultrices dont l'agriculture québécoise a besoin en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle. Il s'agit évidemment d'un exercice difficile et risqué. Cependant, nous allons prendre le risque.

Depuis 10, 15 ans et plus, on parle beaucoup de l'importance de développer l'entrepreneuriat dans tous les secteurs de l'économie et, depuis peu, cette préoccupation vient de rejoindre le secteur agricole. Ainsi, par exemple, le *Rapport St-Pierre* sur des propositions de nouvelles politiques de soutien des revenus a comme sous-titre « Pour répondre aux besoins actuels et soutenir l'**entrepreneuriat** ».



Il y a plusieurs définitions de l'entrepreneuriat, mais quelle que soit la définition de l'entrepreneuriat, il est clair que tout le monde n'est pas et ne peut pas être entrepreneur. Il y a donc d'autres catégories d'agriculteurs. Notre réflexion nous a amenés à proposer trois types ou profils d'agriculteurs et d'agricultrices, soit les entrepreneurs, les gestionnaires et les producteurs. Ce dossier va reposer sur cette typologie.

Ainsi, ce dossier comporte 4 sections :

1. Caractéristiques de trois types d'agriculteurs
2. De quel type d'agriculteurs a besoin l'agriculture québécoise de demain
3. Où en sommes-nous aujourd'hui
4. Actions à prendre

## 1. Trois types d'agriculteurs

En fonction de certaines caractéristiques psychologiques et de leur comportement par rapport à leur entreprise, on peut distinguer trois types d'agriculteurs.

### 1.1 L'agriculteur entrepreneur

Là, nous faisons référence au concept d'entrepreneuriat. Il y a quelques différences ou nuances selon les auteurs consultés sur le sujet, mais il y a des thèmes qui font consensus. La plupart de ces thèmes ou caractéristiques font référence à des attitudes psychologiques.

C'est un leader avec une grande confiance en lui, peu sensible aux risques avec une grande soif de nouveautés et très centré sur son projet.

#### L'entrepreneur a confiance en lui

Un entrepreneur *se sent en contrôle*, il domine la situation, il est au-dessus de ses affaires. On peut résumer ces attitudes par une bonne confiance en soi.

#### L'entrepreneur est créatif

C'est une personne qui ne se satisfait pas longtemps du *statu quo*. Il a toujours de nouvelles idées pour des produits nouveaux, pour des nouveaux services, pour de nouvelles façons de produire, d'organiser le travail ou de commercialiser. Le *statu quo* l'ennuie!

#### L'entrepreneur a une grande tolérance aux risques, grâce à une vision positive des choses, y compris de l'échec et grâce à sa proactivité

L'incertitude est bien vécue par ce type de personne. Un endettement élevé ne l'empêche pas de dormir. Il a confiance dans l'avenir (peut-être trop, quelquefois!). Et si les choses ne se passent pas comme prévu, s'il y a échec, l'entrepreneur vit cet échec comme une expérience qui va lui apprendre quelque chose qui lui servira pour réaliser d'autres projets. C'est un proactif. Il va se battre pour que ça marche. Il ne baisse pas facilement les bras.



Il pense qu'il a une emprise sur les événements et va tout essayer. C'est ce qui contribue à sa tolérance au risque, car il est sûr que même si c'est risqué, serré, il va s'en sortir. Il va s'en sortir *contre vents et marées*.

### **L'entrepreneur a besoin d'indépendance et d'accomplissement de soi**

L'entrepreneur aime être son propre patron. Il a beaucoup de difficulté à travailler *sous les ordres* de quelqu'un. D'autre part, toutes les personnes ont besoin d'accomplissement de soi, mais pour l'entrepreneur, ce besoin est très grand et réaliser des projets lui-même, de façon autonome et indépendante, est le moyen privilégié pour combler ce besoin.

### **L'entrepreneur a un grand besoin de reconnaissance**

Là encore, toutes les personnes ont besoin de reconnaissance, mais pour l'entrepreneur, c'est très important et il va réaliser ses projets, consciemment ou non, pour obtenir cette reconnaissance.

### **L'entrepreneur est un leader**

Il veut faire partager ses idées, ses projets. Il essaie de convaincre ses partenaires, ses employés, ses financiers et ses clients du grand intérêt de son projet. Il entraîne et motive les gens autour de lui pour la réalisation de ses projets.

### **L'entrepreneur développe son réseau de contact**

L'entrepreneur a l'esprit ouvert, n'hésite pas à consulter. Il aime discuter avec d'autres personnes de ses projets et, éventuellement, en tirer profit. C'est une personne de réseau. D'ailleurs, il travaille à développer son réseau de contacts.

### **REMARQUES IMPORTANTES à propos de l'entrepreneur**

Pour être entrepreneur, il n'est pas nécessaire d'avoir toutes ces caractéristiques, mais une seule ne suffit pas non plus. Il faut un minimum de ces caractéristiques pour définir un profil de personne qui va en réalité pouvoir devenir entrepreneur.

D'autre part, il risque d'être néfaste de présenter une ou plusieurs des caractéristiques de l'entrepreneur de façon exacerbée et exagérée. Ainsi, par exemple, une inconscience totale du risque représente un handicap majeur. Quelqu'un qui ne pense qu'innovation au point de ne pas mettre d'énergie pour les réaliser concrètement ne sera pas un entrepreneur performant.

En fait, un *bon entrepreneur* présente une majorité des caractéristiques que nous avons décrites, mais de façon *normale* et *modérée*, avec une certaine cohérence entre elles.

## **1.2 L'agriculteur gestionnaire**

Il s'agit d'une personne très centrée sur son entreprise qu'elle connaît bien et qu'elle maîtrise bien également.



### **Le gestionnaire a des objectifs clairs et réels**

Mais il ne s'agit pas de n'importe quels objectifs. Il s'agit d'objectifs globaux pour l'entreprise (l'entrepreneur a aussi des objectifs, mais le plus souvent, c'est concernant un projet) et qui sont *réels* par rapport à ce que la personne attend de son entreprise.

### **Mais pourquoi c'est important d'avoir des objectifs?**

Une citation répond à cette question : « *Aucun vent n'est favorable à celui qui ne sait pas où il veut aller* » (Sénèque). **Un objectif clair donne une orientation à chaque décision prise chaque jour.** La cohérence de l'ensemble des décisions prises dans le temps s'en trouve très fortement renforcée et, par conséquent, l'efficacité est beaucoup plus grande.

**Un objectif** représente un **moteur puissant de motivation**. On dit souvent, et c'est assez vrai, que presque rien n'est impossible à celui qui sait exactement ce qu'il veut.

### **C'est quoi un véritable objectif d'entreprise?**

De façon générale, on peut dire qu'un objectif est représenté par un résultat ou une situation (chiffré) qu'on espère obtenir à un moment donné (daté).

