



Conseil canadien
de la gestion
d'entreprise
agricole

Canadian
Farm Business
Management
Council

Vous voulez donc être agriculteur



Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Agriculture and
Agri-Food Canada

Canada

Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (CCGEA)

Mission

En tant que promoteur de la gestion d'entreprise agricole, le CCGEA vise à répondre aux besoins des gestionnaires agricoles canadiens en établissant des partenariats et en facilitant le développement et le partage d'idées d'entreprise innovatrices.

©1999 Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (CCGEA)

75, rue Albert, bureau 908, Ottawa (Ontario), K1P 5E7

Téléphone : (613) 237-9060, télécopieur : (613) 237-9330

Numéro sans frais au Canada : 1-888-23CFBMC (1-888-232-3262)

Courrier électronique : <council@cfbmc.com>

Site Web : <<http://www.cfbmc.com>>

Index CCGEA : 0699-3 ISBN : 1-894148-44-4

Les partenaires du Programme canadien de gestion d'entreprise agricole peuvent reproduire, vendre et distribuer à volonté le contenu des produits d'information du CCGEA. Les autres doivent obtenir l'autorisation écrite du CCGEA, remettre un préavis écrit au Conseil en précisant le nombre d'exemplaires reproduits et les fins et veiller à ce qu'il soit fait mention du CCGEA.

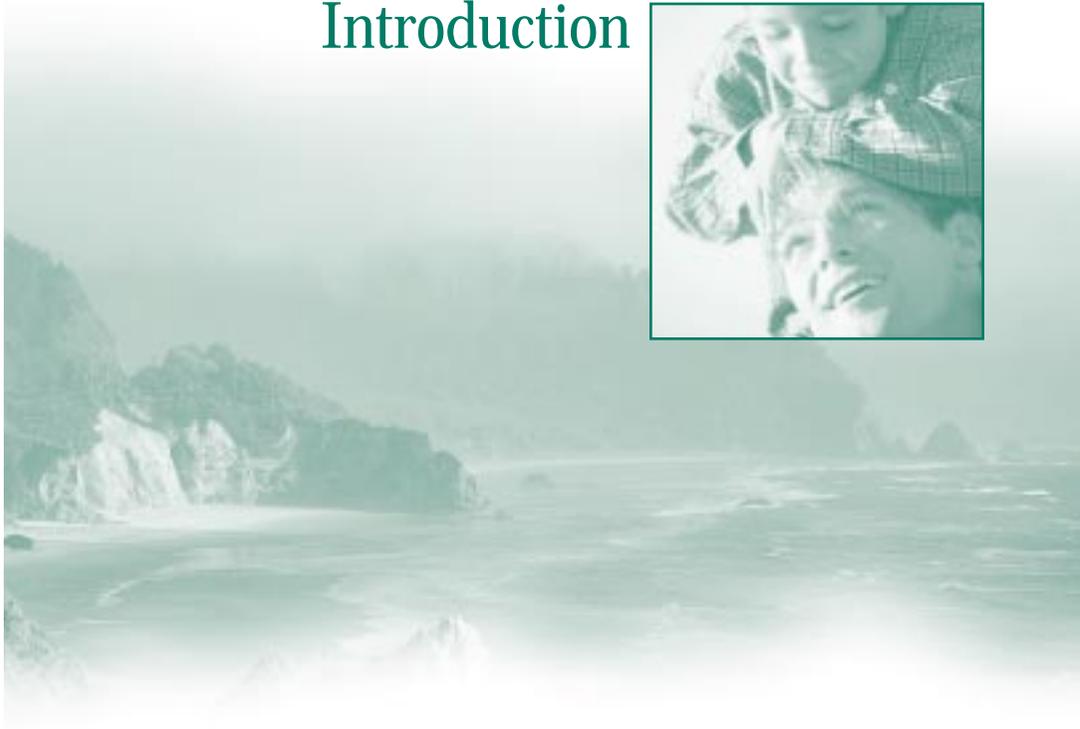
Imprimé au Canada.

Produit par le CCGEA avec le financement du Fonds canadien d'adaptation et de développement rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Des exemplaires supplémentaires peuvent être obtenus du CCGEA.

TABLE DES MATIÈRES

1.0	INTRODUCTION	1
2.0	ÊTES-VOUS PRÊT(E) À GÉRER UNE ENTREPRISE AGRICOLE?	3
3.0	OÙ OBTENIR DE L'AIDE?	7
4.0	DEVRIEZ-VOUS ACHETER UNE FERME EXISTANTE OU PARTIR À ZÉRO?	11
5.0	COMMENT DEVRIEZ-VOUS ORGANISER VOTRE ENTREPRISE?	17
6.0	LA MISE EN MARCHÉ DE VOS PRODUITS	21
7.0	LA PRODUCTION, QUELS SONT LES ÉLÉMENTS IMPORTANTS D'UNE PRODUCTION AGRICOLE?	25
8.0	FINANCES	27
9.0	PAYER VOTRE ENTREPRISE AGRICOLE	37
10.0	LA PLANIFICATION D'ENTREPRISE AGRICOLE	41
11.0	ÊTES-VOUS PRÊT(E), SINON OÙ ALLER POUR VOUS METTRE AU COURANT?	45
12.0	CONCLUSIONS	49
Annexe A:	Fédérations d'agriculture des provinces de l'Atlantique	51
Annexe B:	Ministères provinciaux de l'Agriculture des provinces de l'Atlantique	52
Annexe C:	Contacts choisis en formation	53
Annexe D:	Produits annexes du CCGEA	54

Introduction



1.0 INTRODUCTION

L'industrie agricole des provinces du Canada atlantique est considérable et diversifiée. Selon Statistique Canada, il existe plus de 10 800 fermes dans les provinces de l'Atlantique. Sept pour cent à Terre-Neuve, 21 p. 100 dans l'Île-du-Prince-Édouard, 32 p. 100 au Nouveau-Brunswick et 40 p. 100 en Nouvelle-Écosse. La dimension moyenne de l'exploitation agricole varie de province en province, de 146 acres à Terre-Neuve à 296 acres à l'Î.-P.-É.

L'industrie compte une grande variété d'entreprises agricoles. L'industrie laitière, des pommes de terres et de l'élevage de bétail sont les secteurs principaux que l'on retrouve dans chacune des quatre provinces. On trouve en outre les céréales, le porc, les légumes, la volaille, les bleuets, les moutons, les fraises et les vergers. Les pommiers et les pruniers sont surtout cultivés dans la vallée de l'Annapolis en Nouvelle-Écosse et dans la vallée de la rivière Saint-Jean au Nouveau-Brunswick.

Dernièrement, on a remarqué un intérêt accru pour l'agriculture non traditionnelle, ainsi certaines cultures exotiques (le ginseng), l'élevage des ratites (autruches et émeus), herbes et épices, l'élevage de certaines races exotiques de bétail et de chevreuils pour n'en nommer que quelques-uns. On considère beaucoup de ces nouveaux produits comme une occasion d'entrer dans l'industrie et d'atteindre les marchés à créneaux où, les prix sont généralement plus élevés. Les nouvelles méthodes d'agriculture, telles que l'agriculture biologique, s'accroissent aussi au fur et à mesure que les créneaux s'offrent sur le marché.

Faire le métier d'agriculteur est un choix dynamique et rémunérateur. Cela vous donne l'occasion d'être votre propre patron, de vivre et travailler en milieu rural, de communiquer avec la nature et de faire partie de l'industrie la plus grande et la plus importante au monde. Quelles que soient vos raisons de vouloir être agriculteur, il s'agit d'une entreprise qui doit être gérée comme telle pour assurer sa réussite.

La présente brochure est conçue pour vous aider à connaître le domaine de l'exploitation agricole, traite des facteurs principaux à considérer avant de se lancer, vous fournit des sources d'information et vous donne des suggestions pour réussir dans ce domaine vraiment dynamique. Lisez et BONNES RÉCOLTES!!

Êtes-vous prêt(e) à gérer
une entreprise agricole?



2.0 ÊTES-VOUS PRÊT(E) À GÉRER UNE ENTREPRISE AGRICOLE?

La possibilité de posséder et d'opérer votre propre entreprise agricole est emballante. Il est facile de se laisser emporter par l'idée sans avoir bien fait ses devoirs. Avant de poursuivre ce rêve de devenir agriculteur, faites de l'introspection et demandez-vous si vous êtes vraiment prêt(e) à faire fonctionner une entreprise agricole.

Les agriculteurs sont les premiers entrepreneurs. Dans leur ouvrage publié en 1994 et intitulé *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, Zimmer et Scarborough définissent l'entrepreneur comme quelqu'un qui crée une nouvelle entreprise malgré les risques et les incertitudes dans le but de générer des profits et de la croissance en identifiant les occasions d'affaires et en réunissant les ressources nécessaires pour en profiter. Les entrepreneurs qui connaissent des succès ont un certain nombre de traits de caractère en commun, bien qu'il n'y ait pas de «recette magique» pour réussir. Regardez la liste suivante pour vérifier si vous avez des traits en commun avec d'autres propriétaires de petites entreprises.

Les entrepreneurs qui réussissent ont tendance à être :

- ▶ *Très confiants* : Pour réussir dans votre entreprise agricole vous devez avoir une grande confiance en vous-même et en vos capacités. Plusieurs personnes vous offriront de l'aide et des conseils mais vous prendrez les décisions finales.
- ▶ *Très persistants* : Le vieux dicton «il est payant de persister» est généralement vrai en affaires. Les meilleures projections ne se réalisent pas toujours au moment prévu, les problèmes surgissent et les autres ne sont pas toujours d'accord avec vous, ce qui peut vous retenir.
- ▶ *Performants* : En tant qu'agriculteur, la réussite dépend de vous mais elle touche aussi les autres, comme votre famille et vos employés.
- ▶ *Innovateurs* : Peu de gens de l'extérieur ne peuvent apprécier le dynamisme du domaine. La création et l'innovation sont les outils qui vous assureront une part du marché d'aujourd'hui.

2.0 Êtes-vous prêt(e) à gérer une entreprise agricole?

- ▶ *Audacieux* : La ferme peut être un milieu à risques. Bon nombre de facteurs (les conditions atmosphériques par exemple) sur lesquels vous n'avez aucun pouvoir peuvent jouer dans votre réussite. Être agriculteur signifie pouvoir accepter (et même aimer selon certains) le facteur de risque. Ce sont bien entendu des risques calculés et non pas des risques importants pris au hasard.
- ▶ *Des leaders* : Vous dirigez vos employés, votre famille et vos fournisseurs, les autres agriculteurs et la communauté rurale vous tient généralement en haute estime.
- ▶ *Bien organisés* : Les travaux de la ferme présentent un nombre presque infini de tâches à accomplir, ce qui exige une bonne gestion des priorités et du temps.
- ▶ *Des planificateurs à long terme* : Le temps manque toujours pour accomplir toutes les tâches quotidiennes qui requièrent votre attention. Il est facile de succomber à ces «mini-crisis». L'entrepreneur agricole doit se réserver du temps pour penser et planifier l'avenir. Cela comprend élaborer un plan stratégique quinquennal ou décennal de croissance de l'entreprise.

Beaucoup croient qu'entrepreneur et gestionnaire ne sont pas la même chose. L'entrepreneur organise le lancement de l'entreprise et le gestionnaire assure sa survie. Les agriculteurs sont les deux.

