

Redéfinir l'agriculture :

Assurer la durabilité de l'agriculture au Canada
par l'innovation et la diversification

préparé pour



par

Saskatchewan Agrivision Corporation Inc.

Février 2007

Remerciements

La préparation du présent document de travail national a demandé des consultations avec les chefs d'entreprises agricoles nationales, les agriculteurs d'élite ayant participé au projet des *Meilleures pratiques des meilleurs producteurs* et le Comité d'examen technique de l'IAC.

Membre du Comité d'examen technique de l'IAC

Leslie Ballentine Ballentine Communication Group Tom Beach, P.Ag. Institut agricole du Canada Bruce Bowman Harvey Goehring, agronome Clyde Graham L'Institut canadien des engrais Andrew Hammermeister, agronome Centre d'agriculture biologique du Canada Bruce Hobin, agronome Saskatchewan Institute of Agrologists	Wendell Joyce Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole Mike Nowosad Conseil des 4-H du Canada Leah Soroka Agriculture et agroalimentaire Canada (AAC) Justin To Fédération canadienne de l'agriculture Rene Van Acker, agronome Université de Guelph Shannon Watt Fédération canadienne de l'agriculture
---	---

L'équipe de Saskatchewan Agrivision est composée des personnes suivantes :

C.M. (Red) Williams, John V. Cross, Al Scholz et Tom Halpenny

L'Institut agricole du Canada (IAC) représente des particuliers et des organismes œuvrant, au Canada, dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, de l'environnement et de la santé, leur donnant l'occasion de participer aux activités de l'IAC, de faire partie d'un vaste réseau de membres crédibles et d'exprimer leurs opinions au sujet de la suffisance alimentaire, de l'environnement et de la salubrité des aliments. L'IAC, dont la devise est « de la nourriture pour tous » existe dans le but d'avoir une incidence positive sur le secteur agroalimentaire (www.aic.ca).

La Saskatchewan Agrivision Corporation (SAC) est une coalition de chefs de file des secteurs agricole, rural et commercial dont le travail touche les diverses étapes de la chaîne d'approvisionnement, qui s'engagent à offrir un « leadership éclairé » à l'industrie canadienne de l'agriculture et de la valeur agricole et souhaitent déployer un effort supplémentaire pour transformer le secteur afin d'assurer des profits durables à tous les paliers, particulièrement à la ferme (www.agrivision.ca).

Les partenaires qui ont aidé l'IAC à produire le document de travail incluent le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, la Fédération canadienne de l'agriculture, l'Institut canadien des engrais, le Conseil des 4-H du Canada, le Centre d'agriculture biologique du Canada, l'Université de Guelph et l'Université du Manitoba.

Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'auteur, et non nécessairement celles de l'Institut agricole du Canada, des organismes ayant participé à la production du document de travail ou d'AAC.

AAC est heureux de participer à la production de cette publication. AAC s'engage à travailler avec ses partenaires de l'industrie pour accroître la sensibilisation du public à l'importance de l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire pour le Canada.

Table des matières

Résumé	i
1.0 Avant-propos	1
2.0 Contexte et introduction	3
3.0 Principales caractéristiques de l'innovation et de la diversification	4
1. Gestion des coûts	5
2. Croissance de l'entreprise	5
3. Utilisation efficace des actifs	5
4. Technologie	5
5. Excellence sur le plan de la mise en marché	5
6. Ressources financières	6
7. Établissement de relations	6
8. Apprentissage continu	6
9. Définition claire de l'équipe de gestion	6
10. Gestion du temps et de la logistique	6
11. Adaptabilité	7
12. Analyse comparative	7
13. Gestion du risque	7
14. Conseillers extérieurs	7
15. Gestion des personnes	8
16. Réflexion	8
Résumé	8
4.0 Compréhension de l'innovation et de la diversification	8
1. Compréhension de l'innovation	9
2. Diversification	11
3. Limites du changement par transformation	14
4. Secteur de la politique publique	16
5. Universités et organismes de recherche	17
6. Agriculteurs et éleveurs	18
7. Citadins et clients	19
8. Industrie agricole et secteur des entreprises	19
5.0 Conclusions	20
1. Gestion des relations	20
2. Accroissement du gain	20
3. Gestion des coûts	20
6.0 Recommandations	21
Annexe A : Études de cas sur des agriculteurs d'élite canadiens	24
Annexe B : Références et bibliographie	52

Résumé

Le présent document de travail a été commandé au nom de l'Institut agricole du Canada (IAC) afin de lancer une discussion et un débat informatifs visant à redéfinir l'agriculture durable au Canada grâce à l'innovation et à la diversification.

Ce document s'inspire du document de travail précédent de l'IAC, intitulé *L'agriculture à petite ou grande échelle : Des stratégies en agriculture durable pour toutes les grandeurs*, rédigé par Hugh Maynard et Jacques Nault en septembre 2005.

Tel que décrit dans ce document, la taille de l'exploitation agricole ne constitue plus un facteur de la rentabilité nette. Le rendement de la production a été surpassé par le rendement de la mise en marché. Les agriculteurs ont été encouragés – et continuent de l'être – à faire preuve d'innovation en matière de production. À l'avenir, il sera donc nécessaire d'encourager chaque agriculteur à être novateur dans le domaine de l'excellence sur le plan de la mise en marché, en plus de les soutenir.

Le monde continue de changer à un rythme effréné. La difficulté, pour les industries canadiennes de l'agriculture et de la valeur agricole, concerne la manière de favoriser et d'accentuer l'innovation et la croissance continues de façon à maximiser la compétitivité à l'échelle mondiale tout en minimisant l'incertitude et le bouleversement au pays. Le Canada constituera toujours un important exportateur mondial, étant donné la taille et la capacité de production de son secteur agricole.

Les industries canadiennes de l'agriculture et de la valeur agricole ont été novatrices et productives, notamment au niveau de l'industrie primaire. Par contre, la rentabilité n'a pas été partagée de façon égale, particulièrement à la ferme.

L'hypothèse de ce document de travail veut que la crise à la ferme soit fondamentalement une crise de rentabilité. On reconnaît généralement qu'il est nécessaire d'apporter des changements à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de la valeur agricole. Cependant, ce document examinera plus particulièrement la façon dont les agriculteurs mettent à profit l'innovation et la diversification, à la ferme, pour améliorer la rentabilité.

Le cœur du document de travail aborde un certain nombre d'études de cas portant sur des agriculteurs d'élite du Canada, qui œuvrent dans une variété de sous-secteurs. La caractéristique commune des agriculteurs d'élite est leur approche à l'égard de l'innovation et de la diversification, l'élaboration de nouveaux modèles de gestion ainsi que leur approche directe visant à mieux comprendre les besoins du marché.

Seize « meilleures pratiques » ont été cernées à partir de l'expérience des principaux agriculteurs qui ont réussi à tirer des profits uniformes du marché. On ne s'attend pas à ce que les agriculteurs jouent un rôle prépondérant dans l'intendance de l'environnement demandée par la société, même si cette dernière peut choisir de les indemniser en retour. Les rudiments de la rentabilité à la ferme doivent être fondés sur la réalisation d'un profit convenable à même le marché. Autrement, nous n'aurons pas réussi à devenir une nation d'innovateurs.

Les caractéristiques des meilleures pratiques relatives à l'innovation et à la diversification comprennent les suivantes :

1. Gestion des coûts
2. Croissance de l'entreprise
3. Utilisation efficace des actifs
4. Technologie
5. Excellence sur le plan de la mise en marché
6. Ressources financières
7. Établissement de relations
8. Apprentissage continu
9. Définition claire de l'équipe de gestion
10. Gestion du temps et de la logistique
11. Adaptabilité
12. Analyse comparative
13. Gestion du risque
14. Conseillers extérieurs
15. Gestion des personnes
16. Réflexion

Meilleures pratiques de gestion

Pour résumer les seize éléments, les principaux agriculteurs du 21^e siècle surmontent continuellement les défis auxquels ils font face. Ils valorisent l'éducation et cherchent sans cesse à acquérir des connaissances. Ils constituent de bons communicateurs et tentent d'établir des relations qui les aideront à améliorer leur entreprise et leur rentabilité. Ils reconnaissent la capacité concurrentielle de l'industrie et cherchent toujours des stratégies, des partenariats et des avantages afin de demeurer rentables.