**Un objectif de haut niveau est nécessairement lié à des aspirations profondes de personnes.** Ceci est d'une importance majeure. En effet, **il est facile de confondre moyens et objectifs** et cette confusion peut être lourde de conséquence.

Prenons **deux exemples** :

Un agriculteur mentionne que son objectif est **d'augmenter la production par vache de 1 000 kg**, un autre précise que son objectif est de **passer son troupeau de 40 à 70 vaches**.

Est-ce que ce sont de véritables objectifs? Est-ce que ces objectifs correspondent vraiment à des aspirations profondes de ces agriculteurs? Comment le savoir? En fait, nous proposons un moyen simple.

**À chaque objectif énoncé, il suffit de se poser la question, pourquoi? S'il y a une réponse à cette question, c'est que l'objectif mentionné est un moyen choisi pour atteindre un objectif de plus haut niveau.** S'il n'y a plus de réponse, sauf une réponse du genre *parce que pour moi c'est très important*, c'est que l'objectif est un objectif de haut niveau qui correspond à des aspirations profondes de la personne.

Revenons à nos deux exemples :

*Mon objectif est d'augmenter la production par vache de 1 000 kg.*

Pourquoi?

*Parce que j'aimerais augmenter les revenus de mon entreprise.*

Pourquoi?

*Parce que, pour moi, c'est important. Je suis « tanné d'être serré financièrement... ».*



Donc, dans ce cas, l'augmentation du lait par vache n'est pas le véritable objectif, mais un moyen qui avait été sélectionné en pensant qu'ainsi la situation financière de l'entreprise s'améliorerait. Le **véritable objectif est l'amélioration de la situation financière de l'entreprise**. Et, dans ce cas, on peut réfléchir sur les moyens d'atteindre cet objectif. L'augmentation du lait par vache est un moyen parmi beaucoup d'autres, mais peut-être pas le meilleur, ni le plus facile à mettre en œuvre. La réduction du taux de remplacement, l'amélioration de la qualité des fourrages, une distribution plus rationnelle des concentrés, la réduction des investissements en machines et/ou le partage des machines avec d'autres agriculteurs, etc. sont autant de moyens qui peuvent être retenus pour atteindre l'objectif d'amélioration de la situation financière. Comme on peut le voir, ça change complètement la recherche des solutions efficaces et adaptées à sa situation.

Deuxième exemple :

*Mon objectif est de passer mon troupeau de 40 à 70 vaches.*

Pourquoi?

*Parce que je prévois un employé permanent sur ma ferme.*

Pourquoi?

*Parce que je veux plus de temps libre, je veux être capable de me libérer de mon entreprise quelques fins de semaine, etc..*

Pourquoi?

*Parce que, après avoir travaillé sept jours sur sept depuis plus de dix ans, je ne peux plus supporter cette situation. C'est essentiel pour moi et ma famille d'avoir plus de temps libre.*

Donc, **l'objectif réel de cet agriculteur** n'est pas de prendre de l'expansion, ni d'embaucher un employé, **c'est d'avoir plus de temps libre**, de pouvoir se libérer de son entreprise de temps en temps.

Augmenter le nombre de vaches et embaucher un employé représentent un moyen d'atteindre cet objectif, mais ce n'est qu'un moyen parmi d'autres et c'est un moyen lourd (nouvelle dimension de l'entreprise, endettement, gestion du personnel, etc.). Est-ce vraiment ce que désire cet agriculteur?

Un autre moyen pourrait permettre d'atteindre le même objectif. Il s'agit de l'embauche par plusieurs éleveurs d'un vacher (CUMO, par exemple) qui pourrait s'occuper du troupeau quelques fins de semaine et quelques jours pour des vacances, comme cela se fait dans certains cas. L'objectif serait atteint, mais avec des conséquences complètement différentes des premiers moyens retenus.

Ce dernier exemple montre l'importance de ne pas se tromper d'objectif, de ne pas prendre un moyen comme étant un objectif. Que va-t-il se passer si l'agriculteur s'aperçoit qu'après avoir investi, augmenté le nombre de vaches et embauché un employé, il supporte mal d'être endetté et de vivre avec un employé. Il va pouvoir prendre des vacances, mais à quel prix!



Ainsi, **pour un véritable objectif, il n'y a plus de réponse à la question POURQUOI et il y a plusieurs réponses à la question COMMENT.**

Il y a beaucoup d'autres choses à mentionner à propos des objectifs mais, dans le cadre de ce dossier, c'est ce qui nous paraît le plus important. En effet, il y a très souvent une grande confusion entre moyens et objectifs avec toutes les conséquences que cela peut avoir.

### **Le gestionnaire vise la rentabilité**

Nous parlons de rentabilité et non de profit maximum. Le gestionnaire ne supporte pas de perdre de l'argent. Il peut accepter de façon délibérée de ne pas viser la rentabilité la plus élevée pour atteindre d'autres objectifs en complément, mais la situation financière doit rester saine. Tout est analysé dans cette perspective de rentabilité minimum espérée. Ainsi, **la technique est vue comme un moyen et non comme une fin en soi.** Ça ne le dérange pas d'être considéré comme un éleveur ou un cultivateur dans la moyenne avec des résultats techniques moyens. Ce qui compte, c'est que sa situation financière soit correcte.

Cette façon de voir son entreprise l'amène à ne faire aucun projet sans en avoir analysé les conséquences financières.

Autre conséquence de cette façon de gérer son entreprise, c'est que le gestionnaire ne tombe pas dans le panneau de la spéculation.

Il n'investit pas dans des quotas ou dans la terre même si ce n'est pas rentable, avec l'idée que c'est un bon placement et que ça va prendre de la valeur avec le temps.

### **REMARQUE à propos de la spéculation en agriculture**

Jusqu'à il y a 15-20 ans, il n'y avait pas (ou si peu) d'agriculteurs spéculateurs. Mais, depuis 10-15 ans, cet aspect se développe (souvent de façon inconsciente) avec les conséquences problématiques que cela pose. Pensons aux prix des terres. Spéculer, c'est parier sur l'avenir qu'on ne connaît pas par définition. C'est donc risqué. D'autre part, ça *parasite* complètement un processus de gestion rationnelle et, le plus souvent, c'est très négatif. Gestion et spéculation ne peuvent pas aller ensemble. Et l'*ambiance* actuelle rend le travail du gestionnaire très difficile. La ferme du voisin est à vendre, c'est beaucoup trop cher par rapport aux revenus qu'on peut en espérer. Mais si dans cinq ans ce genre de ferme valait 30 % ou 50 % de plus..., qu'est-ce-que je fais? Il y a là, matière à réflexion!

### **Pour le gestionnaire, la pérennité de son entreprise est essentielle**

L'entreprise est là pour durer. Elle peut et même le plus souvent elle doit évoluer, mais elle doit durer. Ainsi, **un gestionnaire refuse toute action qui risquerait de compromettre l'avenir de son entreprise.** La gestion du risque est un maître-mot pour un gestionnaire. Toute décision, tout projet est analysé dans la perspective du risque. Le gestionnaire évalue les risques. Il prend des risques, mais des risques calculés et supportables par son entreprise (et par lui aussi).