Un bon gestionnaire a les tendances suivantes : ¹

- ▶ *Il connaît son affaire* : L'agriculteur doit non seulement connaître sa propre ferme mais aussi l'ensemble de l'industrie. Il doit surveiller les tendances de l'économie, de la technologie, des gouvernements et de la compétition qui pourraient créer des défis et des possibilités dans l'avenir.
- ▶ *Il connaît les bases de la gestion des affaires* : L'agriculteur ne peut pas se permettre de se spécialiser ou de se concentrer dans un ou deux secteurs d'activité. Il doit avoir une vue globale du domaine des affaires. Cela s'apprend en suivant des cours, par l'expérience ou en observant les autres agriculteurs qui ont réussi.
- ▶ *Il a une attitude positive* : L'agriculteur doit aimer son métier, sinon il ne voudrait peut-être pas mettre les efforts nécessaires pour réussir.

¹ Adaptation de Dunn and Bradstreet 1997, *Ten Challenges of Managing a Small Business*

- ▶ *Il a un capital adéquat* : Une des causes principales de la faillite est le manque de capital suffisant de faire fonctionner l'entreprise. Et surtout, ne jamais sous-estimer les coûts que cela implique.
- ▶ *Il gère son budget efficacement* : L'agriculteur manipule beaucoup d'argent dans son entreprise. Le fonds de roulement doit être bien administré pour rencontrer les dépenses, les améliorations et la croissance en général.
- ▶ *Il gère son temps efficacement* : L'agriculteur fait face à bien des demandes quant à son temps tant de la part de sa famille que de son entreprise.
- ▶ *Il gère les gens efficacement* : L'agriculteur doit pouvoir motiver la versatilité chez ses employés s'il veut réussir.
- ▶ *Il assure la haute qualité à ses clients* : Que le client soit transformateur, grossiste ou consommateur final, la qualité constitue un facteur important qui assure le développement et le maintien des relations cordiales.
- ▶ *Il sait concurrencer* : La compétition n'a pas toujours été un facteur important dans le domaine agricole mais cela évolue rapidement alors que des pays tels que le Canada favorise un échange plus libre dans le monde.
- ▶ *Il accepte la réglementation et la paperasse* : Toute entreprise doit vivre avec de nombreux règlements gouvernementaux qui exigent beaucoup de travail administratif et de tenue de dossiers.

LES ASPECTS NÉGATIFS

Une des plus grandes fautes est commise lorsque l'on rêve de sa nouvelle entreprise et on ne voit que les aspects positifs et les facettes qui nous emballent. Beaucoup trop souvent, on ne soupèse pas assez les problèmes qui peuvent survenir et lorsqu'ils se présentent, on n'est pas préparé.

Avant d'aller plus loin, considérez sérieusement les points énumérés ci-dessous² et décidez si vous êtes prêt(e) à y faire face :

² Adaptation de Zimmer et Scarborough 1994

2.0 Êtes-vous prêt(e) à gérer une entreprise agricole?

- ▶ *Un revenu incertain* : En affaires, rien n'est assuré. Personne ne vous doit un profit. Souvent il est nécessaire d'utiliser pour vivre d'autres sources de revenu ou d'épargne dans les débuts. Souvenez-vous que le propriétaire est toujours le dernier payé.
- ▶ *Risque de perdre tout votre investissement* : Une bonne planification peut contribuer à diminuer les risques de commencer votre propre entreprise, mais le risque n'en demeure pas moins que l'entreprise peut s'effondrer. Réfléchissez aux possibilités que cela arrive. Si cela se produit, quel est votre plan de rechange et que pouvez-vous faire pour atténuer ce risque.
- ▶ *De longues heures et un dur labeur* : Le métier d'agriculteur n'est pas du 9 à 5. C'est aussi un travail saisonnier dont le type de travail ainsi que le temps qu'il exige varient considérablement selon les saisons. Surtout lors de la période initiale, vous n'aurez pas de temps pour autre chose, y compris votre vie de famille.
- ▶ *Au départ, une qualité de vie amoindrie* : Vos buts à long terme visent le style de vie que vous voulez atteindre mais cela ne se produira pas à court terme. Au cours des premières années, vous devez être prêt(e) à accepter une moindre qualité de vie.
- ▶ *Beaucoup de stress* : Lancer et gérer une nouvelle entreprise agricole peut être très gratifiant mais apporte aussi une part importante de stress. Vous avez tout investi dans l'entreprise, vous comptez faire d'importants emprunts et vous avez peut-être renoncé à un emploi régulier. Une bonne planification et une bonne exécution peuvent aider à diminuer le stress mais pas l'éliminer.
- ▶ *Responsabilité totale* : Ceci est votre entreprise. C'est fantastique d'être son propre patron mais tout repose sur vos épaules. Plusieurs agences et organismes du domaine agricole peuvent vous fournir de l'aide et des conseils mais les décisions finales demeurent les vôtres et seulement les vôtres.

La présente partie vous a incité à faire une rétrospection sur vous-même. Quels sont vos buts? Quelles sont vos capacités? Est-ce que vous avez tenu compte de toutes les possibilités en vous préparant à réaliser votre rêve de devenir agriculteur?

3.0 OÙ OBTENIR DE L'AIDE?

Pour ce qui est de lancer et de gérer une entreprise agricole, les provinces de l'Atlantique jouissent d'une excellente infrastructure pour vous aider à tirer le maximum de vos idées et de votre initiative. Des organismes publics et privés sont sur place pour vous fournir de l'aide technique et commerciale, une aide financière limitée ainsi qu'une oreille attentive à vos idées.

Gouvernement

L'agriculture est la responsabilité conjointe des gouvernements fédéral et provinciaux. De nombreux services et programmes sont disponibles pour venir en aide directement ou indirectement aux agriculteurs sur le plan de leur entreprise agricole.

Gouvernement du Canada

Le mandat d'*Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)* est de promouvoir et de soutenir une industrie agricole et agroalimentaire en croissance, compétitive et axée sur les marchés et de promouvoir le développement des communautés économiques rurales. AAC a des bureaux dans chaque région du Canada représentant ses trois directions fonctionnelles, soit la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, la Direction générale de la recherche et la Direction générale des politiques. En outre, ACC est responsable de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, de la Commission canadienne du lait et de la Commission canadienne des grains.

Certains programmes fédéraux d'intérêt pour les nouveaux arrivés incluent :

Stratégie de développement des marchés de l'agroalimentaire (SDMA)

Une initiative interministérielle visant à encourager l'industrie agroalimentaire du Canada à augmenter ses exportations par le développement et la mise en œuvre de stratégies de réaction aux fluctuations du marché.

Programme d'information sur les marchés et les produits agricoles (AIMPA)

Fournit à l'industrie agroalimentaire à l'échelle nationale de l'information sur le marché des matières premières de façon journalière, hebdomadaire, mensuelle et annuelle.

3.0 Où obtenir de l'aide?

Programme de planification d'initiatives agricoles (PPIA)

Partage une partie du coût de préparation d'un plan d'affaires complet.

Société du crédit agricole SCA

Fournit de l'aide financière aux entreprises agricoles et agroalimentaires et aide à la mise en œuvre des programmes fédéraux répondant aux besoins spécifiques du secteur agricole.

Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative (LPDAACFC)

Ceci est un programme de garantie de prêt qui fonctionne par l'entremise de prêteurs privés qui facilitent l'obtention d'une marge de crédit aux producteurs jusqu'à concurrence de 250,000 \$ et jusqu'à 3 millions de dollars pour les coopératives agricoles.

Capital de risque

La Division du capital de risque de la Banque de développement du Canada fournit de l'aide aux petites entreprises ayant du potentiel dans un créneau précis du marché.

Gouvernements provinciaux

Le *ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural* du Nouveau Brunswick a pour mandat de hausser le niveau d'activité économique dans l'industrie agroalimentaire et de promouvoir les initiatives commerciales et la croissance en milieu rural. Le Ministère a des bureaux un peu partout dans la province et compte trois divisions: Gestion, responsable des communications et de la planification; Production, responsable des ressources du territoire, de l'élevage et de l'alimentation, de la pomme de terre et de l'horticulture et des services régionaux; Marketing et Aménagement rural, comprenant des services à l'entreprise agricole, à la gestion des risques, à l'aménagement rural, à la mise en marché et au développement commercial ainsi que la Commission de commercialisation des produits de ferme.

La pochette donne de l'information sur les programmes d'aide aux nouveaux venus.

Le *Department of Forest Resources and Agrifoods* de Terre-Neuve et du Labrador a la responsabilité de prendre certaines initiatives de développement dans les secteurs de la production, de la transformation et de la mise en marché de l'industrie agroalimentaire, de fournir des services-conseils pour la gestion et le développement du

secteur agricole et de mettre au point des plans de production et de mise en marché pour l'industrie en général. La direction d'Agrifoods a des bureaux dans huit localités de la province. Elle compte les divisions suivantes : affaires agricoles et évaluation, gestion des sols et des terres, hygiène vétérinaire, production et commercialisation et les services d'extension.

La pochette donne de l'information sur les programmes d'aide aux nouveaux venus.

Le *Department of Agriculture and Marketing (NSDAM)* de la Nouvelle-Écosse a la responsabilité d'encourager le développement d'une industrie agricole et agroalimentaire viable et solide pour le bénéfice des citoyens de la province. Le Ministère a des bureaux dans la majorité des comtés de la province. Il se compose de sept divisions: Agriculture, Développement, Marketing et développement de l'industrie alimentaire, Politiques, Technologies de production, Évaluation de la qualité, Régie des ressources et Leadership rural.

La pochette donne de l'information sur les programmes d'aide aux nouveaux venus.

Le *Department of Agriculture and Forestry* de l'Île-du-Prince-Édouard est responsable de l'administration des programmes et services agricoles. Il a des bureaux un peu partout dans l'Île et compte les services de Planification et développement, les Services consultatifs comprenant l'Équipe des ressources agricoles et l'Équipe de gestion de l'entreprise agricole, les Services de laboratoire et de recherche, les services de réglementation, Finances, Soutien au revenu et Planification des politiques.

L'Agriculture Resource Team (ART) fournit aux nouvelles entreprises des services concernant les cultures. Le Farm Business Management Team offre divers services, tels que des services de consultation individuelle ainsi que des cours de gestion agricole sur une base régulière.

Les programmes et services inclus dans cette pochette vous donnent une idée de l'ampleur de l'aide disponible à la collectivité agricole dans votre province.

Les organisations agricoles

Les nouveaux venus devraient se familiariser avec les divers organismes agricoles existant dans la province où ils ont l'intention de faire affaires. Certains de ces

3.0 Où obtenir de l'aide?

organismes font des pressions pour les agriculteurs auprès des gouvernements. Certains se chargent d'instruire les agriculteurs sur des produits en particulier, les pratiques et les technologies agricoles alors que d'autres s'occupent de programmes conjoints de mise en marché.

Toutes les provinces ont des Fédérations d'agriculture qui représentent les agriculteurs dans les différentes régions ainsi que des groupes de producteurs. Les points de contact pour les fédérations des provinces de l'Atlantique paraissent à l'Annexe A. Leur mission vise à assurer l'agriculture d'un avenir compétitif et viable. L'ensemble des questions relatives aux lois et aux règlements qui peuvent avoir une influence sur la compétitivité et le bien-être de l'industrie agricole est soumis à des examens et des commentaires. Les Fédérations provinciales font partie du conseil des exploitants agricoles des provinces de l'Atlantique qui s'occupe des questions agricoles d'intérêt pour les agriculteurs des provinces de l'Atlantique, ainsi qu'à la Fédération canadienne de l'agriculture qui fait pression sur le gouvernement fédéral quand il s'agit de questions agricoles d'intérêt national et qui est membre de la Fédération internationale des producteurs agricoles.

Le Syndicat national des cultivateurs est un organisme agricole national qui représente tous les produits canadiens et qui fait la promotion de la ferme familiale comme étant le modèle idéal de production agricole. Le Syndicat travaille avec les familles d'agriculteurs pour créer des politiques agricoles qui assureront la dignité et un revenu sécuritaire aux familles d'agriculteurs tout en améliorant les terres pour les générations futures.