Ils adoptent rapidement de nouvelles méthodes et technologies, mais sont consciencieux quant à l'analyse de la plus-value que cela ajoute à leur entreprise avant de prendre une décision. Ils reconnaissent l'importance de l'adoption de techniques de gestion des risques dans l'exercice de leur commerce. Ces producteurs d'élite cherchent à obtenir de l'information provenant de conseillers et de sources extérieurs, en plus d'en tenir compte, et à tirer profit des possibilités de réseautage.

Les agriculteurs d'élite comprennent bien leurs coûts de production et se concentrent pour les réduire au minimum. Parallèlement, ils cherchent activement des stratégies de mise en marché – et les emploient – qui leur permettent de garder la première tranche de 20 % du prix de leurs produits. Toutes les décisions et les pratiques aident leur entreprise à croître, augmentent la rentabilité et renforcent leur capacité à être les meilleurs de leur catégorie.

Innovation

Selon l'étude de cas, l'innovation s'applique principalement au niveau de l'entreprise locale. Pour la plupart des agriculteurs d'élite, l'innovation met en commun différentes parcelles de connaissances pour répondre à leur besoin ou à leur intérêt précis. Ainsi, l'innovation constitue le résultat de la mise en pratique de compétences en gestion d'entreprise pour mettre en œuvre une technologie, une technique ou une méthode nouvelle (ou nouvelle pour eux).

L'innovation semble exister tant chez les agriculteurs très entreprenants que chez les plus prudents. Par contre, une caractéristique plus commune ressort de l'innovation : un réseau officiel de contacts avec des pairs et des conseillers, qui se concentre sur l'échange d'information et d'idées. Autrement dit, les principaux agriculteurs comprennent que la réussite

et la rentabilité se fondent sur l'innovation continue. C'est pourquoi ils prévoient des façons d'établir un réseau officiel d'idées et d'information pour appuyer le changement continu.

Diversification

Par le passé, l'attitude adoptée face à la diversification a souvent été de produire différents produits primaires. À l'avenir, l'attitude devra se concentrer sur la façon de diversifier l'exploitation agricole en initiatives correspondant à divers endroits de la chaîne de valeur, augmentant ainsi la capacité de réaliser des profits supplémentaires.

L'agriculture a connu une importante diversification. Il appert toutefois que, souvent, cela n'a en rien aidé la rentabilité. L'inverse est vrai, car la résilience de l'agriculture et de l'activité économique rurale a crû en raison de l'effort continu déployé pour assurer la diversité. À court terme, la diversification n'offre pas de solution facile aux revenus chroniques et aux problèmes de rentabilité. Cependant, à long terme, la diversification entraîne les avantages suivants :

- Elle élargit le tissu économique du potentiel agricole, attirant ainsi de nouveaux arrivants;
- Elle agrandit l'ensemble de compétences des participants du milieu agricole;
- Elle crée des économies d'échelle et un potentiel commercial pour les autres activités et entreprises à valeur ajoutée.

Limites du changement par transformation

En général, des facteurs limitatifs, importants ou non, vont souvent à l'encontre de l'innovation et de la diversification prônées par les particuliers ou les groupes cherchant à faire une différence. Bien qu'il soit plus facile de déterminer les limites que d'apporter les changements nécessaires, cela ne devrait pas limiter la discussion entourant les améliorations. Voici quelques limites à aborder à mesure que l'industrie progresse vers la rentabilité à la ferme :

- Transport : Il s'agit du principal défaut du développement et de l'expansion à valeur ajoutée, car le transport par conteneur est en train de devenir un lien essentiel vers le monde;
- Eau : L'eau est maintenant appelée le pétrole du 21^e siècle, et deviendra prochainement un facteur économique clé. La gestion stratégique des ressources en eau est nécessaire pour que l'agriculture soit prospère partout au pays;
- Changement climatique : Les prédictions relatives aux changements climatiques feront pression sur la production agricole tant locale que mondiale. Les agriculteurs qui connaîtront du succès devront s'adapter à un risque accru par l'intermédiaire de la diversification de leurs systèmes de culture et d'innovations en matière de gestion;
- Incidences environnementales : Le gouvernement doit en faire plus relativement à des questions comme le ruissellement de l'eau provenant des champs, l'exploitation d'élevages intensifs ainsi que la contamination des aquifères souterrains et de l'atmosphère;
- Coût énergétique : Le coût élevé de l'énergie et le coût des intrants connexes constituent une question importante. Cela deviendra essentiel aux agriculteurs pour gérer leurs coûts en adoptant des pratiques exigeant une utilisation moindre des intrants;

- Offre de travailleurs : Le manque de rentabilité à la ferme et le manque d'espoir par rapport à l'avenir ont fait en sorte que la nouvelle génération s'est détournée de l'entreprise familiale, ce qui constitue une perte massive de capital humain;
- Équité et financement : Les marchés monétaires sont réticents à investir dans les industries primaires de l'agriculture et à valeur ajoutée qui se rapprochent de la ferme;
- Cadre réglementaire : Des centaines de programmes et de politiques ont été élaborés au fil des années, visant apparemment à aider les agriculteurs. Cependant, il en reste beaucoup à faire relativement au processus d'examen réglementaire.

Secteur de la politique publique

Des pressions constantes à court terme consomment l'énergie et les ressources du secteur public (comme la réforme de la protection du revenu agricole). Elles sont d'ailleurs imposées par le cycle électoral de quatre ans. Malgré les pressions politiques à court terme, le défi du secteur public consiste à stimuler les changements apportés par transformation à l'agriculture dans le but d'améliorer la durabilité économique (rentabilité). Il est impératif d'investir massivement dans l'innovation et la diversification à chaque étape de la chaîne de valeur, car ce sont ces domaines qui finiront par améliorer la rentabilité et réduire la dépendance à la protection du revenu agricole.

Universités et organismes de recherche

L'innovation est le fondement de l'économie durable, et le milieu de la recherche est essentiel à l'innovation continue. Des principes directeurs régissent l'affectation des ressources limitées en matière de recherche. Un de ces principes consiste à accroître la rentabilité à la ferme. Le milieu de la recherche doit coordonner les ressources et les aligner par rapport aux facteurs critiques de succès communs de la rentabilité financière, environnementale et sociétale de l'agriculture et du secteur émergent des bio-ressources.

Agriculteurs et éleveurs

Pour les agriculteurs et les éleveurs, le défi consiste à adopter une mentalité axée sur l'innovation. Les études de cas fondées sur les meilleures pratiques présentées dans ce rapport font ressortir la manière dont les particuliers se sont remis en question pour innover dans tous les secteurs de leur entreprise. Les agriculteurs et les éleveurs doivent s'efforcer d'accroître la productivité de la gestion, de la mise en marché, des ressources en personnel et du réseautage. Ils doivent également s'attacher à générer davantage de revenu net par dollar investi, et non davantage d'unités de production par dollar.

Citadins et clients

La difficulté, pour les citoyens et les clients, consiste à comprendre l'importance de l'agriculture d'une perspective tant économique que nutritionnelle. La seconde difficulté est de soutenir les efforts déployés pour donner une plus-value aux produits agricoles susceptibles de compenser les importations provenant des autres pays ou d'augmenter la valeur des exportations canadiennes, ou encore les deux.

Industrie agricole et secteur des entreprises

Un avertissement doit être lancé à tous les autres intervenants de la chaîne d'approvisionnement. Ils doivent protéger la poule aux œufs d'or – la rentabilité à la ferme. Le

secteur des entreprises a d'ailleurs un rôle à jouer à ce sujet. D'autre part, les analystes de l'industrie ont recensé le nombre croissant de changements apportés aux exigences que doivent respecter les producteurs agricoles – notamment concernant la salubrité des aliments, les pressions environnementales et les demandes croissantes des clients relativement à la qualité. Le secteur des entreprises, tant en amont qu'en aval, doit établir des partenariats avec les producteurs agricoles pour veiller à ce que chacun reçoive une compensation intéressante pour les efforts déployés et les produits élaborés. Le consommateur constitue la source de revenus du marché; c'est pourquoi le secteur des entreprises doit soutenir les innovations touchant tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement pour améliorer la compétitivité et la rentabilité du système canadien à l'échelle mondiale.