Rappelons qu'il y a plusieurs façons d'évaluer les risques, mais que deux évaluations nous semblent les plus pertinentes et faciles à calculer.

- Marge de sécurité sur les produits =  $\frac{\text{CDR maxi} - \text{annuités} \times 100}{\text{Produits totaux}}$

(CDR maxi = bénéfice d'exploitation + intérêts MLT + amortissements – coût de vie)

Et, selon nous, aucun projet ne devrait être réalisé si cette marge n'est que de 5 % ou moins (qui peut prévoir à 5 % près les revenus sur une ferme?). Ce serait plus confortable à 8 % ou 10 %.

- CDR maxi – amortissement – annuité > zéro

Cette approche n'est pratiquement jamais utilisée. Cependant, elle représente une règle de gestion financière généralement reconnue. Une entreprise qui fonctionne bien doit être capable de faire ses remboursements et de faire des provisions pour amortissements. Si c'est un principe reconnu de façon universelle sur le plan financier, pourquoi personne ne l'applique? Une autre matière à réflexion!

### **Le gestionnaire a une vision globale mais précise de son entreprise**

**Un gestionnaire voit l'ensemble des aspects de son entreprise** : technique, économique, environnementale et ressources humaines. Il s'intéresse à ses cultures, ses porcs ou ses vaches, mais il s'intéresse aussi au respect de l'environnement, à sa situation financière et à la satisfaction des personnes avec lesquelles il travaille.

**Ce gestionnaire voit son entreprise comme un ensemble de départements** (cultures, troupeau, machines, bâtiments, ressources humaines, etc.) interreliés avec le souci de préserver une certaine cohérence entre tous ces départements.

Enfin, **le gestionnaire connaît ses chiffres les plus importants**. Lorsqu'on discute avec lui, il connaît son taux d'endettement, le montant de ses remboursements, son pourcentage de charges, ses rendements et, s'il a des projets, il sait l'ordre de grandeur des investissements à faire. Il est en contrôle de son entreprise.

### **Le gestionnaire a le souci de suivre les besoins des consommateurs**

Il sait que son entreprise n'a de sens que parce qu'elle est en mesure de satisfaire les besoins des consommateurs. En ce sens, il est à l'affût de l'évolution des besoins du marché (moins de gras, des porcs plus lourds, etc.) afin de s'ajuster au plus vite.

Dans plusieurs productions (celles dont la commercialisation se fait au niveau collectif), les agriculteurs québécois sont un peu éloignés de la connaissance de l'évolution des marchés. Par contre, ceux qui font la commercialisation de leurs produits par eux-mêmes (maraîchers, horticulteurs, ventes à la ferme, etc.), sont confrontés tous les jours à la réalité des marchés et doivent s'y adapter très rapidement.





**Remarque 1 :** L'entrepreneur a également le souci du marché, mais au lieu de le suivre, il essaie d'anticiper, de créer de nouveaux marchés.

**Remarque 2 :** Ce souci de connaître et de suivre les besoins du marché est essentiel pour l'avenir de l'agriculture du Québec. En effet, les transformateurs québécois utilisent déjà environ 33 % de produits provenant de l'extérieur du Québec (Activité bioalimentaire au Québec en 2008, Bilan et perspectives, MAPAQ). Si les produits agricoles québécois ne correspondent pas aux besoins, cette part provenant de l'extérieur risque encore d'augmenter au détriment de l'agriculture québécoise.

### **Le gestionnaire a toujours un plan B**

Un bon gestionnaire essaie de ne pas être pris au dépourvu si tout ne va pas comme prévu. En effet, il a presque toujours un plan B en tête. Cette caractéristique rejoint le souci permanent de la pérennité de son entreprise et, d'une certaine manière, sa façon de gérer le risque. En fait, **le gestionnaire s'organise pour préserver l'équilibre de son entreprise, quelle que soit l'évolution de son environnement.**

### **Le gestionnaire n'hésite pas à prendre des décisions drastiques**

Cette caractéristique est un complément au besoin de rentabilité et surtout à l'allergie à perdre de l'argent. Quand cela s'impose, le gestionnaire ne fait pas de sentiment, il décide et agit. Il vient de prendre conscience que son troupeau a un problème de potentiel, il le vend en bloc et le remplace par un autre à potentiel élevé. **Quand ça va mal, il n'attend pas, il agit.**

## **1.3 L'agriculteur producteur ou l'agriculteur technicien**

Le producteur est centré sur sa (ses) production(s), il est centré sur la technique.

### **Le producteur vise les meilleurs résultats techniques**

Il est à l'affût des nouvelles informations techniques sur ses productions afin de toujours *faire mieux*. Il travaille avec des conseillers, afin de s'améliorer au niveau des rendements (lait/vache ou porcelets sevrés/truies/an, tonnes de maïs/ha, etc.). **Il n'a pas en tête les conséquences économiques de ses résultats techniques**, ou peu. Même si ça coûte plus cher et que ça rapporte moins en final, le producteur tend à choisir la formule technique la plus performante en termes de rendement. Il est tellement concentré sur ses résultats techniques qu'il ne veut prendre aucun risque de diminution de sa performance, même si on lui dit que sur le plan économique ce sera mieux. Cette réalité est particulièrement vraie en production laitière chez les éleveurs qui obtiennent de très bons rendements, mais, avec des coûts très élevés en concentrés.

Si on leur propose une nouvelle façon de composer la ration de leurs vaches avec un coût nettement moins élevé, mais qui rencontre quand même les besoins des vaches, ces *producteurs* seront très réticents à faire ces changements de peur de voir la production par vache diminuer. Le résultat technique est prioritaire et, prendre le risque de le réduire, même temporairement, même avec l'espoir de meilleurs résultats économiques, est difficile à envisager.



Il consacre beaucoup d'énergie pour obtenir des résultats élevés (se rendre à l'étable tous les soirs après souper, voire une fois dans la nuit, sauver quelques porcelets en les mettant au chaud dans la maison pour un certain temps).

### **Le producteur recherche une valorisation par ses résultats techniques**

Il participe à des concours et à des expositions. Il participe à des réunions avec des *collègues experts*. Il visite d'autres fermes, en particulier les gagnants de prix.

#### **1.4 Rencontre du 4<sup>e</sup> type : la réalité**

Nous venons de proposer une typologie reposant sur trois types. Évidemment, c'est théorique. La réalité est beaucoup plus nuancée.

Il y a des agriculteurs qui sont vraiment des entrepreneurs, d'autres des gestionnaires et d'autres des producteurs techniciens.

Mais, un agriculteur peut appartenir à deux ou même aux trois types. C'est rare, mais ça arrive. *A priori*, le plus grand nombre appartient de façon plus ou moins marquée à un ou deux types avec une prédominance sur un type.

