

Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

Réfléchir sans étudier est périlleux.

Confucius

Sommaire :

Delta : un outil d'évaluation de la durabilité agroenvironnementale, technico-économique et sociale de l'entreprise agricole.

Beaucoup plus que d'une relève « Entrepreneur », le Québec a besoin d'une relève « Gestionnaire ». Il faut donc adapter la formation et le conseil à ces besoins en gestion d'entreprise.

Dans ce numéro :

Évaluez la durabilité de votre ferme avec DELTA ! 1-2

La relève de demain et le conseil. 3-4

Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation

Québec



farmcentre.com

Durable ! Vous avez dit durable ?

Alors que tout le monde parle de durabilité, de développement durable (dans tous les domaines), les agriculteurs québécois s'inquiètent collectivement des budgets de soutien à l'agriculture et de leur mode de distribution. Ils n'échappent pas à la mode « durable » ? Ils s'inquiètent, en fait, pour la pérennité de leurs entreprises. Nous vous proposons, ce mois-ci, deux sujets « durables ».

La méthode DELTA, issue d'une recherche menée à l'Université Laval, dans la lignée de la méthode IDEA par exemple, permet d'évaluer la durabilité autant agroenvironnementale que technico-

économique mais aussi sociale de l'entreprise agricole. Une méthode d'évaluation simple et concrète, applicable sur l'entreprise dont les résultats (à suivre le mois prochain) permettent d'orienter les actions de l'agriculteur en vue d'un meilleur indice de durabilité de l'entreprise. Le deuxième sujet, plus collectif, questionne les besoins de l'agriculture en terme de compétences des



agriculteurs. Il propose des pistes potentielles d'actions tant au niveau de la formation de la relève, que du type de conseil dont les agriculteurs auront de plus en plus besoin. C'est aussi ça, une agriculture durable !

Bonne lecture.

Évaluez la durabilité de votre ferme avec DELTA ! Par Valérie Bélanger

« L'agriculture durable, c'est ce qui est endurable sur ma ferme » c'est ce que mentionnait un producteur agricole en débutant une réunion de travail à l'Université Laval en 2008. Cet éleveur laitier, ainsi que d'autres producteurs et experts dans le domaine, étaient réunis ce jour-là dans le but de se questionner sur l'agriculture durable et plus spécifiquement, sur ce qu'est une ferme laitière durable. Après de nombreux échanges, cette équipe de recherche pluridisciplinaire a atteint son objectif : développer un outil pratique d'évaluation de la durabilité des fermes laitières. Cet outil a été nommé la méthode DELTA.

Qu'est-ce qu'une ferme durable ?

Dans tous les milieux, plusieurs démarches s'amorcent afin d'opérationnaliser et d'outiller le concept du développement durable. Le secteur agricole n'y fait pas exception. Aujourd'hui, une ferme durable peut se définir comme étant une entreprise viable, vivable, transmissible et reproductible au plan des ressources naturelles. La reproductibilité renvoie à la qualité écologique qui se traduit par le degré d'adoption de pratiques agricoles durables, leurs effets sur les ressources (eau, air, sol) et le potentiel de reproduction de ces ressources. La

vivabilité économique dépend d'une certaine performance technico-économique de l'exploitation et d'une sécurisation à long terme des sources de revenus. La « vivabilité » est un concept qui traduit la qualité de vie des exploitants et celle de leur famille autant sur la ferme que dans leur communauté. Quant à la transmissibilité, elle est liée au potentiel de transmission des fermes et à la présence de relève. Cette définition englobe les trois volets connus du développement durable soit les volets social, économique et environnemental. La définition de la ferme durable guide le choix des indicateurs qui serviront à l'évaluer.

Un outil intéressant : les indicateurs

Un indicateur sert à fournir des renseignements sur des variables plus difficiles d'accès ou encore, qui sont trop complexes à calculer. En d'autres mots, un indicateur doit simplifier, quantifier et communiquer l'information. Celui-ci doit être facile à mettre en œuvre, compréhensible, sensible aux variations, reproductible, adapté aux objectifs, capable de refléter la réalité du terrain et être pertinent pour l'utilisateur. C'est donc à partir

Suite page 2

Évaluez la durabilité de votre ferme avec DELTA ! (suite)

de ces critères que les indicateurs de la méthode DELTA ont été construits.