Résumé

Les constatations découlant de l'étude sur les agriculteurs d'élite du Canada se résument en trois grands domaines de compétence, axés sur les meilleures pratiques. Les décideurs et les intervenants de la chaîne d'approvisionnement de l'agriculture et de la valeur agricole peuvent d'ailleurs déterminer ceux qui ont besoin de soutien en matière de politique et de programme.

1. Gestion des relations (connaissance, réseautage, chaînes de valeur)

Les grands agriculteurs gardent toujours l'œil ouvert, à la recherche d'information et de conseils. Ils accordent beaucoup d'importance aux relations qu'ils établissent et aux connaissances qu'ils acquièrent. Tout cela fait partie intégrante des décisions prises, des marchés atteints et de la réussite commerciale dans l'ensemble.

2. Accroissement du gain (produire davantage – excellence sur le plan de la mise en marché)

Les agriculteurs d'élite comprennent parfaitement leurs actifs. Ils connaissent bien leurs marchés; ils cherchent constamment de nouvelles façons de mettre en marché leurs produits et d'accroître la rentabilité dégagée grâce à leur position unique sur le marché. Ils ont à cœur d'offrir un produit de qualité le plus efficacement possible pour occuper des marchés avertis.

3. Gestion des coûts (produire à moindre coût, production allégée)

La majorité des grands agriculteurs s'efforcent d'encourir le moins de coûts possible pour maximiser leur résultat net. La gestion des coûts et la réduction des coûts de production par unité sont des pratiques qu'ils utilisent quotidiennement, que ce soit afin de trouver une méthode plus efficace pour nourrir le bétail, de transporter les produits ou de gérer le personnel.

La première étape du recensement des processus d'innovation et de diversification permettant d'améliorer la rentabilité à la ferme constitue la détermination des meilleures pratiques communes aux gestionnaires de fermes d'élite. L'autre étape consiste à s'harmoniser avec les autres joueurs de l'industrie, tant en amont qu'en aval, pour adopter une stratégie nationale commune à la redéfinition de l'agriculture axée sur un climat d'innovation.

Recommandations

Un processus à deux volets a été adopté pour élaborer les recommandations présentées dans ce document. Il y a d'abord eu un atelier, lors de la convention de l'IAC tenue à Winnipeg, les 5 et 6 novembre 2006, pendant lequel on a examiné la première ébauche du présent document et consulté six des agriculteurs d'élite présentés à l'annexe A : études de cas. L'atelier a permis de

conclure que la création d'un climat propice à l'esprit d'entreprise constitue la clé pour ouvrir la voie aux innovateurs et à la diversification commerciale au sein du milieu agricole du Canada. Le deuxième volet a été le remaniement du résumé de l'atelier de l'IAC pour formuler les recommandations suivantes, qui ont été précisées par les rédacteurs.

Recommandation 1 : Élaborer une nouvelle génération de modèles d'exploitation agricole

Élaborer et promouvoir des modèles de gestion sur la ferme et entre les fermes, qui soient adaptables à diverses exploitations agricoles, afin d'attirer des investisseurs, des partenaires et de nouveaux arrivants. Le présent document de travail de l'IAC initie le processus d'examen des modèles de gestion, des systèmes de gestion et des approches de marché nouveaux, fondés sur l'innovation et la diversification. Les modèles de gestion mis à l'essai devraient être partagés entre les agriculteurs d'élite.

Recommandation 2 : Entreprendre un examen critique des politiques et des programmes

L'objectif est que la structure stratégique corresponde aux divers besoins des entreprises et des marchés particuliers. L'examen devrait permettre de supprimer toute concurrence artificielle entre les systèmes de production et d'encourager de nouvelles approches. La mise à l'essai d'un règlement a montré que cela n'est pas encombrant pour les fermes, les entreprises ou les décideurs, ni même entre les ordres de gouvernement ou au sein de la chaîne d'approvisionnement. Les programmes ainsi que les politiques sociales et environnementales doivent faire l'objet de tels examens, qui doivent être effectués par des tiers indépendants pour assurer une approche non biaisée.

Recommandation 3 : Assurer le développement et le soutien de l'infrastructure

Les réalisations attendues sont les suivantes : des services Internet à large bande en région rurale, des systèmes de transport efficaces, des réseaux d'information commerciale, de l'éducation et de la formation. L'offre d'avancées technologiques par les producteurs – et l'accès à ces avancées – constitue également un aspect important. La majeure partie du système public, comme la recherche et l'élargissement en place, a été rejetée et doit être remplacée en ce début de 21^e siècle.

Recommandation 4 : Créer des incubateurs pour les innovations du milieu agricole

La création de centres d'excellence est nécessaire pour permettre de soutenir des programmes et permettre les échanges d'information. Les nouveaux modèles de prestation d'apprentissage continu par les producteurs primaires doivent être larges et souples. Il convient d'abord de promouvoir les meilleures pratiques de gestion des agriculteurs d'élite pour encourager une culture d'innovation.

Recommandation 5 : Améliorer la communication

Fonder des communautés grâce à une communication bidirectionnelle efficace entre les fermes, les agriculteurs, les chercheurs, les décideurs, les ordres de gouvernement ainsi qu'au sein de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, il en résultera des communautés et des groupes de communautés disposant d'objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Des mécanismes de communications efficaces et efficaces sont nécessaires.

Recommandation 6 : Promouvoir une nouvelle image de l'industrie

Rajuster l'image publique de l'agriculture en mettant l'accent sur les réussites pour encourager et obtenir l'appui du public et des investisseurs; par le fait même, assurer le renouvellement de l'industrie. Se réjouir du succès de l'agriculture et des agriculteurs en matière de production, de mise en marché et d'intendance de l'environnement.

1.0 Avant-propos

Le présent document de travail a été commandé au nom de l'IAC afin d'entreprendre une discussion et un débat informatifs pour que les agriculteurs, le gouvernement et le grand public redéfinissent l'agriculture durable au Canada grâce à l'innovation et à la diversification.

Les industries canadiennes de l'agriculture et de la valeur agricole ont été novatrices et productives, notamment au niveau de l'industrie primaire. Par contre, la rentabilité n'a pas été partagée de façon égale, particulièrement à la ferme. La croissance et l'expansion de l'industrie agricole étaient fondées sur des recherches et des innovations de renommée mondiale, au palier de la production, ce qui a permis d'assurer une augmentation uniforme de la productivité.

Certaines statistiques entourant la production agricole et sa valeur par rapport à l'économie ont donné à penser que la production alimentaire nationale avait perdu de l'importance. Au fil de l'histoire, le secteur agricole a constitué le fondement du développement de l'infrastructure dans l'ensemble du pays et du succès initial des centres urbains. À l'heure actuelle, la contribution économique de la production agricole primaire au produit intérieur brut (PIB) peut sembler faible comparativement à celle de certains autres secteurs comme la fabrication et la foresterie. Par contre, le secteur des céréales, à lui seul, représente 85 milliards de dollars du PIB et offre une plate-forme essentielle à la majeure partie de l'industrie de transformation des aliments.

À l'instar des changements par transformation apportés à toutes les industries et à tous les secteurs, des rajustements rapides sont nécessaires pour survivre au sein de l'industrie. Ainsi, quelques entreprises connaissent du succès et de nombreuses n'arrivent pas à réagir assez rapidement.

Le monde continue de changer à un rythme effréné. La difficulté, pour les industries canadiennes de l'agriculture et de la valeur agricole, concerne la manière de favoriser et d'accentuer l'innovation et la croissance continues de façon à maximiser la compétitivité à l'échelle mondiale tout en minimisant l'incertitude et le bouleversement nationaux. Le Canada constituera toujours un important exportateur mondial étant donné la taille et la capacité de production de son secteur agricole national.

L'hypothèse de ce document de travail veut que la crise à la ferme soit, fondamentalement, une crise de rentabilité. On reconnaît généralement qu'il est nécessaire d'apporter des changements à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de la valeur agricole. Cependant, ce document examinera plus particulièrement la façon dont les agriculteurs mettent à profit l'innovation et la diversification, à la ferme, pour améliorer la rentabilité.