Ainsi, nous pouvons avoir :

- ① Des agriculteurs très entrepreneurs, très gestionnaires et très producteurs;
- ② Des agriculteurs moyennement entrepreneurs, moyennement gestionnaires et moyennement producteurs;
- ③ Des agriculteurs non entrepreneurs, non gestionnaires et non producteurs;
- ④ Des agriculteurs très entrepreneurs, moyennement gestionnaires et non producteurs;
- ⑤ Des agriculteurs non entrepreneurs, moyennement gestionnaires et très producteurs;
- ⑥ Des agriculteurs entrepreneurs, non gestionnaires et non producteurs;
- ⑦ Des agriculteurs non entrepreneurs, très gestionnaires et très producteurs;
- ⑧ Des agriculteurs très gestionnaires, non entrepreneurs et non producteurs.

Et, on pourrait continuer encore. En fait, avec trois types et trois niveaux par type (élevé, moyen, faible), cela représente une possibilité de 27 combinaisons. (Il serait intéressant de faire le portrait des agriculteurs du Québec selon cette typologie.)

En fait il est très probable qu'il y a surtout des agriculteurs :

- avec le type *entrepreneur dominant*;
- avec le type *gestionnaire dominant*;
- avec le type *producteur technicien dominant*.

Mais de quel profil d'agriculteurs l'agriculture québécoise a le plus besoin? Nous le verrons dans la deuxième section de ce dossier.



### 1.5 Conséquences au niveau de l'entreprise et de l'agriculteur de la typologie proposée

L'appartenance à un type plus qu'à un autre a des conséquences au niveau de l'entreprise et de l'agriculteur.

Il y a trois domaines où on peut percevoir de grandes différences entre nos trois types d'agriculteurs.

**Au niveau des objectifs** poursuivis, l'entrepreneur a deux objectifs de prédilection, soit l'innovation et le plus souvent, en complément, la croissance. Mais ça peut être également la croissance en premier. Pour un entrepreneur, il faut que ça bouge, que ça change. Si ce n'est pas par l'innovation, ce sera par l'expansion. Évidemment, la poursuite de ces deux objectifs en même temps est souvent présente.

Pour le gestionnaire, l'objectif essentiel est la rentabilité économique et une bonne situation financière. Toutes les décisions prises sont analysées dans cette perspective.

Alors que pour le producteur, le technicien, l'objectif essentiel est l'obtention de bons résultats techniques qui se traduisent le plus souvent par des rendements les plus élevés possibles.

**Au niveau du risque**, une entreprise gérée par un entrepreneur a des chances d'être en situation de risque élevé avec un endettement élevé et une marge de sécurité faible, voire très faible! L'entrepreneur a conscience de sa situation, mais vit bien avec le risque et pense qu'il va s'en sortir.

Par contre, le gestionnaire surveille le niveau de risque de son entreprise, car il ne tolère pas que celle-ci soit éventuellement en difficulté financière (souci de pérennité de son entreprise). Ainsi, l'endettement va rester *raisonnable* avec une bonne marge de sécurité, jamais inférieure à 5 %, mais le plus souvent à 8 % ou 10 % et plus.

Quant au producteur, c'est plus subtil; en fait, il est un peu inconscient et indifférent face au risque. Ce n'est pas cela qui l'intéresse, ce sont ses résultats techniques. Ainsi, le niveau de risque présenté par l'entreprise va être aléatoire et variable, car l'attention n'est pas portée sur ce thème. Le tableau 1 résume ces conséquences.

**Tableau 1 : Type d'agriculteur et conséquences sur l'entreprise et l'agriculteur**

Critère/type	Entrepreneur	Gestionnaire	Producteur
Objectif	innovation croissance	rentabilité	rendements élevés
Niveau de risques	élevé	modéré	indifférence, inconscience, aléatoire
Énergie concentrée sur :	le projet	la globalité de l'entreprise	la (ou les) production(s)



## 2. De quel type d'agriculteurs et d'agricultrices l'agriculture québécoise du XXI<sup>e</sup> siècle a besoin?

Il serait étonnant que nous n'ayons besoin que d'un seul type d'agriculteurs et d'agricultrices et, d'autre part, que nous puissions chiffrer de façon précise le pourcentage nécessaire pour chaque type. Enfin, l'établissement de ces besoins est relié à la vision qu'on a de l'agriculture.

### 2.1 Quels agriculteurs pour quelle agriculture ou quelle vision de l'agriculture?

Notre vision peut être qualifiée d'humaniste, d'écologique et économiquement efficace.

**Une agriculture qui contribue à l'épanouissement des personnes.** Cette agriculture devrait permettre au plus grand nombre de personnes de se développer sur le plan humain et professionnel, c'est-à-dire d'être responsables, autonomes, valorisées par leur travail et épanouies. Une agriculture où l'économie est au service des personnes et non l'inverse.

**Une agriculture écologique** qui respecte l'environnement et qui considère ce respect de l'environnement comme une dimension positive plutôt que comme une contrainte.

**Une agriculture économiquement efficace** (ce qui n'est pas en contradiction avec une économie au service des personnes, bien au contraire) qui ne vise pas systématiquement le profit maximum, mais qui a le souci d'une situation financière saine en respectant les règles de gestion d'une entreprise. Cela nécessite aussi un environnement économique favorable.

### 2.2 L'agriculture québécoise a besoin d'un faible pourcentage d'entrepreneurs (au sens complet du terme)

Il est clair que ce n'est pas concevable ni même souhaitable que tous les agriculteurs aient le profil du parfait entrepreneur.

D'ailleurs, certains auteurs (Timmons, Smolten et Dingee, par exemple, cités par Gasse, Y. et M. Tremblay. 2005. Sensibilisation à l'entrepreneuriat : construction et validation empirique d'un outil pratique – Université Laval) mentionnent que, parmi la population, à peine une personne sur dix posséderait un profil entrepreneurial.

Cependant, on a besoin de ces innovateurs, de ces personnes qui sont prêtes à prendre des risques pour *faire avancer les choses*, sortir des sentiers battus et, dans beaucoup de cas, instaurer de nouvelles façons de produire, de travailler ou de commercialiser qui pourront être reprises par un plus grand nombre ensuite.



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

Il reste clair que la base du métier d'agriculteur est de produire des aliments pour la société (plus, dans certains cas, des services comme l'agrotourisme, par exemple, et une participation décisive à l'entretien ou même au développement du paysage, etc.).

La maîtrise des techniques de production est nécessaire. Cependant, il est concevable que tous les agriculteurs ne soient pas des supers techniciens, mais tous les agriculteurs devraient avoir une compétence technique minimale. Et quand cette compétence est faible, l'agriculteur devrait avoir le réflexe de se faire aider par des conseillers (ce que font d'ailleurs les très bons producteurs pour continuer de progresser).

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

L'agriculteur d'aujourd'hui est beaucoup plus qu'un producteur, c'est un chef d'entreprise qui gère des capitaux très importants avec toutes les conséquences que cela comporte.