La construction des indicateurs : chercheurs, intervenants et producteurs ensemble

La construction des indicateurs destinés à évaluer les fermes ne pouvait pas se faire sans la participation des premiers concernés : les producteurs laitiers. Dans un premier temps, 25 experts (proportion égale de producteurs agricoles, de chercheurs et d'intervenants du milieu agricole tels que directeur de compte agricole, conseiller de club agroenvironnemental, agent du MAPAQ et de l'UPA, etc.) ont été questionnés sur les indicateurs à sélectionner pour évaluer une ferme laitière durable. Par la suite, une partie de ces experts ont été réunis dans un « focus group » afin de sélectionner les indicateurs finaux, déterminer un poids relatif pour chacun d'eux et regrouper les indicateurs en composantes pour faciliter l'interprétation des résultats. Ce processus a été répété pour les trois volets de la durabilité avec différents experts.

Les indicateurs DELTA, un calcul simple

Les indicateurs qui ont été retenus sont présentés dans le tableau 1. Ces derniers se sont tous vus attribuer une pondération qui permet de réaliser un calcul et ainsi, obtenir un score global de l'entreprise pour les trois volets de la durabilité. Pour l'instant, les volets sont calculés séparément, ce qui permet

d'obtenir trois scores, chacun pour un total possible de 100 points. Pour le volet agroenvironnemental, la majorité des indicateurs sont des indicateurs d'action, c'est-à-dire, qu'ils mesurent l'adoption de bonnes pratiques par le producteur. Au niveau du volet technico-économique, les indicateurs traduisent la santé financière de l'entreprise. Ce sont des indicateurs connus et utilisés fréquemment en gestion. Les valeurs réelles (en dollars ou litres) sont mesurées et ensuite converties en scores par une échelle correspondante modulée. Au niveau du volet social, volet plus abstrait mais tout aussi important, un questionnaire permet de recueillir les données. Les questions permettent de dresser un portrait de la situation sociale, familiale et professionnelle de l'entreprise. Les facteurs humains et organisationnels y sont également inclus. Des questions de perception sont proposées aux producteurs. Ces derniers répondront par exemple « très satisfaisant », « plutôt satisfaisant », « plutôt insatisfaisant » ou « très insatisfaisant », réponses auxquelles un pointage a été accordé. Les pointages associés permettent de quantifier les attributs sociaux et ainsi, d'avoir des scores qui se comprennent aussi bien que dans les deux autres volets plus quantitatifs.

Au final, un jeu d'indicateurs a été créé et ose quantifier la durabilité, concept souvent reconnu comme immesurable dans l'ensemble de ses dimensions. Au niveau de l'agriculture durable et plus précisément pour les entreprises laitières, cet outil innovateur permettra d'être avantgardiste.

A suivre ...

Delta : un outil d'évaluation de la durabilité agroenvironnementale, technico-économique et sociale de l'entreprise agricole.



Valérie Bélanger, M. Sc., agr. étudiante au doctorat à l'Université Laval

Tableau 1 : Indicateurs et composantes construits pour l'évaluation de la durabilité des fermes laitières selon la méthode DELTA

Volet	Composante	Indicateurs
Durabilité agroenvironnementale (100)	État des ressources (20)	Matière organique, Saturation en phosphore
	Pratiques culturales (30)	Cultures annuelles (Travail de sol, Engrais vert, Rotation, Lutte intégrée), Cultures pérennes
	Gestion des matières fertilisantes (30)	Structures d'entreposage, Gestion des engrais organiques et minéraux, Bilan azote, Bilan phosphore
Durabilité technico-économique (100)	Aménagements (20)	Bandes riveraines herbacées ou arbustives, Égouttement de surface et drainage, Brise-vent, Pente, Présence de boisés
	Gestion technique (20)	Production par vache, Lait fourrager
	Viabilité financière (25)	Marge de sécurité, Endettement total par hectolitre
	Contrôle des charges (30)	Pourcentage des charges, Charges machinerie par hectolitre de lait vendu
Durabilité sociale (100)	Efficacité du travail (15)	Lait par UTP
	Autosuffisance (10)	Autosuffisance en fourrages
	Qualité de vie (25)	Charge de travail, Vacances, Satisfaction, Soutien social, Santé et stress, Relations familiales et socioprofessionnelles
Durabilité sociale (100)	Intégration sociale (15)	Maintien du tissu social, Voisinage agricole, Cohabitation, Implication sociale, Importance régionale de l'agriculture
	Transfert et établissement (30)	Valeur de continuité, Présence de relève, Préparation des cédants, Intégration de la relève
	Entrepreneurship (30)	Compétence, Utilisation des services-conseils, Vision, Gestion des ressources humaines, Aptitudes entrepreneuriales