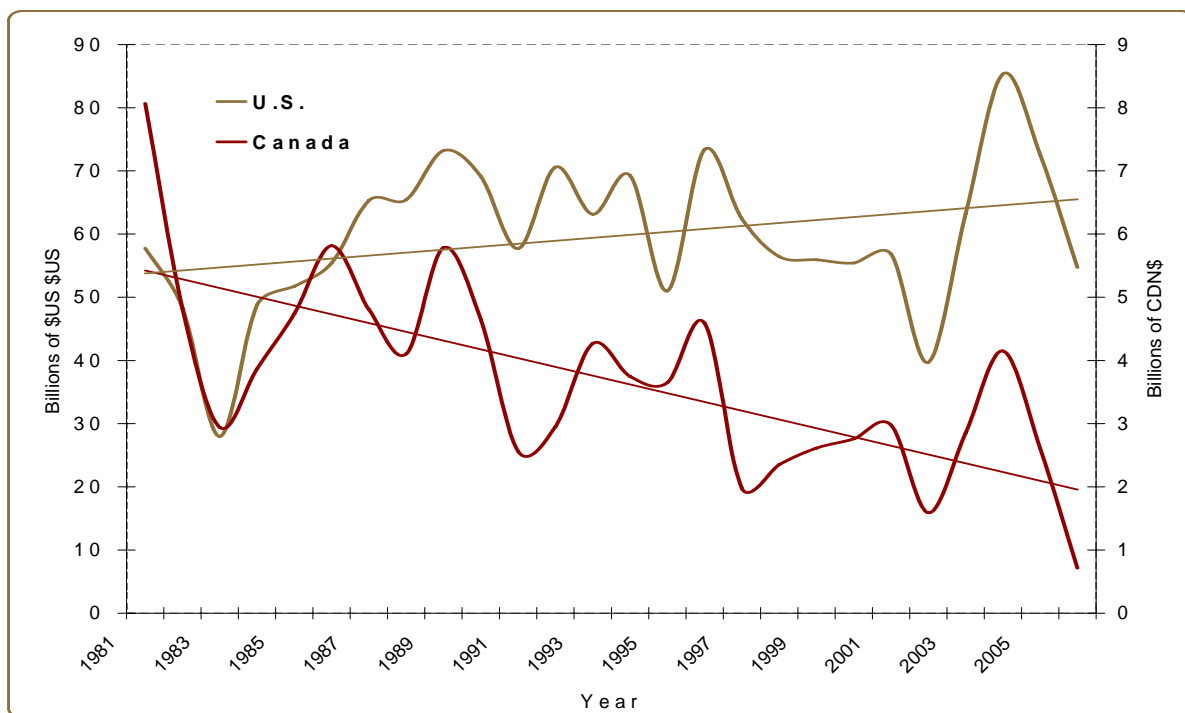
Le cœur du document de travail aborde un certain nombre d'études de cas portant sur des agriculteurs d'élite du Canada, qui œuvrent dans une variété de sous-secteurs. La caractéristique commune des agriculteurs d'élite est leur approche à l'innovation et à la diversification, l'élaboration de nouveaux modèles de gestion ainsi que leur approche visant à mieux comprendre les besoins du marché.

Les agriculteurs d'élite, pour la plupart, se sont concentrés sur ce qu'ils font le mieux avec les ressources dont ils disposent et les facteurs du marché qu'ils contrôlent, tout en gérant le risque inhérent aux facteurs hors de leur contrôle. Une partie de la solution de la rentabilité à la ferme, c'est la gestion et l'exploitation des fermes, au niveau local, afin de tirer pleinement profit des ressources et des occasions disponibles au sein du paradigme actuel.

Un deuxième aspect important touche les questions plus larges. Il s'agit notamment de la sensibilisation du public, des politiques gouvernementales, du commerce mondial, de la recherche et du développement ainsi que de la prise de conscience (élargissement) relative aux nouveaux modèles de gestion des opération qui se sont avérés efficaces. Le présent document de travail se concentre sur le premier, mais aborde les deux types de question.

Pour ouvrir la voie, le graphique 1 montre la rentabilité nette des agriculteurs canadiens comparativement à celle des agriculteurs américains. Au Canada, dans l'ensemble, l'agriculture a été productive, efficace et rentable de haut en bas de la chaîne d'approvisionnement, sauf à la ferme. Jusqu'en 1988, les deux pays ont affiché un élément de rentabilité nette, puis ont adopté des voies différentes. Les trois dernières années ont été les meilleures pour les agriculteurs américains et les pires pour ceux du Canada.

Graphique 1 : Revenu agricole net et ligne de tendance aux États-Unis et au Canada : 1981- 2006 (prévision)



Sources : Statistique Canada et USDA, prévision (F) d'AAC

Aux États-Unis, une série de projets de loi agricole ont joué un rôle dans le soutien du revenu agricole net du pays. De plus, les récents changements apportés à la demande américaine pour la plupart des produits agricoles, par l'intermédiaire d'initiatives nationales à valeur ajoutée et par les agriculteurs, dégagent des avantages nets, qui ne transparaissent pas dans la situation canadienne.

Au Canada, la perte du taux du Nid-de-Corbeau a augmenté les coûts de transport vers l'ouest du Canada. En contrepartie, une augmentation négligeable de l'utilisation du grain domestique a été enregistrée. Depuis le début du 21^e siècle, la valeur du dollar canadien ne cesse d'augmenter. Cela a ajouté à la pression régulière exercée sur la rentabilité du secteur agricole du Canada, dominé par l'exportation.

Quelles solutions s'offrent donc au Canada? Récemment, des efforts ont été déployés pour élaborer des programmes généraux de protection du revenu et de renouvellement. Cependant, ces efforts se sont avérés inefficaces en raison d'un manque de soutien uniforme dans l'ensemble du pays. Le marché mondial change également. Comme l'a dit M. David Hughes, du Imperial College de Londres (Royaume-Uni), plus personne n'achète de cargaison complète de quoi que ce soit. Cela fait ressortir les changements rapides que connaît le marché mondial, sur lequel les consommateurs demandent une variété de spécialités pour tous les produits, reléguant ainsi aux oubliettes l'économie de l'exportation des marchandises en vrac.

Bien que, dans l'ensemble, les agriculteurs n'en mènent pas large, un petit groupe réussit à connaître le profit et à bien se porter. Ce document fait référence à la politique et aux programmes, mais se centre davantage sur les problèmes susceptibles d'être réglés à la ferme que sur ceux dont le contrôle échappe aux agriculteurs.

Partout au pays et dans chaque sous-secteur, des agriculteurs d'élite ont effectué les ajustements et les adaptations nécessaires pour atteindre une rentabilité durable à la ferme. Récemment, Saskatchewan Agrivision a terminé la deuxième phase d'un rapport intitulé *Meilleures pratiques des exploitants agricoles chevronnés*. Ce rapport fait partie d'une étude nationale qui a sondé et interviewé 312 agriculteurs d'élite partout au Canada. L'étude relève ce que ces agriculteurs d'élite ont à dire à propos de l'innovation, de la diversification, de la croissance durable et de la rentabilité; elle constitue d'ailleurs l'une des sources de référence du présent document de travail de l'IAC.

2.0 Contexte et introduction

Ce document s'inspire d'une des principales conclusions d'un document de travail précédent de l'IAC, intitulé *L'agriculture à petite ou grande échelle : Des stratégies en agriculture durable pour toutes les grandeurs*, rédigé par Hugh Maynard et Jacques Nault en septembre 2005. La citation suivante est justement tirée de ce document :

Pour les agriculteurs, la taille de la ferme n'a aucun rapport. C'est plutôt la façon dont l'exploitation est gérée qui est importante. Grosse ferme ou petite ferme, la capacité d'utiliser des pratiques agricoles durables a rapport avec l'attitude, l'approche et la capacité de l'agriculteur à s'engager à changer l'accent administratif de la ferme. Des programmes appuyant la capacité des agriculteurs de progresser dans le domaine de la durabilité agricole sont bien plus importants que d'avoir des réglementations ou que de cibler les fermes selon leur taille

Tel que décrit dans ce document, la taille de l'exploitation agricole ne constitue plus un facteur de la rentabilité nette. Le rendement de la production a été surpassé par le rendement de la mise en marché. Les agriculteurs ont été encouragés – et continuent de l'être – à faire preuve d'innovation en matière de production. À l'avenir, il est donc nécessaire d'encourager chaque agriculteur à être novateur dans le domaine de l'excellence sur le plan de la mise en marché, en plus de les soutenir.