On retrouve plusieurs autres organismes agricoles au Canada atlantique qui se concentrent sur les catégories de produits. Le nouvel agriculteur trouvera un avantage réel à faire partie de ces groupes car il peut ainsi bénéficier de l'expérience de collègues qui travaillent dans l'industrie depuis beaucoup d'années. En outre, plusieurs de ces groupes ont des programmes actifs de mise en marché et de mise en valeur de la production, ce qui peut contribuer à la réussite de votre entreprise. Contactez votre ministère provincial de l'Agriculture ou votre Fédération de l'agriculture pour obtenir une liste de ces groupes dans votre région.

4.0 DEVRIEZ-VOUS ACHETER UNE FERME EXISTANTE OU PARTIR À ZÉRO?

Si vous n'héritez pas d'une ferme, vous devez décider au début de votre processus de planification s'il vaut mieux acheter une exploitation existante ou partir à zéro. La section qui suit discute des questions reliées tant à l'achat qu'à l'établissement d'une ferme

Les avantages d'établir une ferme

Plusieurs choisissent l'option de partir à zéro pour entrer graduellement dans le domaine. Il est moins coûteux de débiter petit et de grandir avec le temps à mesure que l'expérience et les finances le permettront. Cela fonctionne bien pour certains types d'exploitations comme par exemple les légumes et le bœuf où il existe peu de barrières à l'entrée et à l'expansion. Toutefois, il est plus difficile d'entrer dans le secteur de l'industrie laitière et celui de l'aviculture en raison des quotas et des permis de vente. Partir de zéro a plusieurs autres avantages. Vous avez la liberté du choix de l'emplacement de votre nouvelle ferme où vous aimeriez vivre le plus (selon la disponibilité des terres à vendre) et où le climat et le sol se prêtent au genre d'agriculture que vous voulez entreprendre. Vous avez aussi l'avantage de monter la ferme et ses installations selon vos propres spécifications, y compris la qualité de la construction, de l'équipement et du bétail. En outre, vous connaissez au départ la valeur et l'état des actifs, surtout les animaux de reproduction et les réparations à faire à l'équipement et aux bâtiments. Enfin, selon l'importance de votre exploitation, vous serez libre de choisir vos employés et de les former à la façon dont vous voulez mener votre entreprise.

Les avantages d'acheter une ferme

Par ailleurs, acheter une entreprise existante possède aussi ses avantages. Si vous êtes un néophyte, il peut être avantageux d'acheter une entreprise «en marche» parce qu'elle est déjà montée et qu'elle fonctionne. La ferme aura déjà un marché pour ses produits et un fond de roulement pour les frais d'opération. Si les affaires ont bien fonctionné dans le passé les choses devraient continuer de bien aller, surtout si l'ancien propriétaire est prêt à collaborer avec vous et à vous prodiguer ses conseils

4.0 Devriez-vous acheter une ferme existante ou partir à zéro?

pendant la période initiale. Le risque est alors grandement diminué. Il coûte normalement moins cher d'acheter une ferme existante parce que vous achetez des actifs pour moins que leur coût de remplacement. En d'autres mots, vous achetez un équipement de seconde main et des bâtiments existants dont la valeur sera sans doute moindre que de les acheter neufs.

L'industrie agricole dans les provinces de l'Atlantique est un milieu très uni, ce qui fait qu'un acheteur sérieux a plusieurs moyens à sa disposition pour trouver une ferme à vendre. Il faut être patient(e) car il se peut que vous deviez attendre un bout de temps avant que la «bonne» ferme ne soit mise en vente. Par le passé, les acheteurs qui ont eu du succès se sont fait un devoir de demeurer en contact régulièrement avec plusieurs des sources notées ci-dessous au cours de leur recherche.

Une fois la ferme trouvée, que recherchez-vous?

Plusieurs nouveaux agriculteurs se sont retrouvés dans une situation difficile pour n'avoir pas vérifié adéquatement ce qu'ils avaient acheté. Ne soyez pas trop anxieux (anxieuse) de conclure la transaction tant que vous n'aurez pas pris en considération les facteurs supplémentaires suivants. Une fois que le vendeur aura établi le sérieux de votre intention d'acheter, il devrait pleinement collaborer avec vous à moins qu'il ou elle ait quelque chose à cacher.

Pourquoi le propriétaire vend-il?

Une vente pour raison de retraite ou d'autres intérêts d'affaires mérite une double vérification des actifs car les personnes qui veulent vendre souvent ne réinvestissent pas dans l'entreprise les sommes qui s'imposent pour les réparations et l'entretien. Ils ont peut-être négligé de voir à la reproduction du bétail. Le vendeur n'admettra pas facilement que ses vrais raisons de vendre proviennent d'une mauvaise gestion et (ou) une mauvaise situation financière, mais vous pouvez indirectement vous faire une opinion en parlant aux voisins, aux prêteurs et en étudiant les dossiers de la ferme.

Quel est l'historique de la ferme?

C'est plus qu'une simple question. Il est important de savoir comment la ferme a grandi et s'est développée, y compris la date de construction des bâtiments, de défrichement de la terre ou de drainage par canalisations enterrées et si des catastrophes se sont produites.

Quelle est la situation financière?

Vous devez demander à l'agriculteur de vous fournir les états financiers des trois ou cinq dernières années (*méfiez-vous s'ils ne sont pas disponibles*). Consultez un professionnel si nécessaire. Étudiez les états financiers en fonction des facteurs de profitabilité, les coefficients-clés de dépenses comme la main-d'œuvre et l'alimentation, la liquidité, la solvabilité et la productivité. Rappelez-vous qu'il est fort peu probable que vous ferez aussi bien que l'ancien propriétaire pendant la première année et vous financerez votre achat probablement de façon différente que lui.

L'état des actifs?

Vérifier les actifs sur place et exigez les dossiers d'entretien et de réparations. Quel âge a l'équipement? Quand devra-t-il être remplacé? Les bâtiments ont-ils besoin de réparations majeures dans un proche avenir? Les réserves en fourrage et aliments ainsi que les autres inventaires sont-ils adéquats et en bonne condition? Ici aussi, l'apport d'un expert peut aider.

Quels actifs sont inclus dans la vente?

Trouvez exactement ce qui est inclus dans la vente. Souvent les agriculteurs vont exclure certains actifs de la vente. Cela ne mérite de s'en soucier sauf au cas où ces actifs faisaient partie intégrante de la réussite de la ferme. Certains équipements peuvent être loués et une partie des terres peut être à louer ou en location. Vous voulez vous assurer que les ententes à ce sujet peuvent vous être transférées ou que les actifs peuvent être remplacés facilement.

Et le personnel de ferme?

Vous devrez vous enquérir au sujet des employés de la ferme. Les employés pensent-ils quitter une fois la ferme vendue ou désirent-ils demeurer? S'ils désirent partir, demandez-leur quel était leur rôle et leurs responsabilités au cas où vous voudriez les remplacer. Au cas où ils veulent demeurer, rencontrez-les et demandez au vendeur un rapport de rendement sur chacun. Si ces rapports existent, ils devraient être disponibles. Un bon employé de ferme peut vous être d'une grande utilité.

Dans quelle condition sont les terres?

Dans quelle condition sont les champs? Les terres se prêtent à quel genre de production? La dégradation des sols est-elle à un point où elle demande une

4.0 Devriez-vous acheter une ferme existante ou partir à zéro?

rénovation coûteuse? Quelle portion des terres que j'achète n'est pas propice à l'agriculture?

Existe-t-il des problèmes environnementaux?

Les lois et règlements sur l'environnement sont de plus en plus sévères et plusieurs vieilles fermes ne sont peut-être pas complètement conformes. Vous deviendrez responsable de ces questions même si elles datent d'avant votre achat. Les problèmes d'environnement sont très coûteux à solutionner, par exemple les réservoirs d'essence sous-terre ou un mauvais entreposage du fumier, et peuvent sérieusement handicaper un nouveau propriétaire. Informez-vous sur ces risques cachés et incluez la garantie du vendeur dans l'acte de vente. Familiarisez-vous avec les règlements agricoles. Prenez le temps de faire le tour de la propriété et des bâtiments à pied.

Combien devrais-je payer?

Ce n'est pas le moment de capituler! La détermination du prix à payer est une question cruciale et il serait peut-être avisé de faire appel à un évaluateur professionnel. Évidemment, vous et le vendeur avez des objectifs différents. Le vendeur voudrait obtenir le plus d'argent possible et vous voudriez dépenser le moins d'argent possible. La solution est de trouver un compromis raisonnable aux deux côtés. Rappelez-vous qu'il n'est pas essentiel de conclure l'affaire. Le vendeur a la prérogative de demander son prix (même s'il peut sembler déraisonnable), et vous pouvez toujours vous retirer.

La *juste valeur marchande (JVM)* est le bon prix à payer pour une entreprise agricole. C'est lorsqu'un acheteur et un vendeur s'entendent sur un prix de base pour débiter les négociations de façon autonome. L'évaluation d'une entreprise agricole se fait généralement selon trois méthodes : Comparaison des marchés, Évaluation de l'actif et Évaluation des revenus.

► Comparaison des marchés

Peut-être que la meilleure méthode d'évaluer la *juste valeur marchande* est de voir le prix de vente des autres fermes qui se sont vendues récemment et qui sont comparables quant à leur importance, à leur emplacement, à l'âge des actifs, aux types de production, de sols et de conditions climatiques avec la ferme que vous désirez acheter. Les prix payés devraient vous donner une bonne idée de la valeur du

marché. Cette méthode est utilisée dans le marché domiciliaire où les données sur les ventes récentes de maisons similaires dans des voisinages semblables sont facilement disponibles. Malheureusement, cette méthode comporte deux aspects négatifs qui limitent grandement son utilisation au secteur commercial. En premier lieu, toute exploitation agricole est quelque peu unique en son genre, ce qui rend difficile la comparaison. Deuxièmement, les ventes spontanées de fermes dans les provinces de l'Atlantique sont rares, ce qui limite le nombre de comparaisons.

► Évaluation de l'actif

La méthode la plus intuitivement agréable d'évaluer une entreprise agricole est d'additionner la valeur totale des actifs. Bien qu'apparemment facile, la première question qui se pose en utilisant cette méthode est : Quelle valeur utiliser? Deux options sont possibles, la valeur au livre et la valeur marchande estimée.

Si l'entreprise a un bilan fait par un comptable, votre travail est fait car les actifs paraîtront à leur valeur nette. Mais qu'est-ce que cela signifie? Très peu en réalité pour établir *la juste valeur marchande*, car selon les principes comptables reconnus les terres sont évaluées selon le coût original d'achat (même si elles ont été achetées il y a 25 ans). Les bâtiments et l'équipement seront aussi évalués ainsi moins un montant approximation de dépréciation. Il est donc très peu probable qu'en additionnant ces valeurs on puisse arriver à un prix se rapprochant de la JVM. La méthode de la valeur marchande est bonne mais difficile à établir car cela signifie établir une JVM pour chaque actif individuel. Toutefois, il existe des guides d'évaluation de l'équipement agricole usagé et du prix des terres.

L'évaluation des éléments d'actifs pose un autre problème en ce qu'on présume de façon implicite que le total des parties égale l'ensemble. C'est possible, mais la méthode fait fi de la valeur que représente la gestion de ces éléments d'actif considérés comme une seule unité de production. La prudence s'impose si vous utilisez cette méthode lorsqu'il s'agit d'exploitations à quotas contrôlés par le gouvernement. Souvent en raison de la valeur des quotas, le total des éléments d'actif est beaucoup plus considérable que la valeur réelle fonctionnement de l'entreprise.