**Tableau 2 : Évolution des actifs par ferme au Québec, toutes productions confondues**

Actif/ferme (1 000 \$)	1984	1989	1994	1999	2004	2007
\$ courant	287	359	479	771	1 224	1 353

Sources : 1984 à 1999, Statistique Canada, Bilan du secteur agricole, 2006.  
2004 et 2007, Enquête financière sur les fermes, Statistique Canada.

Comme le montre le tableau 2, l'actif moyen par ferme a presque été multiplié par cinq en un peu plus de 20 ans. Et, depuis 1999 (seulement huit ans), cet actif a presque doublé. L'endettement a suivi. On le précisera plus loin.

Il est clair qu'avec de tels chiffres, les compétences en gestion économique et financière sont vraiment devenues indispensables à tout agriculteur qui veut espérer un avenir.

**On peut dire qu'il est *tolérable* qu'un agriculteur n'ait pas une grande compétence en production et qu'il ne soit pas un entrepreneur. Mais il sera de moins en moins *tolérable* qu'un agriculteur n'ait pas de compétence en gestion.** L'agriculture québécoise de ce début du XXI<sup>e</sup> siècle a besoin d'agriculteurs gestionnaires. D'ailleurs, ceux et celles qui ne seront pas gestionnaires auront de plus en plus de difficultés à vivre, même à survivre!

**L'avenir est aux gestionnaires, qu'ils soient plus ou moins entrepreneurs et plus ou moins producteurs techniciens.**



Comme nous l'avons vu, les caractéristiques d'un entrepreneur reposent essentiellement sur les *traits de caractère*, des attitudes psychologiques. Et, dans ce domaine, c'est difficile de changer. *On l'a* ou *on ne l'a pas*. Si *on l'a*, on peut développer encore plus sa capacité à être entrepreneur. Si *on ne l'a pas*, c'est très difficile de développer ses capacités entrepreneuriales.

Par contre, les caractéristiques d'un gestionnaire sont beaucoup moins psychologiques et beaucoup plus du domaine des compétences et des objectifs à atteindre (rentabilité, risque modéré, etc.). Il s'agit d'aspects qu'il est plus facile à développer indépendamment de son profil psychologique. **Un non-entrepreneur ne deviendra pas entrepreneur malgré tous les cours qu'il pourra prendre; ce serait même dangereux** (prendre des risques sans être capable de les supporter psychologiquement, par exemple). Par contre, **un non-gestionnaire, s'il en a la volonté, peut devenir un gestionnaire relativement efficace s'il perfectionne ses compétences et accepte de se faire aider**. C'est sur ce plan qu'il va falloir investir beaucoup pendant les prochaines années.

Le tableau propose une synthèse des principaux profils d'agriculteurs avec leurs conséquences.

**Tableau 3 : Différents profils d'agriculteurs et diagnostic**

Entrepreneur	Gestionnaire	Producteur	Diagnostic
oui	oui	oui	rare, super avenir
oui	oui	non	bel avenir, devra se faire aider au niveau technique
oui	non	oui	attention, danger
non	oui	oui	très bel avenir
non	oui	non	bel avenir, devra se faire aider au niveau technique
non	non	non	<i>péril à la ferme</i> , on ne peut pas se faire aider dans tous les domaines
non	non	oui	<i>ouvrier spécialisé</i> , risqué, l'aide à la gestion, si pas de volonté, ni de prédisposition, est très difficile

Il est clair que l'avenir de l'agriculture québécoise repose d'abord et avant tout sur des bons gestionnaires plus que sur tout autre profil. **On peut ne pas être un entrepreneur, ne pas être un bon producteur, mais on ne peut pas être un mauvais gestionnaire.**

Lorsque l'entreprise est gérée par une équipe, celle-ci sera plus efficace si les membres sont complémentaires en termes de profils. Une équipe de trois personnes comportant un membre très entrepreneur, un autre très gestionnaire et un troisième très producteur représente une équipe parfaite, à condition qu'il y ait un équilibre sur le plan décisionnel. Cela suppose que des compromis doivent être faits par ces trois personnes, ce qui n'est pas toujours évident!



### 3. État de la situation : où en sommes-nous?

Par rapport aux besoins que nous venons de définir, où en sommes-nous aujourd'hui au Québec?

#### 3.1 Il y a des agriculteurs entrepreneurs

Malgré une réputation de mentalité *moins entrepreneuriale* des québécois par rapport à nos voisins, il faut mentionner que pendant ces deux dernières décennies, même un peu plus, le monde agricole québécois a été *entrepreneur*.

Il suffit de mentionner le développement de plus de trois cents nouveaux fromages en peu de temps, l'expansion des activités agrotouristiques ainsi que des circuits courts de distribution pour prendre conscience que le milieu agricole québécois est actif et créatif.

Mais il manque peut-être de soutien, d'encadrement et d'aide.

#### 3.2 De très nombreux agriculteurs sont de « bons » producteurs

Il y a encore des progrès à faire mais, globalement, les agriculteurs québécois sont performants au sur le plan technique.

Il suffit de voir l'évolution de certains résultats techniques pour s'en convaincre. Ainsi, par exemple, la production moyenne par vache est passée d'environ 5 000 kg en 1986 à environ 8 000 en 2008, soit plus de 60 % d'augmentation en une vingtaine d'années.

Et pendant que la production du Québec augmentait de 33 % de 1996 à 2007, (Annuaire statistique laitier du Québec, AGÉCO), celle du Canada augmentait de 31,1 % et celle des États-Unis de 26 %. Nos producteurs laitiers progressent donc très bien. La seule petite ombre au tableau, c'est que la production moyenne/vache est d'environ 1 200 kg de moins que celle des États-Unis, mais on est sur la bonne voie. En 1996, la moyenne québécoise représentait 82 % de celle des États-Unis, alors qu'en 2007, elle représentait 87 %.

En production porcine, les résultats ont également progressé. De 1999 à 2006, le nombre de porcelets sevrés par truie en production est passé de 21,6 à 23,6, soit deux porcelets de plus (Info-Porc, CDPQ), ce qui est significatif. À l'engraissement, l'indice de conversion alimentaire (kg de concentré/kg de gain de poids, standardisé 25-107 kg) est passé de 2,72 en 1999 à 2,66 en 2004 selon Info-Porc (en 2007, il était de 2,75, mais c'était en raison du poids plus élevé à l'abattage). C'est moins spectaculaire, mais c'est dans le bon sens.

En culture, les rendements progressent aussi, en particulier pour le maïs-grain. Ainsi, par exemple, le modèle ASRA de 1999 retenait 6 600 kg/ha alors que celui de 2007 mentionne 7 900 kg, plus de 20 % en huit ans. Par contre, si on fait le même exercice pour les autres cultures, les progrès semblent beaucoup moins évidents.