Si le document précédent a examiné en profondeur les questions entourant la durabilité, le présent document sera axé sur ce qui peut être fait, par l'intermédiaire de l'innovation et de la diversification, par les agriculteurs afin d'améliorer la rentabilité à la ferme. À défaut d'être rentables, de nombreuses familles d'agriculteurs continueront de chercher de l'emploi à l'extérieur de la ferme pour subventionner leur fonctionnement, ce qui réduira le temps de gestion à la disposition de l'exploitation agricole. En revanche, cela réduira le temps alloué à

autre chose, comme améliorer le développement des collectivités et tirer profit des occasions environnementales et écologiques.

Les modalités peuvent revêtir différentes significations selon les situations. Les éléments suivants sont les significations essentielles permettant d'interpréter adéquatement ce document.

- Meilleures pratiques – Les meilleures pratiques sont utilisées de façon générale dans de nombreux secteurs industriels pour faire ressortir l'efficacité de la direction, des points de vue économique, social et environnemental.
- Agriculteurs d'élite – Les agriculteurs d'élite comprennent ceux qui sont agiles en matière de gestion et qui butinent d'une occasion à l'autre afin d'anticiper les changements que connaîtront le marché et les valeurs sociales. Leur entreprise est rentable, et ils agissent davantage comme des PDG que comme de simples gestionnaires agricoles.
- Valeur ajoutée – La valeur ajoutée décrit le processus de valorisation (travail, énergie, innovation ou marque distinctive), qui augmente l'intérêt et la valeur monétaire d'un produit, en prévision de la prochaine étape de la chaîne d'approvisionnement.
- Alimentaire contre non alimentaire – Traditionnellement, la production de nourriture pour les humains ou d'aliments pour les animaux constitue l'objectif de la production agricole. Au fil du temps, on a arrêté de se servir du lin pour fabriquer des vêtements et du gras animal pour faire du lubrifiant. Toutefois, au cours des dernières années, il est devenu de plus en plus commun et rentable d'utiliser les produits de base de la ferme pour en dériver des produits industriels. L'attention du public a été attirée sur ce sujet récemment en raison de la croissance rapide, aux États-Unis, de la production d'éthanol à base de maïs ainsi que de la diminution des réserves de pétrole.
- Bioénergie et bioproduits – La production de bioénergie et d'autres bioproduits à partir des produits de base traditionnels provenant de la ferme est en hausse. De plus, elle contribue à la diversification agricole et à la stabilité du revenu agricole, car elle risque moins d'être influencée négativement par les cycles à la baisse du marché des produits de base comme les cultures et le bétail.
- Développements économique, social et environnemental – Il est maintenant pratique courante, chez ceux qui élaborent les politiques, de séparer les objectifs de leurs efforts en divers avantages susceptibles d'être dégaçés. Par contre, l'objectif de la définition améliorée vise d'abord à s'assurer que tous les aspects sont pris en compte au lieu d'en exclure l'un ou l'autre.
- Responsabilité environnementale – Les agriculteurs d'élite sont de bons voisins. Ils minimisent et atténuent les risques environnementaux connexes à leur exploitation, particulièrement ceux dont la société se préoccupe (contamination de l'eau ou de l'air). Ils agissent également de façon proactive pour veiller à la durabilité écologique de la ferme en adoptant des pratiques de gestion écologiquement rationnelles.
- Innovation – L'innovation sous-entend un processus continu dans lequel la réussite ne représente qu'une étape vers les efforts accrus permettant l'amélioration.
- Diversification – Généralement, la diversification suppose l'ajout d'un nouveau système de récolte ou d'un nouvel animal à l'exploitation agricole actuelle. La signification plus large et utile consiste à se mettre en branle, tel que suggéré ci-dessus, pour ajouter de nouvelles pratiques au niveau horizontal. Elle entraîne également des changements de

marché verticaux afin d'améliorer l'attrait commercial et la rentabilité, puis de devenir un décideur de prix plutôt qu'un preneur de prix.

- **Productivité** – La productivité se mesure en « porcs par mangeoire » ou en « boisseaux à l'acre ». Cependant, d'autres approches sont plus adéquates pour mesurer la réussite. Le « rendement du capital ou de l'actif », les « dispositions permettant d'éviter les risques », la « préparation de l'expansion vers d'autres marchés », voilà le type de mesures qui donnent un aperçu plus exact de la productivité d'une exploitation.
- **Circuit fermé** – Un système agricole à circuit fermé maximise la transmission bilatérale de l'information, d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement, pour veiller à ce que les agrofournisseurs et la qualité de la production soient directement liés à la demande ou au besoin du client. La clé de la chaîne d'approvisionnement à circuit fermé, c'est que tous les intervenants sont responsables et redevables, à parts égales, du résultat final, puis rémunérés de façon égale. Ainsi, les circuits fermés efficaces fonctionnent de façon à ce que la rentabilité, à une étape de la chaîne d'approvisionnement, puisse compenser le faible rendement obtenu à une autre étape.

3.0 Principales caractéristiques de l'innovation et de la diversification

La présente section résume les meilleures pratiques communes à la plupart des 312 agriculteurs d'élite sondés et interviewés, partout au Canada, dans le cadre d'une étude à deux volets. Certaines sont évidentes alors que certaines autres peuvent aller contre la tradition. Elles décrivent les gestionnaires agricoles d'élite qui réussissent de nos jours... et la pratique de l'agriculteur moyen de demain.

Les seize meilleures pratiques suivantes proviennent directement de l'expérience des principaux agriculteurs qui ont réussi à tirer des profits uniformes du marché. On ne s'attend pas à ce que les agriculteurs jouent un rôle prépondérant dans l'intendance de l'environnement demandée par la société, même si la société peut choisir de les indemniser en retour. Les rudiments de la rentabilité à la ferme doivent être fondés sur la réalisation d'un profit convenable à même le marché. Autrement, nous n'aurons pas réussi à devenir une nation d'innovateurs.

1. Gestion des coûts

Les producteurs d'élite connaissent leurs coûts de production – pas approximativement, mais, exactement. Ils connaissent ces coûts, car ils touchent la production par unité; ils les envisagent d'ailleurs du point de vue de la ferme. La tenue des dossiers de finance et de gestion constitue une grande priorité pour eux; pour ce faire, ils disposent de systèmes efficaces.

Cette pratique reflète une tendance émergente au sein de l'industrie, celle de la production allégée, qui a agi à titre de catalyseur de la rentabilité accrue de tous les secteurs de l'économie. Les outils de gestion caractéristiques de la production allégée comprennent les suivants : minimiser l'inventaire, maximiser le roulement, travailler en partenariat avec les fournisseurs, réduire le coût des investissements et créer une culture d'amélioration continue.

2. Croissance de l'entreprise (diversification)

La croissance de l'entreprise peut avoir pour but d'élargir l'application de coûts fixes ou de contrer l'augmentation des coûts. Peu importe l'objectif, cette croissance se concrétise grâce à l'acquisition de terres, l'adoption de nouvelles initiatives, l'intégration

verticale, la croissance planifiée de manière stratégique au sein d'une exploitation existante ou l'accroissement du profit généré par de nouveaux marchés.

Les agriculteurs d'élite savent que le moment de la croissance est aussi important que la croissance même. Dans certains cas, le développement de marchés stratégiques a permis à ces agriculteurs de réduire leur exploitation en raison de l'excellence sur le plan de la mise en marché directe, car des profits peuvent être dégagés lorsque la ferme est de plus petite taille et que les volumes de produits vendus sont plus élevés. Une telle excellence de la gestion agricole a des répercussions positives sur la qualité de vie.

3. Utilisation efficace des actifs

Lorsqu'on produit davantage à même les actifs, cela a pour but d'augmenter le rendement de chaque dollar investi. Dans tous les types d'entreprises agricoles, les agriculteurs d'élite s'efforcent de produire plus que la moyenne à même leurs actifs. Qu'il s'agisse de litres de lait, de boisseaux à l'acre ou de livres par veau, les producteurs d'élite s'efforcent de dégager un profit élevé.

Les producteurs d'élite sont très curieux; ils cherchent toujours des méthodes nouvelles et novatrices pour améliorer leur exploitation. Ils explorent et évaluent les nouvelles technologies dans les domaines de la génétique, de la nutrition, de la prévention des maladies, des entrées alternatives, de la lutte aux parasites, de l'utilisation du fumier ou des outils d'information commerciale.