► Évaluation des revenus

La troisième méthode est d'évaluer l'entreprise selon les revenus potentiels. Cela s'avère encore plus ardu que les deux méthodes précédentes mais bien logique. Cette

4.0 Devriez-vous acheter une ferme existante ou partir à zéro?

méthode se fonde sur la capacité de l'entreprise (et de ses actifs) à générer des revenus pour payer les dettes et à fournir un retour sur investissement raisonnable à son propriétaire. Voilà la vraie valeur de l'entreprise sans égard aux valeurs individuelles des actifs utilisés dans le processus.

La façon idéale d'effectuer ce calcul est d'utiliser des données escomptées de fonds de roulement à venir. C'est reconnaître la valeur-temps du dollar (c.-à-d., un dollar d'aujourd'hui vaut plus qu'un dollar de l'an prochain car le dollar d'aujourd'hui peut être investi entre-temps) ainsi que du retour sur investissement et du facteur risque en leur donnant un taux approprié d'escompte. Les fonds de roulement à venir de l'entreprise sont ajustés en fonction de la valeur actuelle qui égale le prix maximum qu'un acheteur devrait payer aujourd'hui.

Nous recommandons que vous utilisiez un mélange de ces méthodes pour déterminer le prix que vous voulez payer. C'est une bonne tactique de fixer à l'avance le montant de l'offre et du prix maximum absolu que vous voulez payer pour éviter de vous embourber dans les procédures de négociation et d'offrir un prix plus élevé que celui que vous aviez l'intention de payer. Il est recommandé de consulter des services financiers et des avocats.

Combien ai-je les moyens de payer?

Même si la ferme que vous convoitez est disponible à un prix raisonnable en fonction de la valeur du marché, vous devez quand même déterminer si vous avez les moyens de l'acheter vous-même. Il n'est pas facile de répondre à cette question et beaucoup dépend de votre propre situation financière. Le montant d'investissement que vous apportez, le coût des prêts et le potentiel de la ferme de générer un fonds de roulement sont des éléments déterminants pour votre prise de décision. À moins que vous n'ayez des antécédents dans le domaine des affaires et des finances, la meilleure façon pour vous de répondre à cette question est de vous asseoir avec un professionnel (un banquier, un préposé aux prêts d'une caisse populaire, un comptable) qui connaît votre situation financière et l'industrie agricole. Cette personne peut vous donner une opinion objective quant à vos chances de succès dans l'entreprise agricole en question en vue des ressources que vous y apporterez.

La possibilité de louer de la machinerie ou de l'équipement et de mettre en location certaines terres est un facteur à considérer dans l'achat de la ferme.

5.0 COMMENT DEVRIEZ-VOUS ORGANISER VOTRE ENTREPRISE?

Auriez-vous des associés? Quel est le taux requis d'assurance responsabilité? Questions d'impôt? Les lois canadiennes et provinciales couvrent quatre types d'entreprise. Avant de former votre entreprise agricole, il faut choisir la forme légale qui lui convient le mieux, et ce en fonction des buts à venir que vous lui donnerez. Il vaut mieux ici consulter un comptable ou un avocat.

Les quatre types sont les suivants : propriétaire unique, partenariat, compagnie ou coopérative.

Propriétaire unique

C'est le type d'entreprise le plus populaire au Canada. Probablement en raison de sa simplicité et de sa facilité d'organisation. C'est une entreprise à propriétaire unique qui demande seulement l'enregistrement du nom de l'entreprise (et tout permis exigé) pour partir en affaires.

L'entreprise ici n'est que la prolongation de son propriétaire. Ce n'est pas une entité légale en soi et toutes les dettes et obligations sont aussi celles du propriétaire (responsabilité illimitée). Les profits de l'entreprise s'ajoutent aux revenus du propriétaire et les impôts sont calculés au taux individuel. Bon nombre de gens préfèrent cette façon de faire, surtout pour les entreprises agricoles plus petites, parce qu'ils sont vraiment leur propre patron. Toutes les décisions leur appartiennent ainsi que tous les profits. Par contre, si les choses tournent mal, personne d'autre ne sera là pour partager les pertes.

Partenariat

Ce type d'entreprise compte deux propriétaires et plus. Le grand avantage de cette option, c'est que plus de gens contribuent au capital et aux ressources. Et bien sûr, les partenaires partagent les profits et les pertes.

Les partenaires sont conjointement responsables des dettes et des obligations. Il vaut mieux que normalement au moins deux partenaires signent les chèques et les autres obligations légales. Les partenaires doivent s'entendre sur le partage des profits et des

5.0 Comment devriez-vous organiser votre entreprise?

pertes. Il n'y a pas de règles, mais cela se fait en fonction de l'importance du capital investi par chacun et du partage des responsabilités dans la gestion et dans l'opération de l'entreprise. L'impôt est calculé au taux individuel du revenu de chaque partenaire.

Organiser un partenariat n'est pas plus compliqué que l'option du propriétaire unique. Il suffit d'enregistrer le nom du partenariat et la liste des associés au registre provincial des compagnies. Aucune loi n'exige un document écrit, mais il est fortement recommandé de le faire. Il vaut mieux demander l'aide d'un avocat et l'entente devrait couvrir le partage des profits et pertes, une définition du rôle de chacun des associés dans la gestion et dans l'opération de l'entreprise et, le plus important, les modalités de dissolution du partenariat en cas de décès ou de retrait de l'un des partenaires.

Le partenariat à responsabilité limitée est un type spécial de partenariat très utile dans l'achat d'une entreprise agricole. Cela limite la responsabilité des partenaires uniquement intéressés à investir dans l'entreprise. Ces bailleurs de fonds n'ont pas de rôle à jouer dans les activités quotidiennes de l'entreprise.

Compagnies

Une compagnie à capital limité ou incorporé est une entité légale responsable de ses propres dettes, actifs et d'autres obligations. C'est la forme légale la plus formelle et la plus compliquée et l'entreprise est la propriété d'un ou de plusieurs actionnaires. La responsabilité des actionnaires est limitée comme l'indique l'appellation «Ltée ou Limitée» ou encore «Inc.» à la fin du nom. Cela signifie que les propriétaires ne sont responsables qu'à la limite de leur investissement, bien que les lois changent concernant les responsabilités du Conseil de direction. En réalité, cela ne signifie pas grand-chose dans le contexte d'une petite entreprise comme une ferme alors que les banques et autres prêteurs exigent des garanties personnelles pour prêter à la compagnie.

En tant qu'entités légales distinctes, les compagnies paient leurs propres impôts. Si le revenu est inférieur à 200 000 \$, la compagnie est admissible au «taux d'imposition applicable aux petites entreprises» qui peut être considérablement plus bas que le taux individuel. Il est bon de consulter un comptable ou un avocat sur les avantages dont bénéficient les compagnies dans les questions de cession de la ferme à des membres de la famille ou à d'autres.

Les compagnies n'ont pas que des avantages! C'est ce qu'il y a de plus coûteux à commencer et à opérer. Normalement avec l'aide d'un avocat, une entreprise agricole est créée en présentant un acte constitutif de société en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve ou des lettres patentes dans l'Île-du-Prince-Édouard et au Nouveau-Brunswick. On peut aussi obtenir une charte fédérale mais ce n'est pas vraiment avantageux pour la plupart des entreprises agricoles à moins qu'on n'envisage de traiter des affaires à l'extérieur de la province de résidence. Les compagnies doivent fournir au registre provincial des bilans financiers et autres documents d'appoint chaque année.

Deux autres questions importantes se rapportent aux déductions corporatives. Le salaire des propriétaires-gestionnaires peut être déduit comme une dépense au sens du revenu corporatif (et comme revenu personnel par les propriétaires). Les propriétaires peuvent recevoir des sommes d'argent de la compagnie sous forme de dividendes qui sont payés à même les revenus après impôts de la compagnie. Ces montants sont encore une fois sujets à l'impôt une fois réclamés comme revenu personnel. Deuxièmement, le système canadien d'imposition permet aux propriétaires uniques et aux associés de déduire une portion de leurs pertes d'affaires de leur revenu personnel provenant d'autres sources (surtout dans les débuts de l'opération). Les propriétaires de compagnie n'ont pas cette option.

Coopératives

Les coopératives (Coops) sont incorporées en vertu de la Loi sur les associations coopératives du Canada. Les membres-propriétaires profitent de plusieurs avantages des compagnies limitées. Les membres (actionnaires) sont propriétaires de la coopérative mais ne reçoivent pas de retour sur leur investissement. Ils reçoivent plutôt des remboursements basés sur l'importance de leur utilisation des services de la coopérative. Les coûts d'enregistrement sont bas et chaque province a un inspecteur des coopératives qui aide au démarrage et au fonctionnement de l'entreprise.

Bien que les coopératives soient très populaires dans le domaine de l'agroalimentaire dans les provinces de l'Atlantique pour la transformation et la mise en marché des produits agricoles, elles ne représentent pas la norme de faire des affaires en milieu agricole.

La mise en marché de vos produits



6.0 LA MISE EN MARCHÉ DE VOS PRODUITS

De nos jours, il est de première importance que l'agriculteur ait une solide compréhension de la mise en marché autant sinon plus que de savoir quand planter ou semer. La distribution et la vente des produits agricoles s'effectuent de façon complexe et demandent l'apport de l'agriculteur, du grossiste et du distributeur, du détaillant et, dans le cas des produits dont l'approvisionnement est contrôlé, du gouvernement et des offices de commercialisation créés à cette fin. Enfin, il reste le consommateur. Dans le présent contexte de compétition internationale, savoir ce que veut le consommateur est la clé du succès pour l'agriculteur. La ferme d'aujourd'hui doit être axée sur la commercialisation pour réussir.

Les produits soumis à la gestion de l'offre

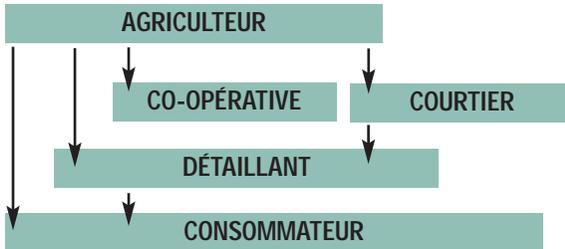
Tout d'abord, penchons-nous sur des questions ayant trait à la commercialisation de certains produits soumis à la gestion de l'offre. Depuis 1972, le Conseil national de commercialisation des produits agricoles surveille la production et la commercialisation de produits comme le lait, la volaille et les œufs. Le but du Conseil et de ses membres associés est de promouvoir l'efficacité et la compétitivité de l'industrie pour les produits en question. Cela se fait selon un système appelé la gestion des approvisionnements. En vertu de ce système, les agriculteurs désireux d'œuvrer dans ces secteurs doivent obtenir des quotas de leur conseil provincial. Les quotas sont accordés sur une base fédérale et provinciale pour assurer un équilibre entre l'offre et la demande des consommateurs canadiens et dans une certaine mesure des consommateurs de produits exportés. Les prix sont déterminés par les offices de commercialisation pour assurer un profit juste à l'agriculteur et un prix compétitif au consommateur. Si vous décidez de choisir cette voie et que vous réussissez à obtenir votre part de quotas, il ne vous sera pas nécessaire de connaître tous les rouages de la commercialisation. Parce que l'offre du produit est limitée, vous aurez un acheteur certain pour votre produit et le prix sera fixé par l'office en question. En autant que vous assurez la qualité de votre produit, les questions de commercialisation et de distribution ne seront pas vos préoccupations principales. Vous devez savoir que le Canada est signataire d'ententes commerciales avec d'autres pays, notamment les États-Unis et le Mexique.