De façon générale, les agriculteurs du Québec ne sont pas les meilleurs au monde, mais ils sont *assez bien positionnés* et progressent de façon significative.

### 3.3 Il y a trop peu d'agriculteurs gestionnaires

Rappelons que parmi les caractéristiques d'un gestionnaire figure le souci de la rentabilité et de la prise de risques modérée, donc la préoccupation d'un endettement *contrôlé*.

À propos d'endettement où en sommes-nous au Québec?

**Tableau 4 : Taux d'endettement pour différents pays et provinces**

	Canada	Ontario	Québec	États-Unis
Taux d'endettement – 2007	18 %	19 %	28 %	10 %

Source : Enquêtes financières sur les fermes, Statistique Canada, 2007. Pour les États-Unis, USDA.

L'endettement est nettement plus élevé au Québec. Et en termes d'évolution, comment nous situons-nous?

**Tableau 5 : Évolution du taux d'endettement agricole**

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

En termes d'évolution, c'est encore plus inquiétant. Pendant que le taux d'endettement des agriculteurs américains diminue de 5 % et que le taux d'endettement canadien augmente de 4 %, celui du Québec augmente de 8 %.

L'écart du Québec avec les États-Unis était de 5 % en 1995 alors qu'il est de 18 % aujourd'hui et, par rapport au Canada, cet écart passe de 6 % à 10 %. Il y a une tendance lourde à un manque de contrôle de l'endettement au Québec. **Les agriculteurs québécois semblent avoir de la difficulté à gérer leur endettement.** Afin de préciser un peu cet aspect, voici quelques chiffres concernant la production laitière.

**Tableau 6 : Évolution de la marge de sécurité sur les produits d'entreprises laitières du Centre-du-Québec, membres des GCA**

Année	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Marge de sécurité sur les produits	5,5	4,5	2,5	0,4	2	4,2	5,5	2,3	5,1	3,7

Source : Analyses de groupe du Centre-du-Québec des groupes conseils agricoles.



Avec une marge de sécurité de 5 % et moins, une entreprise est considérée fragile face aux risques.

Depuis 10 ans, il n'y a eu que trois années avec une marge légèrement supérieure à 5 %. D'autre part, en 2008, il y a 40 % de ces entreprises (28 % en 2007) qui ont une marge de sécurité négative, c'est-à-dire que les remboursements à faire dépassent la capacité de remboursement. Nous sommes en production laitière, une production avec des prix stables et garantis. On peut vraiment dire que les agriculteurs québécois s'endettent trop et prennent trop de risques.

Si on prenait le critère de la marge de sécurité pour juger de la compétence en gestion d'entreprise, on pourrait établir le tableau suivant.

**Tableau 7 : Évaluation de la compétence en gestion par le niveau de marge de sécurité**

Niveau de compétence	Faible	Moyen	Bon	Élevé
2007 (marge de sécurité moyenne : 5,1 %)	28 %	25 %	13 %	34 %
2008 (marge de sécurité moyenne : 3,7 %)	41 %	19 %	16 %	25 %
<b>Marge de sécurité</b>	<b>&lt; 0</b>	<b>0 à 5 %</b>	<b>5 à 8 %</b>	<b>&gt; 8 %</b>

Source : Analyses du groupe des GCA du Centre-du-Québec

À partir de ce tableau avec des valeurs de marge de sécurité prises de façon non scientifique (mais avec une marge de sécurité négative, il est difficile de dire que le responsable de l'entreprise concernée a une excellente compétence en gestion), on peut établir à 30-40 % le nombre d'agriculteurs avec une faible compétence en gestion et à 50 % au moins le nombre d'agriculteurs avec une faible ou moyenne compétence en gestion (pour cet échantillon).

**Remarque** : il existe des cas pour lesquels, malgré une marge de sécurité très faible, nous ne pouvons pas conclure que la compétence en gestion est déficiente. Par exemple, les agriculteurs venant de s'installer rentrent dans cette catégorie.

Un gestionnaire a également le souci de la rentabilité. En faisant un exercice du même type que le précédent, on obtient le tableau suivant.

**Tableau 8 : Évaluation de la compétence en gestion par le niveau de rentabilité économique**

Niveau de compétence en gestion	Faible	Moyen	Bon	Élevé
2007 : (rentabilité moyenne : 3,5 %)	17 %	36 %	32 %	15 %
2008 : (rentabilité moyenne : 3,3 %)	15 %	37 %	37 %	9 %
<b>Rentabilité économique</b>	<b>&lt; 1 %</b>	<b>1 à 3 %</b>	<b>3 à 5 %</b>	<b>&gt; 5 %</b>

Source : Analyses de groupe des GCA du Centre-du-Québec



$$\text{(Rentabilité économique = } \frac{\text{bénéfice d'exploitation + intérêts CMLT - 35 500 \$ x UTP familiales x 100 (35 000 \$/UTP en 2007)}}{\text{Actif total}}$$

Là encore, les valeurs retenues de la rentabilité économique pour évaluer le niveau de compétence en gestion sont discutables, mais avec une rentabilité de moins de 1 % et même de 3 % (avec des emprunts de 5 à 6 %), il est difficile de conclure que le niveau de compétence en gestion est élevé.

On peut dire qu'il y a environ 50 % des agriculteurs, selon ce critère, qui présentent une compétence moyenne à faible en gestion.

Qu'est-ce qui peut expliquer cette faible rentabilité?

Le niveau d'investissement, par le biais des amortissements en particulier, affecte cette rentabilité. Or, de nombreuses études confirment qu'au Québec les investissements sont plus élevés que chez nos voisins.

Selon le tableau 9, la valeur des bâtiments par vache est presque 30 % plus élevée au Québec qu'en Ontario ou au Wisconsin.

De même, la valeur des machines et équipements/vache est plus élevée de plus de 50 % au Québec qu'en Ontario et plus que le double par rapport au Wisconsin. Pour les autres productions, la tendance est la même.

**Tableau 9 : Niveau d'investissement en production laitière pour différentes régions**

Critère (valeur marchande, données 2004)	Unité	Québec	Ontario	Wisconsin
Bâtiments/vache	\$	4884	3814	3814
Machines et équipements/vache	\$	6190	3795	2370

Sources : Statistique Canada, Enquêtes financières sur les fermes, 2005.

Agricultural Resource Management Survey (ARMS) USDA, 2005.

Levallois, R., G. Colombani-Lachapelle et J.P. Perrier. 2006, Surcapitalisation en agriculture au Québec : vrai ou faux?, Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, Drummondville, 23 novembre 2006, CRAAQ.

Une autre donnée troublante vient du dernier recensement.

**Tableau 10 : Valeur moyenne des tracteurs/ha au Canada et au Québec**

\$ tracteur/hectare (toutes productions confondues)	2001	2006	Variation
Canada	190	205	+ 7,9 %
Québec	545	630	+ 15,6 %
Québec/Canada	2,87	3,07	

Source : Recensement de l'agriculture 2006, Statistique Canada, valeur marchande.