4. Technologie

Les producteurs d'élite utilisent la technologie pour atteindre un meilleur rendement. Ils évaluent attentivement les nouvelles technologies, puis les adaptent et les exploitent si elles offrent un rendement. Les ordinateurs sont essentiels à tous les agriculteurs d'élite pour gérer et analyser données relatives aux finances et à la production. Ils jouent également un rôle clé dans l'exploitation ou le contrôle des systèmes d'équipement automatisé, notamment le contrôle de la température dans les granges, les systèmes de traite et d'alimentation, les systèmes de gestion, de traitement et d'entreposage du fumier, les systèmes mondiaux de localisation et l'automatisation de l'équipement agricole.

De plus, Internet est beaucoup utilisé pour accéder rapidement et facilement à de l'information sur le marché et la production. Les courriels, pour leur part, permettent une communication régulière avec des pairs et des experts, partout sur la planète.

5. Excellence sur le plan de la mise en marché

Dans tous les secteurs, l'atteinte d'un grand rendement est extrêmement importante et constitue un facteur clé qui différencie les agriculteurs d'élite. Ces derniers tiennent en haute estime l'information commerciale; ils ratifient des contrats, fixent des prix, augmentent la qualité des marchés de spécialité et participent à des initiatives qui permettent à leurs produits de toucher de plus près le consommateur.

Pour les agriculteurs d'élite, la mise en marché constitue la seule façon d'augmenter la rentabilité nette et demande souvent moins de temps, d'effort et d'investissement, en plus d'entraîner moins de risques. Bon nombre d'agriculteurs d'élite vendent directement une portion de leurs produits dans les entreprises locales, sur le marché fermier, par des ventes directes ou par l'intermédiaire d'Internet. Quoi qu'il en soit, la mise en marché est la priorité numéro un des agriculteurs d'élite.

6. Ressources financières

Les agriculteurs d'élite sont parfaitement conscients des décisions qui ont une incidence positive ou négative sur leurs liquidités et leur bilan. Ils travaillent en étroite collaboration avec leur banquier, utilisent des systèmes reconnus de gestion des risques et tiennent des états financiers exacts – en plus de les examiner – afin de disposer des moyens et des ressources nécessaires pour tirer profit des quelques occasions qui s'offrent à eux.

Une entreprise saine, c'est une entreprise dûment capitalisée. Les exploitations agricoles qui connaissent des soucis financiers peuvent souvent se restructurer grâce à d'autres excellents outils tels que la réduction des coûts, le réseautage des idées, des occasions choisies de partenariats, la bonne mise en marché, etc.

7. Établissement de relations

L'innovation prend naissance dans les attitudes et les compétences de réseautage des gens. Les bonnes relations véhiculent de bonnes valeurs qui transmettent de l'information précieuse. La plupart des grands agriculteurs sont actifs dans des groupes de pairs et des organismes locaux, où ils perçoivent la valeur d'être connectés à leur communauté, ainsi qu'aux niveaux provincial et national, où ils établissent des contacts personnels avec les grands dirigeants de l'industrie, du gouvernement et des universités. L'innovation commence lorsqu'on reprend les idées d'autres secteurs pour les appliquer de façon créative à notre entreprise.

Les meilleures relations sont celles qui mènent à des regroupements et à des chaînes de valeur. Les réseaux et les partenariats peuvent fournir beaucoup d'information, donner des occasions de mise en marché et réduire les risques.

8. Apprentissage continu

La majorité des agriculteurs d'élite ont suivi une formation postsecondaire et saisissent les possibilités d'apprentissage continu. Ils apprécient grandement la possibilité de tirer profit de nouvelles occasions d'approfondir leurs connaissances et leur formation. Généralement, ils voyagent beaucoup pour les loisirs, pour se recycler et pour partager de nouvelles idées.

La technologie a donné naissance à de nouveaux moyens pour accéder à la formation, en milieu rural, et les agriculteurs d'élite ont profité de ces occasions. Internet et les poussées de la technologie, comme la téléconférence, la vidéoconférence et les séminaires en ligne rendent la recherche d'information beaucoup plus accessible et efficace.

9. Définition claire de l'équipe de gestion

Les agriculteurs d'élite délèguent les responsabilités de gestion à diverses personnes et tirent pleinement profit des aptitudes de leur conjoint. La bonne communication fait partie intégrante de la réussite des équipes de gestion agricole en plus de faire des familles plus saines.

Au sein des exploitations où les responsabilités de gestion sont partagées, la division est claire entre les rôles et les responsabilités. Une personne s'occupe des récoltes, une du bétail et une autre des opérations financières. Peu importe la répartition, les fermes d'élite mettent à profit les compétences de l'équipe, dont les membres évoluent dans le rôle qui leur convient le mieux.

10. Gestion du temps et de la logistique

Les agriculteurs d'élite perçoivent la gestion du temps comme une composante essentielle de leur réussite leur permettant d'atteindre une efficacité et une rentabilité accrues. Ils adaptent rapidement les nouvelles méthodes et les nouveaux outils pour améliorer l'efficacité de leurs activités quotidiennes.

Les téléphones cellulaires sont répandus, et les autres moyens de communication sont souvent utilisés. Les producteurs d'élite savent comment les utiliser efficacement sans en devenir esclaves. La gestion d'une grande ferme peut devenir un cauchemar logistique lors des saisons occupées. En augmentant l'efficacité de leur entreprise, les grands producteurs se rendent compte qu'ils gèrent mieux le temps qui leur reste pour des besoins personnels.

11. Adaptabilité

Se diversifier ou se spécialiser? Il n'y a pas de bonne réponse. Les agriculteurs d'élite semblent constants dans leur volonté et leur capacité de s'adapter aux débouchés, au bon moment. Ils sont prêts à faire face à des changements rapidement en sont en mesure de le faire.

Les producteurs d'élite cherchent et analysent les occasions d'augmenter leur revenu et de répartir leur risque. La majorité vont chercher des trucs chez des conseillers extérieurs lorsqu'ils prennent des décisions importantes. Cela les aide à avoir le bon produit, au bon moment, pour le bon marché, au bon prix. Il ne s'agit pas d'être chanceux; il faut savoir planifier et s'adapter rapidement.

12. Analyse comparative

Les agriculteurs d'élite ont recours à l'analyse comparative pour établir une comparaison entre le rendement de leur ferme et de celle de leurs pairs. Cela les aide à déterminer leurs forces et leurs faiblesses ainsi que les choses à améliorer. L'analyse comparative est précieuse pour établir des objectifs annuels afin d'accroître la production, déterminer des cibles de marché et augmenter la rentabilité générale.

L'analyse comparative aide les agriculteurs d'élite à comprendre en profondeur leur entreprise. La technologie de la communication a amélioré la capacité des producteurs d'accéder à de l'information partout au pays et même dans les autres pays.

13. Gestion du risque

Bien qu'ils aient la fibre entrepreneuriale dans le sang, les agriculteurs d'élite préfèrent limiter le risque dans la mesure du possible. Les producteurs utilisent une variété d'outil de gestion du risque pour exploiter leur ferme. Ils continuent également de chercher des outils nouveaux et meilleurs à insérer dans leur stratégie de gestion des risques.

Par exemple, les agriculteurs d'élite reconnaissent que le temps constitue une variable incontrôlable. Ils réduisent les risques en utilisant des outils de gestion des risques tant financiers que biologiques. Un exemple du dernier type d'outil consiste à utiliser des systèmes de culture plus diversifiés et en mesure d'offrir un rendement stable malgré des conditions variables. Les agriculteurs pensent et prévoient à l'avance; ils sont prêt à faire face aux problèmes en lien avec le temps, grâce à des plans d'urgence. Ils connaissent parfaitement les programmes du gouvernement. De plus, ils prennent le dessus sur l'ensemble des problèmes, des probabilités et des éventualités susceptibles d'avoir une incidence sur leur entreprise. Ils sont rarement surpris.

14. Conseillers extérieurs

La quête du savoir est un trait commun des grands agriculteurs. Ils savent qu'il y a une limite à ce qu'une personne peut gérer et ont régulièrement recours à l'aide d'experts extérieurs, les meilleurs qu'ils trouvent. Bon nombre d'agriculteurs d'élite, que leur exploitation soit petite ou grande, retiennent les services professionnels de comptables, d'avocats et de conseillers pour accéder à l'expertise et aux connaissances nécessaires pour réussir.