6.0 La mise en marché de vos produits

Toutefois, les agriculteurs ont toujours un rôle important à jouer au sein du système soumis à la gestion de l'offre. Les offices de commercialisation cherchent constamment à connaître les besoins du consommateur et les nouvelles tendances du marché. En tant que producteur, l'agriculteur se doit de participer aux activités de son office de commercialisation et de demeurer très en contact avec le consommateur final. Le changement dans les techniques de production d'une denrée peut avoir des effets considérables au niveau du consommateur.

Commercialisation agricole

Si vous ne choisissez pas de vous lancer dans le secteur d'un produit soumis à la gestion de l'offre, votre tâche sera plus gratifiante même si le défi est plus considérable. Dans le domaine du marketing, on parle des quatre «P» : Produit, Promotion, Prix et Place (endroit de la distribution). Il en va ainsi pour les produits agricoles. Le consommateur s'attend à ce que vous lui livriez un excellent produit au bon prix chez son marchand préféré et vous devez le lui faire savoir par le moyen des médias qu'il utilise. Dans les provinces de l'Atlantique, les canaux de distribution des produits agricoles ressemblent à ceci :



Les agriculteurs peuvent vendre directement au consommateur par le biais des comptoirs agricoles au détail, les comptoirs routiers ou les marchés de producteurs. Ils peuvent utiliser les comptoirs de la coopérative si ils en sont membres. Beaucoup d'agriculteurs vendent à des courtiers qui vendent les produits au consommateur par le biais de la chaîne d'approvisionnement, telle que les magasins de détaillants locaux, et certains courtiers les vendent directement à des magasins à détail à succursales. Quel que soit le moyen que vous utilisez, il est important de connaître le rôle de chacun et de ce qu'il attend de votre produit.

La base d'une bonne commercialisation est la recherche. Vous devez apprendre le maximum sur l'ensemble du marché, vos clients potentiels et la compétition. En

premier lieu, regardons l'ensemble de la question. Avant de vous lancer en production, informez-vous de ce qui se passe dans le domaine. Posez-vous les questions suivantes et si vous n'avez pas la réponse, faites de la recherche :

- ▶ Quelle est l'importance du marché pour ce produit?
- ▶ La demande est-elle croissante, stagnante ou dégradante?
- ▶ Quelles sont les tendances des consommateurs dans ce secteur? Quelles sont les caractéristiques recherchées? Existe-il des changements? Quelles sont les habitudes d'achat?
- ▶ La compétition se fait-elle à l'échelle locale, étrangère ou une combinaison des deux? Les importations dans la région vont-elles augmenter au cours des prochaines années?

Si les perspectives pour le produit sont positives dans l'ensemble, recherchez des détails et posez des questions sur les méthodes de vente dans la région :

- ▶ Qui achète le produit dans les provinces de l'Atlantique? La vente se fait-elle par le biais des grossistes, directement aux détaillants, directement au consommateur ou par une combinaison de ces méthodes?
- ▶ Quelles sont les préoccupations principales des acheteurs? Est-ce le prix, la qualité, la livraison, le service après vente ou d'autres facteurs qui rendent votre produit unique?
- ▶ Qui sont vos compétiteurs? Qu'est-ce qui fait qu'ils ont du succès à vendre ce produit?
- ▶ Quels sont mes atouts vis-à-vis de la compétition? Puis-je vendre moins cher? Donner une qualité insurpassée? Mon emballage m'avantage-t-il ?

Comment obtenir les réponses à ces questions? La recherche est beaucoup plus facile aujourd'hui qu'il y a 10 ans. Internet, par exemple, peut vous donner accès à de l'information en provenance des gouvernements, des organismes de recherche et du secteur privé à travers le monde, il suffit de cliquer sur votre souris, et ce à un coût très raisonnable. D'autres sources d'intérêt sur le marché incluent :

6.0 La mise en marché de vos produits

- ▶ les ministères fédéral et provinciaux de l'Agriculture s'assurent de fournir des renseignements à jour aux agriculteurs sur les tendances du marché. Ces renseignements sont disponibles par le biais d'Internet, d'un télécopieur ou d'une documentation;
- ▶ les Fédérations d'Agriculture, les offices de commercialisation et les groupements communautaires sont en liaison étroite avec le marché et sont en état de vous fournir une multitude de renseignements;
- ▶ les institutions financières comme les banques et les caisses populaires font aussi beaucoup de recherche de marché et peuvent vous venir en aide et vous fournir des indices touchant le commerce et la planification.
- ▶ les revues spécialisées comme *The Canadian Grocer* et *Food in Canada* fournissent des renseignements importants à un coût minime.
- ▶ Statistique Canada collige et distribue un nombre incalculable de renseignements sur l'industrie agricole et agroalimentaire qui peuvent vous être utiles;
- ▶ les bibliothèques des universités, des collèges et des municipalités mettent à votre disposition des publications d'affaires et des études de marché que d'autres ont payées;
- ▶ les départements de commerce et de marketing des collèges et universités peuvent confier à des étudiants, sous la supervision des professeurs, la tâche d'effectuer des études de marché pour le compte de petites entreprises ou d'individus voulant se lancer en affaires. Le coût est en général nul ou minimal.

En résumé, en raison de la compétitivité du marché d'aujourd'hui, vous devez avoir une idée claire de ses rouages et de la place que vous voulez y occuper. Si vous n'avez aucune idée des demandes du consommateur et de comment parvenir à le satisfaire de façon efficace, votre entreprise agricole ne réussira pas.

7.0 LA PRODUCTION, QUELS SONT LES ÉLÉMENTS IMPORTANTS D'UNE PRODUCTION AGRICOLE?

La production est en grande partie un procédé technique. Si vous imitez les techniques des meilleurs agriculteurs et vous tenez au courant des derniers changements technologiques, les chances sont que vous deviendrez aussi vous un bon producteur. Toutefois, plusieurs questions se posent avant de débiter, dont les suivantes :

- ▶ Quel genre de ferme desirez-vous?
- ▶ Que savez-vous de la culture de ces produits ou de l'élevage ce type de bétail?
- ▶ Quel est le cycle de production?
- ▶ Quels sont les facteurs-clés de gestion donnant un haut rendement et une qualité supérieure?
- ▶ La production soutient-elle la comparaison avec d'autres fermes de l'industrie?
- ▶ Quel niveau de technologie devriez-vous adopter?
- ▶ Quels sont les programmes gouvernementaux dispensant de l'aide aux agriculteurs de ce secteur?

Rien ne remplace l'expérience réelle et pratique. Si vous n'avez pas d'expérience dans le domaine qui vous intéresse, allez travailler chez un agriculteur pendant quelque temps. Les agriculteurs recherchent souvent une main-d'œuvre compétente et intéressée. Trouvez-en un qui serait aussi disposé à partager certains de ses secrets de gestion avec vous. Même si vous devez travailler comme bénévole, l'effort en vaut la peine pour obtenir ce niveau d'expérience. Plusieurs prêteurs ne prendront pas votre demande en considération si vous ne démontrez pas une quelconque expérience pratique.

Vous pouvez beaucoup apprendre des agriculteurs en discutant et en posant des questions aux spécialistes des ministères provinciaux de l'Agriculture. Vous trouverez à la fin de cette brochure une liste des sources officielles de formation.

7.0 La production, quels sont les éléments importants d'une production agricole?

Tous les ministères provinciaux de l'Agriculture disposent de feuilles de données touchant les divers produits et les modes de production. Si une feuille de renseignements n'est pas immédiatement disponible sur le produit qui vous intéresse, un spécialiste du ministère vous aidera dans vos recherches.

8.0 FINANCES

La tenue de dossiers

Si on demandait à un groupe d'agriculteurs ce qu'ils détestent le plus dans leur travail, ce serait fort probablement la tenue de livres. Malheureusement, nous ne vous dirons pas le contraire mais cela constitue l'un des éléments primordiaux du succès de votre entreprise.

Bon nombre de petits entrepreneurs ne font que satisfaire aux exigences de Revenu Canada, ce qui pour les propriétaires uniques et les partenariats du domaine agricole signifie la tenue d'un état annuel des revenus et dépenses. C'est ignorer la valeur de tenir des dossiers financiers et de production adéquats qui vous aideraient à mieux gérer votre ferme. Comment saurez-vous que les dépenses à l'alimentation ont augmenté plus que la normale? Comment saurez-vous si vous pouvez vous permettre d'acheter un nouveau tracteur? Comment ferez-vous pour savoir si votre entreprise est rentable?

Un bon système de tenue de dossiers adapté à vos besoins vous aidera à identifier les problèmes et à les régler avant qu'ils ne deviennent impossibles à gérer. Ces systèmes n'ont pas besoin d'être compliqués ou dispendieux, en fait un bon cahier de notes avec une page différente pour chaque poste de revenus et dépenses peut faire l'affaire. Toutefois, vous voudrez utiliser un système qui vous permettra de suivre l'évolution de votre actif de production, de votre passif et de votre investissement. Le marché offre une variété de logiciels de comptabilité et de tenue de livres qui vous rendront la tâche facile et vous fourniront les rapports nécessaires pour prendre de bonnes décisions.

N'hésitez pas à demander de l'aide à un comptable ou à un teneur de livres lors de l'installation de votre système. Leur expérience peut vous sauver du temps et de l'argent à long terme. Il ne faut pas lésiner, il s'agit ici d'un investissement aussi important que de construire une nouvelle grange.

8.0 Finances

Budgétisation

Le métier d'agriculteur comporte beaucoup d'éléments incertains et inconnus. Comment les conditions météorologiques affecteront-elles les cultures? Quels seront les taux d'intérêt l'an prochain? Le prix de mes produits sera-t-il à la hausse ou à la baisse comparativement à l'an dernier? En dépit de ces questions et de l'importance de votre ferme, la budgétisation est un élément primordial de votre succès. Établir un budget c'est évaluer vos activités pour l'avenir. La plupart des entreprises aujourd'hui visent un budget quinquennal pour planifier les dépenses à long terme touchant l'équipement, les terres et les bâtiments. La première année est très détaillée et sert à contrôler les dépenses et à déterminer les besoins de financement. Tout en gardant cela à l'esprit, certaines questions importantes méritent des réponses avant de vous lancer dans l'agriculture.

Avez-vous les moyens d'acheter une ferme ou de commencer à l'exploiter? Combien d'argent devrez-vous emprunter pour la ferme et les premières années d'exploitation? Quelle superficie doit avoir la ferme pour vous donner le revenu que vous désirez? Au début, la réponse la plus honnête à toutes ces questions est :«Je ne sais pas!» Il est nécessaire de faire des projections financières, y compris des bilans, des états de fonds de roulement et de revenus et dépenses. Selon le genre d'entreprise agricole que vous visez, ces projections devraient être faites sur une période de cinq ans ou plus dans l'avenir. Par exemple, débiter un verger de pommiers à zéro demande des projections étalées sur huit à dix ans puisqu'un verger de pommiers ne produit pas de fruits avant quatre à cinq ans.