La relève de demain et le conseil. Par Raymond Levallois

Dans un contexte où le nombre de fermes diminue, la population est vieillissante (même en agriculture), l'accès à la profession agricole de plus en plus difficile (ne serait-ce que financièrement), l'avenir de l'agriculture passe par la relève. Mais de quel type de relève a besoin l'agriculture québécoise de demain ? A quelle forme de conseil doit-elle pouvoir accéder ?

On peut trouver des réponses dans le texte « l'agriculteur de demain : entrepreneur, gestionnaire ou producteur ? » de Raymond Levallois, présenté au colloque établissement-gestion du CRAAQ en 2009.

Les besoins de l'agriculture en matière de relève :

- L'agriculture québécoise a besoin d'un faible pourcentage « **d'entrepreneurs** ». Il est clair que ce n'est pas concevable ni même souhaitable que tous les agriculteurs aient le profil du parfait entrepreneur. (1 personne sur 10 dans la population possède le profil entrepreneur)

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.

- 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. 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.

- 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. 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 21e siècle a besoin d'agri-

culteurs gestionnaires. D'ailleurs, ceux et celles qui ne seront pas gestionnaires, auront de plus en plus de difficultés à vivre, même à survivre!

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 entrepreneur, on peut ne pas être bon producteur mais, on ne peut pas être mauvais gestionnaire.

Que faire pour répondre aux besoins ?

- **Au niveau de la formation :**

- 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, 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, d'autres régions et même d'autres pays). L'expérience humaine et l'ouverture d'esprit que ces expériences apportent, représentent des avantages majeurs pour devenir chef d'entreprise.

- Au niveau de 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.

- **Au niveau du conseil :** 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 (les vrais objectifs, cf Info-Transfert mars 2007). Ensuite des conseils concrets, opérationnels et, évidemment, évalués du

Beaucoup plus que d'une relève « Entrepreneur », le Québec a besoin d'une relève « Gestionnaire ». Il faut donc adapter la formation et le conseil à ces besoins en gestion d'entreprise.



TRAGET LAVAL

Comité éditorial

Raymond Levallois
Diane Parent
Jean-Philippe Perrier

TRAGET Laval

Faculté des sciences de l'agriculture
et de l'alimentation
Pavillon Paul-Comtois, Université Laval,
Sainte-Foy, Québec G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-2131, poste 2395
Télécopie : (418) 656-7821
Messagerie : traget@traget.ulaval.ca

Info-Transfert est un bulletin d'information sur le transfert de ferme et l'établissement en agriculture. Il est publié par le groupe de recherche TRAGET Laval de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (Québec). La mission de TRAGET Laval est de contribuer au développement des connaissances et à leur diffusion ainsi qu'à la formation d'étudiants dans les domaines de la gestion agricole, du transfert de ferme et de l'établissement en agriculture.

Toute reproduction des articles avec mention est encouragée.

Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement afin d'alléger le texte.

RETROUVEZ-NOUS SUR LE WEB
[HTTP://WWW.TRAGET.ULAVAL.CA/](http://www.traget.ulaval.ca/)

La relève de demain et le conseil (suite)

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. Donc, 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.

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.

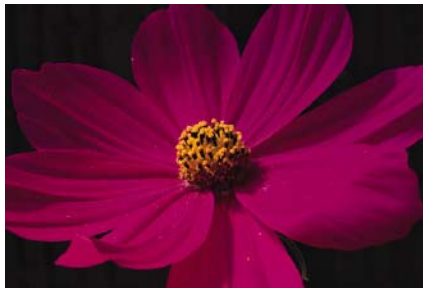
Au Québec, l'environnement est-il favorable au développement d'une saine gestion en agriculture? L'environnement dans lequel vivent les agriculteurs du Québec ne semble pas favorable au

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.

L'entrepreneuriat s'est développé au Québec ces derniè-

res années mais, ces personnes devraient être plus 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.



Références :

« L'agriculteur de demain : entrepreneur, gestionnaire ou producteur ? », Levallois, R, colloque établissement-gestion, CRAAQ, 2009.