Certaines exploitations (tant petites que grandes) commencent à mettre sur pied un conseil d'administration ou un comité consultatif indépendant composé notamment d'une ou de deux personnes respectées en mesure de mettre en lumière une autre perspective de leur ferme. Cela signifie le partage d'information généralement jugée confidentielle. Par contre, les fermes qui ont choisi cette voie se rendent compte que la gestion de leur entreprise atteint un nouveau niveau ou, à tout le moins, un niveau plus professionnel.

15. Gestion des personnes

Les agriculteurs d'élite sont de bons gestionnaires des ressources humaines, que leur personnel soit des membres de leur famille ou des travailleurs employés. Ils optent pour une communication ouverte et font preuve de loyauté et de confiance, ce qui donne de bonnes relations de travail.

Les membres de la famille, comme les conjoints, les parents et les enfants, représentent souvent une source importante de main-d'œuvre à la ferme. Les rôles et les attentes de ces membres sont soigneusement définis, et leur contribution est reconnue et appréciée. Pour ce faire, des réunions à heure fixe ont lieu et des listes détaillées de choses à faire sont préparées. De plus, les agriculteurs écoutent leur personnel et interagissent avec eux.

16. Réflexion

Selon les agriculteurs d'élite, le fait de prendre régulièrement des vacances loin de l'entreprise leur permet de la voir sous un nouveau jour, puis de percevoir les défis et les possibilités sous un autre angle. Cela encourage la réflexion positive et donne un regain d'énergie aux dirigeants.

Même si les voisins peuvent les envier de prendre des vacances, les agriculteurs d'élite voient l'importance d'investir sur eux-mêmes. Ils comprennent les avantages à long terme de la réflexion, au niveau tant personnel que professionnel.

Résumé

Les grands agriculteurs du 21^e siècle surmontent continuellement les défis qui se présentent à eux. Ils valorisent l'éducation et cherchent sans cesse à acquérir des connaissances. Ils constituent de bons communicateurs et tentent d'établir des relations qui les aideront à améliorer leur entreprise et leur rentabilité. Ils reconnaissent à quel point l'industrie est concurrentielle et cherchent toujours des stratégies, des partenariats et des avantages afin de demeurer rentables.

Ils adoptent rapidement de nouvelles méthodes et technologies, mais sont consciencieux quant à l'analyse de la plus-value que cela peut ajouter à leur entreprise avant de prendre une décision. Ils reconnaissent l'importance d'appliquer des techniques de gestion des risques à leur commerce. Ces producteurs d'élite cherchent

à obtenir de l'information provenant de conseillers et de sources extérieurs, en plus d'en tenir compte, et à tirer profit des possibilités de réseautage.

Les agriculteurs d'élite comprennent bien leurs coûts de production et se concentrent pour les réduire au minimum. Parallèlement, ils cherchent activement des stratégies de mise en marché – et les emploient – qui leur permettent de garder la première tranche de 20 % du prix de leurs produits. Toutes les décisions et les pratiques aident leur entreprise à croître, augmentent la rentabilité et renforcent leur capacité à être les meilleurs de leur catégorie.

4.0 Comprendre l'innovation et la diversification

Ils sont nombreux à croire que les agriculteurs s'adaptent moins bien qu'ils le pourraient ou le devraient, ou que les institutions, les règlements et les traditions restreignent et limitent leur créativité. Les agriculteurs, pour leur part, font valoir, et les faits le confirment, qu'il n'en est rien. Sur les fermes, l'amélioration de la productivité atteint, en moyenne, 2,3 % par année, ce qui dépasse la majeure partie des autres secteurs de l'économie. De plus, la diversité des produits a augmenté de beaucoup. Les agriculteurs ont montré qu'ils ont la capacité de s'adapter et de changer leur gamme de produits rapidement. Le refrain incessant de ceux qui font valoir « l'innovation et la diversité » auprès des agriculteurs mène au refoulement illicite, car les agriculteurs, collectivement, ont l'impression d'y être parvenu.

Le refoulement exige un examen plus approfondi des termes « innovation » et « diversification » afin de déterminer leur signification et leur importance relative par rapport à la rentabilité de l'agriculture au Canada.

4.1 Comprendre l'innovation

La documentation, dans tous les domaines, regorge de commentaires et de suggestions selon lesquels l'innovation constitue la clé de l'efficacité et de la création de la richesse, partout dans la société. Personne ne peut remettre cela en question, mais nous pouvons nous demander si tout le monde dispose d'une compréhension commune – et correcte – de ce que l'innovation signifie vraiment.

Tout d'abord, l'innovation n'est pas la même chose que l'enquête, la découverte ou la créativité scientifiques, qui exigent une connaissance ou une familiarité scientifique par rapport aux lois de la nature. Au contraire, l'innovation n'est pas une science empirique. Il s'agit plutôt d'une réalisation qui dépend de l'attitude et de la mentalité. Le vieux dicton voulant que la chance ne sourie qu'aux esprits bien préparés gouverne l'innovation; c'est pourquoi nous devons également être préparés.

L'innovation se fait de diverses façons :

1. Idées originales et créatives appliquées à une situation de première occurrence;
2. Application d'une ancienne idée, de façon créative, à une entreprise ou industrie;
3. Rassemblement de parcelles de connaissances, d'une nouvelle manière, pour aborder un problème ou créer une solution au sein d'une exploitation.

L'innovation s'applique à différents paliers :

1. Au palier national (macro innovation);
2. Dans un secteur particulier (micro innovation);

3. À une entreprise particulière (micro innovation nouvelle pour vous ou votre entreprise).

Les études de cas qui accompagnent le présent document examinent l'occurrence et l'application de l'innovation principalement au palier de l'entreprise particulière, qui correspondent à la manière dont les agriculteurs d'élite rassemblent des parcelles de connaissance pour leurs besoins ou intérêts particuliers.

L'innovation, c'est le résultat de la mise en application de compétences en entrepreneuriat afin de mettre en œuvre une technologie, des techniques ou une méthode nouvelle. La commercialisation des nouvelles recherches est essentielle pour encourager et instaurer de nouvelles technologies, qui doivent être mises en œuvre du point de vue de l'entreprise pour générer un avantage net et être appliquées. L'agriculture a tendance à être capitalistique; généralement, ce sont des gens très indépendants et entrepreneurs qui œuvrent dans ce secteur. Toutefois, dans certains groupes, l'agriculture n'est pas caractérisée par l'innovation. Cela est très probablement attribuable à la façon trop souvent stéréotypée dont les médias décrivent les agriculteurs et à la distance de plus en plus grande entre les citadins, les citoyens ruraux et les agriculteurs.

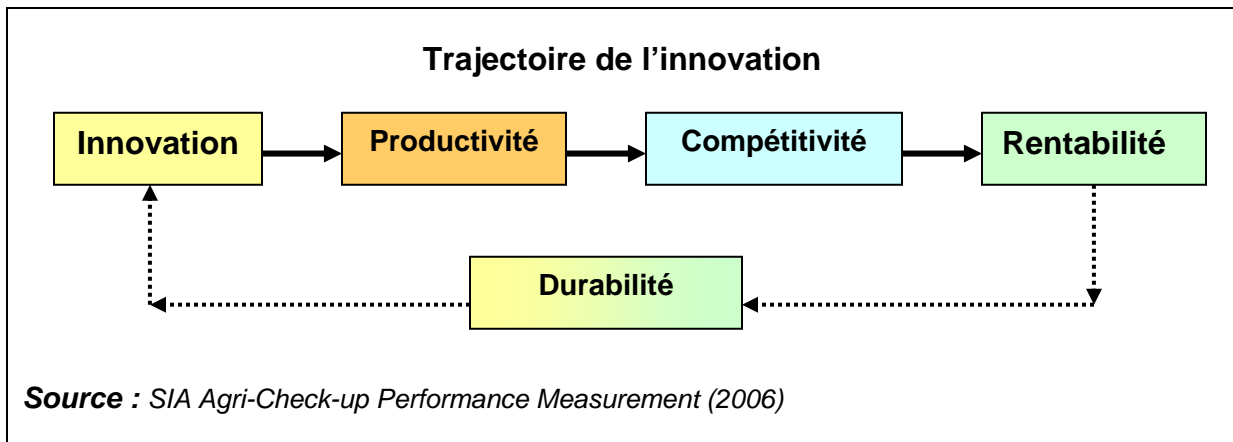
La lutte visant à assurer la rentabilité agricole a de graves conséquences. Elle a restreint le renouvellement de la population agricole, car les jeunes d'aujourd'hui saisissent les occasions plus alléchantes qui s'offrent à eux dans d'autres secteurs.