Le Bilan

Le bilan est un résumé dans le temps de ce que votre entreprise possède (l'actif) et de comment ces actifs ont été financés (passif et avoir). Il est équilibré parce que l'actif = le passif + l'avoir. Ci-dessous se trouve le format normal d'un bilan qui montre les types de postes inclus :

Le bilan

A. D. Agriculteur

au 1 janvier, 2000

ÉLÉMENTS D'ACTIF

À court terme

Liquidités

Comptes débiteurs

Inventaire

Total des actifs à court terme

Immobilisations

Terres

Bâtiments (moins dépréciation)

Machinerie (moins dépréciation)

Total des immobilisations

TOTAL DE L'ACTIF

PASSIF

À court terme

Comptes créditeurs

Prêts à court terme

Autres paiements dûs à l'intérieur
d'une année

Total du passif à court terme

Passif à long terme

Prêts à long terme

Hypothèques agricoles

Total du passif à long terme

AVOIR DES PROPRIÉTAIRES

TOTAL DU PASSIF & DE L'AVOIR

Votre premier bilan devrait donner l'état de vos finances au premier jour d'opération. À la fin de chaque année financière projetée, un autre bilan devrait être préparé à partir du fonds de roulement et de l'état des revenus de chacune de ces périodes.

État du fonds de roulement

Un état de fonds de roulement est simplement une projection qui donne les dates et les montants des entrées de liquidités dans l'entreprise et qui proviennent de plusieurs sources, y compris les emprunts, les ventes, les subventions gouvernementales et les investissements des actionnaires ainsi que les dates et les montants des sorties dues aux dépenses d'exploitation, d'achat d'actifs, de paiement d'emprunts et des retraits pour vivre. Ces projections sont effectuées pour chaque année divisée en périodes hebdomadaires, mensuelles (le plus souvent) ou trimestrielles. Plusieurs agriculteurs feront des projections de fonds de roulement étalées sur cinq ans. Ces projections sont nécessaires pour déterminer si assez de liquidités seront générées et disponibles pour rencontrer les dépenses au moment nécessaire. On peut ainsi établir les dates et les montants déficitaires vous permettant de négocier bien à l'avance une ligne de crédit adéquate d'auprès des banques ou d'autres institutions financières.

8.0 Finances

Le fonds de roulement fournit des renseignements sur les liquidités, les prêts d'opération et les modifications à l'investissement pour les bilans projetés.

Vous trouverez ci-dessous un format typique de calcul du fonds de roulement pour vous donner une base à partir de laquelle vous pourrez préparer le vôtre. (Ce format simplifié est donné à des fins d'illustration seulement.)

A. D. Agriculteur

Projections de fonds de roulement

du 1 janvier 2000 au 31 décembre 2000

TRANSACTIONS	AU MOIS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Liquidités d'ouverture													
Reçus à ajouter :													
Ventes													
Produits d'emprunts													
Contributions													
Total des reçus													
Total du sFonds de roulement													
Moins les décaissements													
Employés													
Fourrage													
Engrais et Prod. chim.													
Graines													
Services													
Intérêts sur emprunts													
Essence et huile													
Réparations													
Achats de bétail													
Publicité													
Paiement d'emprunt													
Achats d'éléments d'actif													
Frais de subsistance													
Total des décaissements													
Total des sorties de fonds													
Mouvements de trésorerie nets													

États des revenus et dépenses

Le dernier document nécessaire pour compléter le trio des bilans financiers utilisés pour effectuer les projections est l'État des revenus et dépenses (appelé aussi l'État des résultats) qui donne les projections sur le revenu net pour chaque année d'exploitation. Bien que l'on retrouve plusieurs des postes donnés au fonds de roulement, il faut reconnaître que le calcul du revenu net comprend certains items non liquides comme la dépréciation sur les bâtiments et l'équipement et exclut certains items liquides comme les paiements sur le principal des emprunts, les achats d'éléments d'actif et les ventes ainsi que les retraits du propriétaires.

Il existe deux formats pour préparer l'état des revenus et dépenses. La méthode recommandée pour les exploitations agricoles et la plus utile pour fins de gestion utilise le format des contributions ci-dessous :

8.0 Finances

A. D. Agriculteur*

État des revenus et dépenses

Format des contributions

du 1 janvier 2000 au 31 décembre 2000

REVENUS	Total	Pourcentage durevenu total
Ventes	450 000	
Revenu total	450 000	100 pour cent
DÉPENSES VARIABLES		
Salaires	50 000	11 pour cent
Fourrage	125 000	28 pour cent
Dépenses sur les cultures	45 000	10 pour cent
Essence et huile	23 000	5 pour cent
Entretien	6 000	1 pour cent
Total des dépenses variables	249 000	55 pour cent
MARGE SECTORIELLE	201 000	45 pour cent
DÉPENSES FIXES		
Dépreciation	35 000	
Assurance	4 000	
Location	55 000	
Taxe foncière	3 000	
Intérêts	44 000	
Total des dépenses fixes	141 000	
REVENU NET	60 000	

**Cette information n'est donnée que pour illustrer le format de contribution. Cela ne démontre pas les rendements prévus ni les différences comptables entre les différents types légaux d'entreprises.*

Vous noterez que le format de contribution donne la liste des dépenses selon le genre, fixes ou variables. Un coût fixe ne change pas en raison du niveau de production alors que les coûts variables fluctuent directement selon le niveau de l'activité de production. Vous trouverez peut-être plus facile de différencier le fixe du variable en évaluant les coûts qui demeureront même si toute production cesse temporairement, ce sont les coûts fixes.

Ce format rend la projection facile puisque les coûts fixes ne changeront probablement pas tant que vous ne prendrez pas d'expansion. Les coûts variables croîtront au rythme de l'activité de production. Ainsi, une fois que vous avez établi les niveaux projetés de vente et les résultats de production pour chaque année, les états projetés des résultats peuvent être facilement préparés.

Analyse du seuil de rentabilité

Une bonne utilisation du format de contribution de l'état des résultats est l'analyse du seuil de rentabilité. Comme le nom le suggère, ce calcul aide à déterminer le niveau de production requis pour générer assez de fonds pour couvrir tous vos coûts. Une formule simplifiée est de diviser le total des coûts fixes par le pourcentage de la marge sectorielle. En utilisant l'état des résultats donné ci-haut, on peut voir facilement que si les ventes plafonnaient à 280 900 \$ le revenu net serait 0 \$.

Total des coûts fixes	141 000 \$
Pourcentage de contribution	0.502
= Seuil de rentabilité des ventes	= 280 900 \$

Cette équation est beaucoup plus utile que de simplement calculer le seuil de rentabilité. Supposons que vous devez vous assurer que l'entreprise vous assure un revenu annuel de 25 000 \$. En considérant ce montant comme un «coût fixe» vous arrivez facilement à la conclusion que les ventes doivent se situer autour de 331 000 \$. Vous pouvez aussi utiliser cette équation pour identifier les effets des changements dans les prix et les fluctuations des coûts.

Analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité est une autre méthode qui s'applique bien au format de contribution de l'état des résultats. Rappelez-vous que ces états sont des projections qui

8.0 Finances

demandent de votre part certaines suppositions sur les prix et coûts dans l'avenir. Certaines de ces projections seront la clé de votre réussite ou de votre échec. Faites plusieurs scénarios qui utilisent des données différentes pour avoir une idée d'ensemble de l'entreprise si votre premier scénario s'avère incorrect.

Il n'existe pas de limite au nombre de scénarios possibles mais en règle générale trois suffisent, le probable, le meilleur et le pire. Une autre méthode facile si vous utilisez des feuilles de calcul sur l'ordinateur est de changer une variable à la fois (p. ex., le prix de vente) en prenant comme guide la tendance historique de cette variable. Peut-être voudriez-vous utiliser le prix de l'année dernière et le plus haut et le plus bas dans le passé.

Analyse financière

Les états de projections ne suffisent pas. Vous devez effectuer l'analyse des résultats pour vous assurer qu'ils sont conformes aux buts que vous vous êtes fixés pour arriver à vos fins. Une fois en affaires, ces techniques vous seront utiles aussi pour analyser les résultats passés.

Les trois domaines d'analyse les plus importants sont : la liquidité, la solvabilité et la rentabilité.

- *La liquidité* mesure la capacité de la ferme de rencontrer ses obligations à court terme à mesure qu'elles surviennent dans l'année qui vient. Elle s'établit en fonction du fonds de roulement disponible qui tient compte de la différence entre l'actif à court terme et le passif à court terme. L'actif à court terme divisé par le passif à court terme donne le facteur courant. Comme règle générale, ce facteur devrait être d'au moins 1, bien que cela dépende beaucoup de la qualité de l'actif à court terme et du genre de ferme que vous possédez. La qualité se réfère à la confiance que vous avez que l'actif à court terme sera facilement converti en liquidités. Par exemple, si votre inventaire consiste en porcs presque prêts pour la vente, vous aurez une meilleure idée de ce que vous pouvez obtenir comme valeur que si cet inventaire consiste en graines de maïs de deux ans d'âge. Le roulement de l'inventaire est aussi très important. Ainsi un élevage de vaches et de veaux demande un fonds de roulement plus grand qu'une ferme laitière en raison du temps nécessaire pour effectuer les ventes.

- ▶ *La solvabilité* mesure la capacité de la ferme à rencontrer ses obligations financières à long terme. On y arrive en comparant le niveau total d'endettement (nombre d'emprunts impayés) avec le niveau d'investissement (montants investis par les propriétaires). La règle générale est que la dette ne devrait pas dépasser l'investissement de plus de deux ou trois fois. Évidemment le ratio d'endettement est beaucoup plus élevé dans les débuts d'une exploitation agricole mais il est important de démontrer que les liquidités sont suffisantes pour faire face aux obligations et que le ratio diminue avec le temps.
- ▶ *La profitabilité* mesure le succès financier de l'entreprise dans le temps. Il va de soi que le revenu net est l'indice le plus évident mais n'oubliez pas que vous avez investi de votre propre argent. D'autres options se présentaient d'investir cet argent, même s'il s'agissait de fonds mutuels. Donc, vous devriez vous attendre à ce que l'entreprise vous fournisse un retour sur votre investissement. Le retour sur investissement se calcule en divisant votre revenu net par votre investissement et en multipliant par 100 pour cent. Le résultat devrait se comparer aux autres options (avec le facteur risque) d'investissement que vous aviez. Bon nombre d'agriculteurs soustraient la valeur de leur gestion et travail (c.-à-d., ce qu'ils auraient gagné en travaillant pour quelqu'un d'autre) du revenu net avant de calculer le retour sur investissement pour en arriver au chiffre plus vrai.



Payer votre entreprise agricole



9.0 PAYER VOTRE ENTREPRISE AGRICOLE

Peut-être avez-vous tout l'argent qu'il vous faut pour lancer votre entreprise agricole. Si c'est le cas «Bonne chance!». Sinon, vous devez trouver l'argent nécessaire. Il existe deux types de financement, financement par actions et financement par emprunt, et si vous poursuivez votre lecture, vous verrez que les deux seront probablement nécessaires.

Financement par actions

C'est l'argent que vous, vos associés et actionnaires, investissez directement dans l'entreprise pour la lancer ou la continuer. Un certain investissement sera nécessaire puisqu'aucun prêteur, en règle générale, ne vous avancera la somme totale nécessaire. Normalement, les banques et autres prêteurs vous demanderont de partager une bonne partie du risque pour démontrer votre sérieux pour le meilleur et pour le pire. En règle générale, le ratio d'endettement est de deux ou trois pour un.

Ce n'est pas la seule raison de financer une portion de votre entreprise à même vos économies. Plus votre investissement personnel est important, plus le facteur risque diminue car cet investissement n'est pas obligatoirement remboursable. Rien ne vous oblige à payer des dividendes si votre situation de fonds de roulement ne vous le permet pas. En outre, plus l'investissement s'accroît dans l'entreprise plus il devient possible d'utiliser l'effet de levier du capital d'emprunt pour des fins d'expansion.