## **La tendance à la surcapitalisation au Québec semble évidente.**

D'autre part, en ce qui a trait à la gestion technico-économique, le niveau de performance peut être amélioré. Ainsi, en production laitière (production la mieux connue par l'auteur), le taux de remplacement reste voisin de 35 % depuis de nombreuses années, alors qu'il y a consensus pour viser 25 %. Quant à la consommation de moulée mesurée par les litres de lait par kg de concentré, elle plafonne en moyenne autour de 2,5, alors que l'objectif est de 3 et plus. De nombreux troupeaux obtiennent 3,5 à 4.

**Ainsi, une faible efficacité technico-économique, combinée à une surcapitalisation, explique une rentabilité économique faible. Une surcapitalisation entraîne un surendettement. Voilà une situation qui explique aisément des marges de sécurité très faibles.**

Or, les décisions d'investir et de gestion quotidienne de la production relèvent de la compétence en gestion des agriculteurs.

Certains agriculteurs sont très compétents. Dans notre échantillon de fermes laitières, 10 à 15 % obtiennent une rentabilité supérieure à 5 % et 25 à 30 % présentent une marge de sécurité de plus de 8 %. Ce sont d'excellents résultats, mais il reste environ 50 % qui obtiennent des résultats problématiques et présentent très probablement un faible niveau de compétence en gestion d'entreprise.

Ainsi, nous avons des agriculteurs entrepreneurs très actifs qu'il faut aider davantage, des producteurs qui obtiennent d'assez bons résultats techniques (pas toujours de façon économique), mais il y a un manque évident de *bons* gestionnaires. À ce niveau, il y a du travail à faire.

## **4. Actions à prendre**

Afin de mieux répondre aux besoins de ce début de siècle, que peut-on faire?

### **4.1 Agriculteurs entrepreneurs**

Essentiellement, il s'agit de créer un environnement favorable à ces agriculteurs avec la mentalité d'entrepreneurs :

- formation adaptée (innovation, marketing, gestion de projets, etc.);
- financement disponible pour ces projets plus risqués;
- procédures administratives plus simples et surtout plus rapides (exemple de démarrage de fromagerie);
- règlements souples pour les productions en gestion collective de la mise en marché.



## 4.2 Producteurs techniciens

Il est nécessaire de continuer à proposer de la formation et des conseils sur le plan technique. Cependant, il faudrait introduire une dimension économique afin de faire prendre conscience à ces producteurs qu'il y a différentes façons de produire, les unes plus rentables que les autres. L'objectif n'est pas le rendement maximum, mais la marge maximale.

Une particularité du domaine technique en agriculture est que le conseil est essentiellement donné par des entreprises qui vendent des intrants. Il faut rester vigilant et développer des institutions *indépendantes*, afin de s'assurer que l'objectif économique de l'agriculteur est bien pris en compte. Le Centre d'expertise en production laitière, Valacta, est un exemple en ce sens. En fait, il faut développer une plus grande collaboration entre les conseillers techniques et les conseillers en gestion afin de mieux situer les conseils techniques dans la perspective économique de l'entreprise agricole. Cela devrait se faire naturellement, car tout le monde a intérêt à ce que *l'agriculteur client* soit en bonne situation financière.

## 4.3 Gestionnaires

C'est à ce niveau qu'il y a le plus de travail à faire, car ce volet devrait toucher tous les agriculteurs, qu'ils soient plus producteurs ou plus entrepreneurs. D'autre part, nous avons constaté de grandes lacunes, en particulier du côté des investissements et de l'endettement.

- **Formation à la gestion d'entreprise agricole**

Il faut distinguer la formation initiale et la formation continue.

**Concernant la formation initiale**, l'objectif à viser est le niveau DEC pour tous les jeunes agriculteurs et dans ce DEC en gestion d'exploitation agricole, mettre encore plus l'accent sur :

- la dimension économique dans chaque cours technique;
- la gestion d'entreprise, la vision globale de l'entreprise;
- la dimension personne d'affaires qui considère la technique comme un moyen et non pas une fin.

**La formation, c'est l'apprentissage de concepts, de méthodes, mais c'est aussi la transmission d'une vision, de la vision du métier d'agriculteur, chef d'entreprise dans ce cas.**



Enfin, il est **souhaitable de favoriser de façon convaincante les séjours des futurs agriculteurs en dehors de la ferme familiale** (stage sur d'autres fermes, dans d'autres régions et même dans d'autres pays). L'expérience humaine et l'ouverture d'esprit que ces expériences apportent représentent des avantages majeurs pour devenir chef d'entreprise.

**Concernant la formation continue**, l'objectif est d'inclure dans toutes les activités (ou presque) la dimension économique et la dimension gestion globale de l'entreprise.

*Il faut récolter plus tôt les fourrages, quel est l'enjeu économique?*

*Il faut réduire le taux de remplacement, quel est l'enjeu économique?*

*Tel équipement fait sauver 200 heures par an, quelle est la conséquence financière au niveau de la ferme?*

*Etc.*

D'autre part, il faut viser à ce que toute formation débouche sur des outils concrets utilisables en rentrant sur la ferme. Des principes, des concepts, oui, mais des outils pratiques, fiches de calcul ou autres.

La formation continue doit être concrète, opérationnelle, sinon ça reste du baratin qui ne change pas grand-chose.

- **Conseil en gestion d'entreprise agricole**

Il s'agit d'un volet majeur, en complément à la formation. Même les chefs de méga-entreprises industrielles ou commerciales font appel à des consultants en gestion. Le métier de gestionnaire d'entreprise agricole est de plus en plus complexe avec, le plus souvent, la gestion de plusieurs millions de dollars d'actif (la moyenne québécoise en 2007 : 1 353 000 \$).

Il est vraiment nécessaire et utile de demander des conseils. Mas quels conseils, quand, par qui et à quel prix?

- **Des conseils : quels conseils?**

On parle de gestion d'entreprise, donc il s'agit de conseils de haut niveau. En premier, **des conseils pour identifier clairement les objectifs** à atteindre (de vrais objectifs comme nous l'avons vu précédemment).

Ensuite, des conseils concrets, opérationnels et, évidemment, évalués du point de vue financier et risques, mais aussi du point de vue travail (aspect souvent sous-estimé).



Enfin, **des conseils expliqués** qui contribuent à la formation de l'agriculteur, donc à l'amélioration de son autonomie. En conséquence, des conseillers qui expliquent le raisonnement qui les a amenés au conseil donné. Ainsi, l'agriculteur *risque* de gérer lui-même, plus tard, une situation du même type et a des chances de mieux appliquer les recommandations, car il en aura compris le pourquoi et le comment.

D'autre part, **des conseils individuels ou collectifs** (ou de groupe).

Il est clair que le conseil individuel est incontournable. En final, chaque conseil est à adapter à chaque agriculteur et à chaque entreprise. Ne dit-on pas, depuis toujours, qu'en gestion chaque cas est unique... et c'est vrai!