Toutefois, si vous recevez des capitaux propres d'autres sources, vos actionnaires voudront avoir leur mot à dire dans la gestion de l'entreprise et avoir leur part des profits. C'est sacrifier un peu d'autonomie au profit des bénéficiaires. À long terme, le financement par actions peut être plus dispendieux que l'endettement. Les dividendes payés aux actionnaires ne sont pas déductibles du revenu imposable mais les intérêts sur les emprunts le sont. Si les deux options de financement sont disponibles au coût de 10 pour cent, avec un taux marginal d'impôt de 50 pour cent, le taux réel après taxes des emprunts est de 5 pour cent alors que celui des actions est de 10 pour cent. Toutefois, certains crédits d'impôts à l'avoir peuvent exister, ce qui ramène les options quelque peu à égalité.

9.0 Payer votre entreprise agricole

Les sources de financement par actions commencent avec votre compte d'épargne et comprennent les compagnies et agences de capital de risque, les amis, employés, parents et subventions du gouvernement.

Financement par endettement

Emprunter pour financer s'appelle financement par endettement. Ces emprunts doivent être repayés avec intérêt selon le contrat établi au départ. C'est une obligation légale pour l'entreprise et cela augmente le facteur risque. Le fait d'emprunter de l'argent ne vous enlève pas le contrôle de l'entreprise sauf que le prêteur peut exiger certaines conditions.

En déterminant vos besoins d'emprunt, rappelez-vous ces conseils :

- ▶ *N'empruntez pas plus que nécessaire* : cela est coûteux et cela augmente le fardeau de l'entreprise et affecte sa profitabilité.
- ▶ *N'empruntez pas moins que nécessaire* : cela ne peut que vous attirer des ennuis si vous devez retourner voir le prêteur dans des conditions moins favorables et qu'il refuse d'ajouter d'autres fonds.
- ▶ *Calquez les conditions de l'emprunt à l'espérance de vie des éléments d'actif achetés* : si vous avez déjà acheté une nouvelle voiture avant que vous n'avez fini de payer l'ancienne, vous n'avez pas besoin d'explications.
- ▶ *Magasinez votre emprunt* : prêter de l'argent est un commerce, ne commettez l'erreur de croire que toutes les offres se ressemblent.

Les sources de financement par endettement pour les agriculteurs sont nombreuses. Les gouvernements ont des prêts spéciaux pour les agriculteurs dans plusieurs provinces. La Société du crédit agricole avance de l'argent aux entreprises agricoles et agroalimentaires à travers le Canada et les prêteurs provinciaux du Canada atlantique incluent Entreprise PEI, le Nova Scotia Farm Loan Board et le Farm Development Loan Board à Terre-Neuve. En outre, les banques, les caisses populaires, les compagnies de fiducie et de finances offrent du financement par endettement aux agriculteurs. La plupart des compagnies d'approvisionnement agricole font crédit à leurs clients pour l'achat de nourriture, de graines d'engrais et de pesticides. Ces marges de crédit ne portent pas intérêt pour 30 jours et peuvent offrir une ristourne si elles sont payées plus tôt.

On compte deux catégories principales de prêts : prêts d'exploitation et prêts à terme.

Les prêts d'exploitation (aussi appelés marges de crédit, crédit renouvelable, billet à demande) sont utilisés par les agriculteurs pour fournir les liquidités nécessaires à l'entreprise pour semer, acheter des aliments ou payer d'autres frais d'opération en attendant les ventes. Ces prêts sont généralement garantis par des actifs à court terme tels que les comptes à recevoir et l'inventaire. L'intérêt est souvent flottant, fluctuant selon que le taux privilégié des banques monte ou descend. L'intérêt est chargé quotidiennement et payé mensuellement alors que le paiement du principal n'est pas prédéterminé. Toutefois, on s'attend à ce que le prêt soit entièrement repayé à la fin du cycle d'affaires, normalement un an et puis renégocié pour l'année suivante.

Les prêts à terme sont utilisés pour l'achat d'équipement, la construction ou la réparation de bâtiments, l'achat de bétail de reproduction, de quotas ou de terres. Les prêts à terme sont en général garantis par les actifs achetés. Les options de paiement varient grandement. Certains sont à intérêt fixe pour la durée du prêt et demande des paiements réguliers sur le principal et l'intérêt. Certains, comme le prêt d'exploitation, ont des taux d'intérêt variables mais demandent des paiements réguliers du principal. Certains auront un intérêt variable ainsi qu'une cédule variable de paiement du principal. Tous ont des termes précis de repaiement, bien que cela soit périodiquement renégociable. Le meilleur choix dépend du but du prêt et des conditions économiques prévalant à l'époque. Le remboursement des prêts à terme se fait normalement sur une période allant de 1 à 25 ans et peut être prolongé selon l'utilisation de l'argent emprunté. Par exemple, financer un nouveau camion pour la ferme peut se faire sur cinq ans tandis qu'une nouvelle grange peut avoir une hypothèque de 20 ans.

Relations avec le prêteur

Vous connaîtrez beaucoup d'agriculteurs et de personnes d'affaires qui ne parlent à leur prêteur que lorsque c'est absolument nécessaire et ne lui fournissent que le minimum requis d'information (parfois même pas). Voilà une bien mauvaise attitude pour établir des contacts à long terme. De la même façon que vous cultivez vos relations avec vos associés ou actionnaires, il faut faire de même avec votre prêteur. Pourquoi? Le prêteur vous connaît et il connaît votre entreprise et il pourra vous aider quand le moment viendra où les temps seront durs. Parlez régulièrement

9.0 Payer votre entreprise agricole

à votre prêteur et tenez-le au courant immédiatement des évènements, même mauvais. De toute façon, il le saura tôt ou tard.

Il est intéressant que vous reteniez les facteurs qu'utilisent la plupart des prêteurs pour décider d'accorder un prêt commercial :

- ▶ *Personnalité* : Êtes-vous le genre de personne qui prend ses engagements au sérieux? Quel est votre dossier de crédit? Êtes-vous une personne honnête? Possédez-vous les connaissances et les capacités pour gérer une entreprise avec succès?
- ▶ *Capacité* : Votre entreprise est-elle valable? Avez-vous bien effectué les recherches nécessaires sur l'entreprise agricole proposée? Est-ce que cela réussira?
- ▶ *Capital* : Combien investissez-vous de votre propre argent? Avez-vous d'autres associés ou actionnaires?
- ▶ *Garanties* : Qu'offre-t-on au prêteur pour garantir son prêt en cas d'échec de l'entreprise? Est-ce suffisant pour amoindrir son risque?
- ▶ *Conditions* : Que se passe-t-il dans ce secteur agricole en particulier? Les prix sont-ils à la hausse? Existe-t-il des problèmes de commercialisation? Doit-on tenir compte de certaines politiques gouvernementales en attente? Quel effet la nouvelle technologie a-t-elle eu dans ce secteur? Les conditions sont-elles favorables?

Comment choisir le bon prêteur? Selon deux caractéristiques importantes. Tout d'abord, trouvez quelqu'un qui connaît le domaine agricole. Le prêteur peut avoir les meilleures intentions du monde mais s'il passe 95 pour cent de son temps à financer de nouvelles voitures, il aura du mal à comprendre les aspects particuliers du secteur agricole. La plupart des banques, des caisses populaires, la Société du crédit agricole et les prêteurs provinciaux ont des préposés aux prêts agricoles dont les antécédents leur permettent de bien évaluer les prêts en ce sens. Ensuite, trouvez-vous quelqu'un qui veut bien prendre le temps de vous connaître ainsi que votre entreprise. Quelqu'un qui vous connaît et qui connaît vos capacités ainsi que les hauts et les bas de votre entreprise en particulier. Cette personne sera sans doute plus disposée à vous aider lorsqu'arriveront les périodes difficiles que tous les fermiers connaissent un jour ou l'autre.

10.0 LA PLANIFICATION D'ENTREPRISE AGRICOLE

Nous avons traité de l'importance de la planification dans d'autres sections de la présente brochure. Tout nouvel agriculteur devrait préparer un plan d'affaires selon les éléments de cette planification. On ne parle pas ici d'un livre de 400 pages bon tout juste à garder la porte ouverte. Nous parlons d'un document relativement court pouvant être utilisé en permanence pour canaliser vos efforts et les diriger vers les objectifs désirés. N'attendez pas que votre banquier ou votre organisme gouvernemental de financement vous le demande. Servez-vous-en comme un outil constant de gestion. Vous pouvez vouloir consulter un professionnel pour vous aider à monter votre plan.

Voici les grandes lignes d'un plan d'affaires proposé par le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole :

Aperçu de l'entreprise

- ▶ Énoncé de mission
- ▶ Historique de l'entreprise
- ▶ Organisation de l'entreprise

Plan de commercialisation

- ▶ Description de l'industrie, la place de l'exploitation
- ▶ Le marché, les ventes
- ▶ Les tendances
- ▶ Aspects politiques/juridiques de la commercialisation
- ▶ La compétition
- ▶ L'analyse des clients
- ▶ Les objectifs de vente
- ▶ Les prix
- ▶ La publicité
- ▶ La distribution

10.0 La planification d'entreprise agricole

Les ressources humaines

- Organigramme
- Plan des employés
- Rémunération et avantages
- Objectifs de formation
- Objectifs des employés

Plan d'exploitation

- Terres, bâtiments et installations
- Équipement
- Matériel et approvisionnements
- Stratégies de production
- Calendrier de construction/production
- Évaluation environnementale
- Aspects juridiques et politiques de la production

Plan financier

- État des résultats
- Résumé des données du fonds de roulement
- Bilan
- Ventes et achats d'actif
- Emprunts
- Indices de rendement financier
- Évaluation du facteur risque
- Les engagements financiers potentiels

Objectifs

- À court terme (2 ans)
- À long terme (3 à 10 ans)
- Contraintes aux objectifs d'affaires
- Objectifs familiaux

Il n'est pas essentiel d'inclure tous les éléments mentionnés ci-haut dans tous les plans d'affaires et tout plan d'acquisition d'une ferme aura des lacunes. Étudiez chacun des éléments, toutefois, et mentionnez ce que vous voyez dans votre propre planification d'exploitation. Un vieux dicton résume bien notre pensée : «Si vous échouez à planifier, vous planifiez d'échouer».

Êtes-vous
prêt(e), sinon où
aller pour vous
mettre au
courant?



11.0 ÊTES-VOUS PRÊT(E), SINON OÙ ALLER POUR VOUS METTRE AU COURANT?

Travailler la ferme aujourd'hui est une entreprise compliquée. Non seulement l'agriculteur doit-il demeurer au fait des nouvelles technologies, mais il doit aussi être un gestionnaire efficace d'une petite entreprise. Les agriculteurs d'aujourd'hui sont un des groupes les mieux éduqués au Canada.

Si vous croyez avoir certaines lacunes dans vos antécédents, plusieurs organismes au Canada atlantique peuvent vous offrir de la formation. En gros, les programmes se divisent en trois catégories :

- ▶ diplômes universitaires
- ▶ diplômes collégiaux
- ▶ éducation permanente et à distance

Nous les énumérons ci-dessous. Les adresses et contacts pour ces programmes paraissent à l'Annexe B.

Diplômes

Le Nova Scotia Agricultural College (NSAC) et DalTech offrent des cours menant au diplôme en agriculture. Vous pouvez obtenir un B.Sc. (Agr.) au NSAC dans une grande variété de disciplines, dont les affaires agricoles, la science des plantes des animaux ou des sols, l'économie agricole, la mécanisation agricole et l'aquaculture. Ce sont des programmes de quatre ans à temps plein, probablement plus intéressants pour des jeunes qui veulent se diriger en agriculture une fois leurs études terminées. Certains des cours qui font partie de ce programme sont offerts à distance.

DalTech (anciennement la Technical University of Nova Scotia) offre un B.Eng. avec concentration en ingénierie agricole. Ici aussi il s'agit d'un programme de quatre ans à temps plein et qui est destiné aux étudiants qui voudraient devenir agriculteurs après avoir terminé leur éducation formelle. DalTech offre son programme en coopération avec d'autres universités. Par exemple, les étudiants intéressés dans le programme d'ingénierie agricole peuvent compléter les deux premières années à NSAC et transférer à DalTech pour le reste de leur programme.

11.0 Êtes-vous prêt(e), sinon où aller pour vous mettre au courant?

Certificats

Une grande variété de programmes offrent des certificats aux agriculteurs potentiels qui veulent mettre leurs connaissances à jour. Les collèges communautaires et les universités offrent des programmes à temps plein ou à temps partiel et qui sont de durées différentes. Le NSAC en Nouvelle-Écosse offre des programmes de deux à trois ans à temps plein en affaires agricoles, en science des plantes et des animaux, en technologie agricole (ce dernier programme comprend sept mois de stage sur une ferme), en technologie d'hygiène animale et en horticulture paysagiste. Un diplôme d'études secondaires est nécessaire avec crédits en biologie, en chimie, en anglais et en mathématiques.

Les campus de Woodstock et d'Edmundston du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick offrent un programme de Technicien en agriculture comprenant des cours en science animale et des plantes, ingénierie agricole et gestion agricole. Le programme peut prendre entre 70 et 85 semaines à compléter dépendamment de si l'étudiant prend 22 semaines de travaux pratiques.

Le Holland Collège sur l'Île-du-Prince-Édouard offre des programmes se rapportant à l'agriculture, un cours de neuf mois en Technologie de l'aquaculture et un cours d'un an en mécanique de machinerie agricole.

En plus des ressources régionales, bon nombre de collèges à travers le pays offrent des programmes de formation en agriculture. Ces programmes s'étendent du programme en affaires agricoles de la University of Manitoba et du Ridgeway College (Ontario) à l'horticulture à la University of Guelph et au Humber College (Ontario), en passant par la Technologie agricole à l'Université McGill et à la University of Saskatchewan. Certains de ces programmes sont offerts via l'éducation à distance et peuvent être suivis par des étudiants au Canada atlantique.

L'éducation permanente et à distance

En raison de l'arrivée de nouvelles technologies en éducation, les occasions se sont multipliées grandement ces dernières années. Le temps est révolu où les étudiants assistaient au cours assis dans une classe et écoutaient les séminaires donnés par des professeurs. Il ne faut pas rejeter cette façon de faire, mais de nos jours la technologie nous donne le choix. Les cours à partir d'Internet, les séances vidéo, les CD-ROM

audiographiques et interactifs, toutes ces techniques sont utilisées en formation agricole. Pour ceux qui veulent perfectionner leurs habiletés et leurs connaissances, l'éducation permanente et à distance offrent un choix considérable de programmes.

Le NSAC offre ce genre de cours dans divers domaines comme par exemple la gestion des mauvaises herbes et de la vermine, l'élevage, la machinerie et l'équipement, les techniques informatiques, la gestion et le développement professionnel. Les cours peuvent durer entre une journée et plusieurs semaines. Bien que plusieurs cours se tiennent sur le campus de Truro, en Nouvelle-Écosse, un nombre croissant de cours sont donnés dans des endroits éloignées des provinces de l'Atlantique. Le Collège a aussi mis en place des installations de conférences vidéo audiographiques en «Salles intelligentes» qui permettront aux agriculteurs de la région de suivre des cours près de leur domicile.

Chacun des ministères de l'Agriculture provinciaux a un personnel de spécialistes en exploitation et gestion agricoles. En plus des services conseils offerts sur une base régulière, ces experts organisent des séances de formation pour les agriculteurs. À Terre-Neuve, par exemple, le Department of Forest Resources and Agrifood offre des cours concentrés en tenue de livres et gestion des dossiers, ainsi qu'en analyse et planification dans le monde agricole des affaires. À l'Île-du-Prince-Édouard, le Agricultural Human Resources Council en coopération avec le Department of Agriculture and Forestry identifie les besoins en formation des agriculteurs et met au point des programmes pour la collectivité agricole.

La formation est aussi disponible en dehors des provinces atlantiques. Le Department of Agriculture, Food and Rural Development de l'Alberta offre un programme important d'études à domicile comprenant la planification financière et commerciale ainsi que des cours sur l'élevage du bétail et la production de cultures. Le matériel scolaire est bien illustré et donne les objectifs d'apprentissage, des suggestions de méthodes d'apprentissage et des feuilles d'exercice pour vérifier vos connaissances. Le Collège d'agriculture de l'Ontario à la University of Guelph offre un programme similaire par le biais de son Programme de formation autodidactique.

Bon nombre d'organismes du secteur privé dans votre province offrent des occasions de formation. Les associations de produits, les Fédérations d'agriculture, les offices

11.0 Êtes-vous prêt(e), sinon où aller pour vous mettre au courant?

de commercialisation et les associations industrielles, comme par exemple le Atlantic Canada Export Club, offrent tous des cours concentrés et fournissent du matériel éducatif qui peut vous aider à mieux gérer votre ferme. Consultez votre journal local et contactez ces organismes pour obtenir de l'information sur les événements à venir.

En dernier lieu, le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (CCGEA) publie beaucoup d'informations diversifiées pour aider les agriculteurs-entrepreneurs. Leur publication intitulée «Cadre de référence canadien pour une gestion d'entreprise agricole efficace», qui met en lumière huit catégories de compétences principales que doit posséder le gestionnaire d'exploitation agricole pour réussir, est un parfait exemple de la haute qualité du matériel disponible pour vous aider dans votre future entreprise.

Tout un éventail de ressources sont à votre disposition à mesure que vos compétences d'agriculteur augmentent.

12.0 CONCLUSION

Cette brochure vous a donné un bref aperçu des questions existantes mais aussi des moyens mis à votre disposition dans votre projet d'entreprise agricole. Vous vous dites maintenant que c'est beaucoup plus complexe que vous le croyiez. Vous avez raison dans une certaine mesure. Toutefois, rappelez-vous que plus vous y mettez d'efforts et de planification, plus votre projet aura des chances de réussir. Rappelez-vous que les ressources sont là pour vous aider et vous guider. Si vous démontrez que vous avez les qualités nécessaires pour réussir dans le domaine agricole, vous obtiendrez l'aide nécessaire des organisations agricoles, des gouvernements et de vos collègues de l'industrie.

Bonne chance dans votre entreprises agricole!



Annexes



Annexe A :

Fédérations d'agriculture des provinces de l'Atlantique

- ▶ Fédération des agriculteurs et agricultrices francophones du Nouveau-Brunswick, 88 rue Prospect ouest, Fredericton, N.-B., E3B 2T8, Tél. : (506) 395-3814, Téléc. : (506) 395-1188
- ▶ Fédération d'agriculture du Nouveau-Brunswick, bureau 206, 1115 rue Regent, Fredericton, N.-B., E3B 3Z2, Tél. : (506) 452-8101, Téléc. : (506) 452-1085
- ▶ Newfoundland and Labrador Federation of Agriculture, C.P. 1045, Mount Pearl, Terre-Neuve, A1N 3C9, Tél. : (709) 747-4874, Téléc. : (709) 747-8827, <http://www.netfx.ca/nlfa/>, courrier électronique : fed.agric@nf.sympatico.ca
- ▶ Nova Scotia Federation of Agriculture, 339 Willow Street, Truro, N.-E., B2N 5A6, Tél. : (902) 893-2293, Téléc. : (902) 893-7063
- ▶ Prince Edward Island Federation of Agriculture, 420 University Avenue, Charlottetown, Î-P-É., C1A 7Z5, Tél. (902) 368-7289, Téléc. : (902) 368-7204, <http://www.virtuo.com/peifa/> courrier électronique : cmdonald@auracom.com

Pour plus de renseignements sur des produits en particulier et pour obtenir la liste complète des organisations dans votre province, contactez la Fédération d'agriculture or le ministère de l'Agriculture de votre province.

Annexe B :

Ministères provinciaux de l'Agriculture des provinces de l'Atlantique

- ▶ Ministère de l'Agriculture et de l'Aménagement rural du Nouveau-Brunswick, 850 Lincoln Road, Fredericton, Nouveau-Brunswick, E3B 5H1, agrit@gov.nb.ca
- ▶ Department of Forest Resources & Agrifoods de Terre-Neuve et du Labrador, C.P. 8700, Brookfield Road, St. John's, Terre-Neuve, A1B 4J6, <http://www.gov.nf.ca/agric>
- ▶ Department of Agriculture & Marketing de la Nouvelle-Écosse, C.P. 550, Truro, Nouvelle-Écosse, B2N 5E3, NSDAM_info@nsac.ns.ca
- ▶ Department of Agriculture and Forestry de l'Île-du-Prince-Édouard, 440 University Avenue, Charlottetown, Î.-P.-É., C1A 7N3, <http://www.gov.pe.ca>

Annexe C :

Contacts choisis en formation

- ▶ Admissions, Holland College, 140 Weymouth Street, Charlottetown, Î.-P.-É., C1A 1A1, Tél. : 1 800 446-5265 (appuyer sur le 2), Téléc. : (902) 629-4239, En direct : <http://www.cc.hollandc.pe.ca>
- ▶ Services d'inscription du Collège, Système des collèges communautaires du Nouveau-Brunswick, 6 rue Arran, Campbellton, N.-B., E3N 3G3, Tél. (506) 789-2404, Téléc. : (506) 789-2430, En direct : <http://www.gov.nb.ca/ael/nbcc/english>
- ▶ Continuing Education, DalTech, Maritime Centre (13N), Halifax, Nouvelle-Écosse, B3H 3J5, Tél. : (902) 494-6079, Téléc. : (902) 423-9859, En direct : <http://www.ced.tuns.ca>
- ▶ Home Study Program, Agriculture, Food and Rural Development de l'Alberta, Salle 201, Édifice J. G. O'Donoghue, 7000-113 Street, Edmonton, Alberta, T6H 5T6, Tél. : (403) 427-2171, Téléc. : (403) 422-7755
- ▶ Independent Study, University of Guelph, Guelph, Ontario, N1G 2W1, Tél. : (519) 767-5050, Téléc. : (519) 824-9813
- ▶ Office of the Registrar, Nova Scotia Agricultural College, C.P. 550, Truro, Nouvelle-Écosse, B2N 5E3, Tél. : (902) 893-6722, Téléc. : (902) 895-5529, Courrier électronique : reg_info@www.nsac.ns.ca
En direct <http://www.nsac.ns.ca>
- ▶ Prince Edward Island Agricultural Human Resource Development Council, 420 University Avenue, Charlottetown, Î.-P.-É., C1A 7ZE, Tél. : (902) 892-2591, Téléc. : (902) 892-1091
- ▶ Registrar, Athabasca University, 1 University Drive, Athabasca, Alberta, T9S 1A1, Tél. : 1 800 788-9041, Téléc. : (403) 675-6174

Annexe D :

Produits annexes du CCGEA

Cadre de référence canadien pour une gestion d'entreprise agricole efficace (Livret de 14 pages : 12 \$: disponible dans les deux langues officielles). Ce livret détermine les habiletés et aptitudes nécessaires pour devenir un bon gestionnaire agricole au nouveau millénaire. Huit catégories d'habiletés y sont identifiées : l'esprit d'entreprise, la gestion de l'information, le développement des affaires, la gestion de la commercialisation, la gestion de la production, les ressources humaines, la gestion financière et les pratiques de gestion de l'exploitation.

Pour d'autres renseignements sur nos services, téléphonez au : 1 888 23 CFBMC ou envoyez un message par courriel au : www.cfbmc.com