Par contre, cela n'enlève rien à l'aspect collectif de certains conseils. Ces conseils généraux pour un groupe d'agriculteurs ayant une entreprise de même type (lait, porcs, céréales, etc.) sont très utiles. L'organisation d'ateliers permettant aux agriculteurs d'échanger et d'apprendre les uns des autres, grâce à l'animation d'un conseiller, représente un moyen très efficace de formation à la gestion qui amplifie l'efficacité du conseil individuel.

Les formules de groupe, comme les groupes conseils agricoles, par exemple, ne s'adressent pas à tout le monde, mais lorsque cette formule correspond à la *mentalité* de l'agriculteur, c'est une formule très efficace.

- ***Des conseils : quand?***

On peut distinguer **des conseils ponctuels** et **des conseils permanents**.

Le conseil ponctuel est limité dans le temps pour étudier un projet ou trouver des solutions à une situation problématique et il n'y a pas (ou peu) de suivi. Le conseil *permanent* consiste en un suivi régulier et périodique (par trimestre ou par an, au moins). Un suivi sur la durée, au moins une fois par an, représente un plus très important. En effet, il s'établit une *relation efficace* entre le conseiller et l'agriculteur, car chacun connaît l'autre et le conseiller connaît bien l'entreprise, son histoire et son évolution. Dans ce contexte, les conseils s'adaptent de mieux en mieux aux capacités de l'agriculteur et les capacités de cet agriculteur devraient aller en s'améliorant.

- ***Des conseils : par qui?***

Des conseils par des **conseillers qui ont une approche entreprise et non une approche production, qui ont une approche économique et financière et non une approche technique**. N'oublions pas que pour un gestionnaire, la technique est un moyen et non une fin.

Évidemment, cela n'enlève rien aux conseils techniques, mais ils doivent être remis dans la perspective économique globale de l'entreprise.





**Remarque :** *Le conseiller en financement devrait intervenir après le conseiller en gestion, car celui-ci a une vision plus complète de l'entreprise. Il analyse plus que l'aspect financement.*

- ***Des conseils : à quel prix?***

À ce propos... sensible..., il y a au moins deux points de vue.

S'il y a un service qui devrait être subventionné, c'est bien le conseil en gestion d'entreprise en raison de son impact.

Mais s'il y a un service que les agriculteurs devraient accepter de payer... avec plaisir..., c'est le conseil en gestion en raison de son impact sur leur entreprise.

Il est désespérant de voir des agriculteurs qui *menacent* de se désaffilier d'un service de conseil en gestion pour des augmentations de quelques centaines de dollars, alors qu'ils ont un chiffre d'affaires de 500 000 \$ à 1 000 000 \$ et plus, alors qu'ils n'hésitent pas à investir 10, 20 ou 30 000 \$ de plus que nécessaire dans des machines ou des équipements. Il y a une *révolution* des mentalités à faire dans le milieu agricole à ce sujet.

*Mais concrètement, que faire?*

La promotion de la gestion ainsi que l'appui à des services de 2<sup>e</sup> ligne pour les conseillers devraient être subventionnés. L'exemple de la mise en place du Centre d'expertise en gestion agricole est encourageant, à ce sujet.

Quant aux subventions du conseil à l'agriculteur, cela contribue à faire avancer les choses, à condition que ces subventions servent au conseil et très peu à l'administration de structures et que le conseil subventionné soit de type vraiment professionnel et non de type formulaires rigides à remplir. Là aussi, il semble y avoir des progrès de réalisés.

- ***Au Québec, l'environnement est-il favorable au développement d'une saine gestion en agriculture?***

L'environnement dans lequel vivent les agriculteurs du Québec ne semble pas favorable au développement d'une gestion rationnelle d'entreprise. En effet, il y a plusieurs facteurs défavorables :

- une ambiance porteuse pour les projets d'expansion et la mécanisation sans justification économique;
- des vendeurs très présents et *très efficaces*;
- une grande facilité de crédit;
- une perception de grande sécurité, de trop grande sécurité (productions sous gestion de l'offre, ASRA) contribuant à sous-estimer les risques;
- une tendance sociétale à l'endettement, à ne pas retarder la satisfaction d'un désir, mais à retarder le paiement du coût.

Il faut être conscient de ce contexte et agir en conséquence.



## POUR CONCLURE...

Il y a des agriculteurs entrepreneurs, des gestionnaires et des producteurs. Tous ne peuvent pas (et ce n'est pas nécessaire) être entrepreneurs, mais tous devraient être minimalement gestionnaires.

L'entrepreneuriat s'est développé au Québec ces dernières années, mais ces personnes devraient être davantage aidées et soutenues. Les agriculteurs québécois sont, dans l'ensemble, de bons producteurs, mais il y a une lacune importante au niveau gestion d'entreprise. Il est urgent de travailler à développer les compétences en gestion par le biais de la formation et d'un conseil adapté. L'avenir de l'agriculture québécoise et de nombreux agriculteurs et agricultrices est en jeu. Le contexte actuel (endettement élevé, incertitude sur la gestion de l'offre (OMC) et sur la protection des revenus (ASRA)), fait que la nécessité d'une saine gestion en agriculture n'aura jamais été aussi importante que maintenant et pour les années à venir.

Il est clair que l'avenir est beaucoup plus aux gestionnaires qu'aux producteurs. Il y a un changement de vision et de culture à mettre en place.

## PRINCIPALES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Laviolette Éric Michaël et Christophe Loué. 2006. *Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel*, 8<sup>e</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.

Bayad Mohamed, Yosra Boughattas et Christophe Schmitt. 2006. 8<sup>e</sup> congrès international francophone en entrepreneurial et PME.

Gasse Yvon et Maripier Tremblay. 2005. *Sensibilisation à l'entrepreneuriat : construction et validation empirique d'un outil pratique*, Université Laval.

Gasse Yvon et Camille Carrier. 2004. *Gérer la croissance de sa PME*. Les éditions de l'entrepreneur.

Gasse Yvon, *ICE : inventaire des caractéristiques entrepreneuriales*. Les éditions de la Fondation de l'entrepreneurship (DVD).

Gerard McElwee. 2008. *A taxonomy of entrepreneurial farmers*. University of Lincoln, international journal of entrepreneurship and small Business, Vol. 6, N° 3 (2008).

Julien Pierre-André et Michel Marchesnay. 1996. *L'entrepreneuriat*. Éditions Économica.

Levallois Raymond. 2009. *De producteur à entrepreneur laitier*. Le producteur de lait québécois, février 2009.



Loué, Christophe, Éric Michaël Laviolette et Mana Bonnafous-Boucher. 2008. *L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation*. Revue de l'entrepreneuriat, vol. 7, n° 1

Pieter de Wolf, Herman schoorlemmer. 2007. *Exploring the significance of Entrepreneurship in Agriculture*. Research institute of Organic Agriculture, Frick, Switzerland.