Les agriculteurs se sont adaptés à la faible rentabilité qui dure depuis de nombreuses années. Dans le paradigme actuel, la stratégie adaptative la plus commune et la plus évidente consiste à générer des revenus d'appoint. Par contre, en général, la capacité d'innovation et d'adaptation des agriculteurs n'est pas largement reconnue.

L'innovation est le fondement de la durabilité. Lorsqu'ils ont examiné les composantes de la durabilité, les auteurs du document de travail de l'IAC intitulé *L'agriculture à petite ou grande échelles* ont fait ressortir la confusion rhétorique qui concerne la durabilité et sa signification. Durabilité des ressources, durabilité économique, durabilité sociale – chaque élément constitue une composante d'une large définition.

Une progression, ou trajectoire, lie l'innovation et la durabilité. Le Saskatchewan Institute of Agrologists s'est penché sur cela dans un document de travail récent, *SIA Agri-Checkup Performance Measurement* (Cooney et Halpenny, 2006). Ce document a déterminé une trajectoire qui examine la création d'un indice de durabilité économique.

La trajectoire constitue une progression de ce que les agriculteurs d'élite ont utilisé, intuitivement, pour atteindre la durabilité ou la rentabilité économique. Bien que cette trajectoire s'applique principalement à la durabilité économique, on peut faire valoir que, sans durabilité économique, aucune durabilité des ressources ou sociale ne peut exister. Le graphique suivant illustre la trajectoire continue menant de l'innovation à la durabilité. Le processus doit être continu pour soutenir la rentabilité.



Un examen plus approfondi des défis auxquels fait face l'industrie agricole, au Canada, révèle les stratégies communes de croissance. Ceux entourant la durabilité économique proviennent de macro-forces qui sont bien au-delà de l'influence directe des gestionnaires agricoles. Les obstacles au commerce, les subventions internationales, la fluctuation des taux de change, les avancées de la technologie, la concurrence des pays en développement ainsi que l'influence politique et économique à la baisse de l'agriculture sont autant de facteurs qui touchent la durabilité économique de l'agriculture. D'ailleurs, les particuliers ne peuvent modifier directement ces facteurs. Par conséquent, la capacité concurrentielle de l'agriculture canadienne diminue comparativement à ce qu'elle a déjà été.

Pour paraphraser les dires de Halpenny de Cooney dans le document intitulé *SIA Agri-Checkup Performance Measurement*, la compétitivité dépend des facteurs clés susceptibles de mettre en marché le bon produit, au bon endroit, au bon moment et au bon prix. Cela exige des changements aux paliers tant de la gestion agricole (micro) que de la politique nationale (macro).

L'adaptation de la technologie représente un facteur clé permettant d'accroître la productivité. En règle générale, l'agriculture a réussi à augmenter sa productivité en utilisant la technologie dans la majeure partie de l'histoire documentée. La capacité productive de l'agriculture a permis la croissance des populations urbaines en offrant de la nourriture plus disponible et fiable, produite par moins de gens à un moindre prix (comparativement au pourcentage du revenu net d'un ménage consacré à la nourriture).

Incontestablement, la trajectoire de la durabilité économique exige une productivité accrue à tous les niveaux. La rapidité de l'échange d'information, de la technologie et du commerce nécessite une productivité accrue pour maintenir ou augmenter la compétitivité de l'agriculture canadienne par rapport aux autres pays. C'est le besoin de durabilité économique qui pousse les agriculteurs à se concentrer principalement sur l'accroissement de la production, par opposition à la gestion et à la mise en marché.

Un autre facteur relativement nouveau qui stimule la productivité est le manque de main-d'œuvre en agriculture. Au Canada et dans les autres pays développés, les occasions de récompense économique pour les ouvriers sont considérablement plus importantes et abondantes dans les secteurs autres que l'agriculture. L'agriculture, caricaturée comme la vache maigre du pays, s'efforce d'attirer de nouveaux arrivants et de nouveaux ouvriers.

À la base de la présente quête de durabilité économique, on trouve l'innovation. L'innovation – aussi simple qu'une loutre utilisant une roche pour ouvrir une palourde ou aussi complexe que modifier l'ADN d'un organisme vivant pour exprimer les caractéristiques voulues – est l'attitude ou le paradigme des grands gestionnaires agricoles. L'innovation, c'est la caractéristique qui mènera chaque agriculteur et le secteur agricole à la durabilité économique.

Pour modifier une mentalité, il faut prendre une décision relative à l'attitude pour atteindre la connexité mentale – pour parler fortement, lire entre les lignes, interagir avec les gens œuvrant hors du secteur régulier, expérimenter, admettre ce qu'on ignore et demander de l'aide à la meilleure source qui soit. Les personnes qui réussissent à innover disposent toutes d'un vaste réseau, sans exception.

Le plus important de tout consiste à faire preuve de jugeotte et à réfléchir. La création d'images mentales aide à se connecter à la réalité le plus possible. Rien n'est plus puissant qu'une réflexion lucide; c'est le moteur de l'innovation. C'est ce qui explique pourquoi et comment les grands agriculteurs parviennent à la réussite. Ils cherchent constamment des idées et des applications novatrices pour améliorer la situation particulière de leur entreprise.

Innover, cela peut signifier faire ce que vous avez déjà fait, en mieux. Ceux qui sortent du moule et s'aventurent avec de nouveaux produits, sur de nouveaux marchés, à l'aide de nouvelles compétences, personnifient l'innovation. Il y a des limites à ce que le trésor canadien peut faire pour compenser les effets injustes et débilissants des subventions étrangères ou des mesures commerciales. Par contre, il existe une chose qui ne présente aucune limite technique et constitue en fait un antidote puissant aux déboires bien connus de l'industrie agricole, au Canada : l'innovation.

Le paradigme et la mentalité propices à l'innovation peuvent-ils être enseignés ou transmis? Est-ce un concept social ou est-ce plutôt lié de plus près à l'ensemble de valeurs de la personne? L'agriculture canadienne soutient-elle et encourage-t-elle le degré d'innovation individuelle nécessaire pour atteindre la durabilité économique? Dans la négative, que peut-on faire?

4.2 Diversification

Pourquoi la diversification est-elle souhaitable? La diversification est d'abord et avant tout une stratégie de gestion du risque. Le fait de produire différents produits à partir d'un ensemble de ressources donné ou d'avoir plusieurs marchés permet de ne pas dépendre d'un seul produit ou d'un seul acheteur. Les effets des variations du marché ou de l'effondrement du prix d'un produit sont atténués lorsque l'entreprise a une production diversifiée et peut compter sur d'autres sources de revenu.

Les agriculteurs sont conscients de cette réalité et, de génération en génération, se sont adaptés en conséquence. Par exemple, dans les années 1960 et 1970, il n'y avait en production céréalière qu'environ huit variétés dominantes. Aujourd'hui, les agriculteurs doivent faire un choix parmi plus de 50 variétés différentes lorsqu'ils déterminent leur gamme de cultures annuelle.

Dans le secteur de l'élevage, de nouvelles industries se sont développées en lien avec l'élevage d'animaux « exotiques », tels que le bison, le wapiti, le cerf, l'autruche et l'émeu. Toutes ne connaissent pas cependant le même succès. Le marché traditionnel des animaux d'élevage s'est diversifié, lui aussi, et a évolué vers la production en boucle fermée ce qui a mené à des produits de marque, spécialisés.

Bien que l'agriculture soit généralement considérée comme déficiente sur le plan de l'innovation, elle est encore plus souvent perçue comme dépendante du marché des produits de base, comme une industrie vouée à produire des produits de faible valeur marchande et, par conséquent, impropres à générer des profits de manière durable. Il s'ensuit que l'agriculture est conçue à tort comme une industrie qui n'est pas adéquatement diversifiée, qui est prisonnière de sa dépendance à l'égard des produits primaires... que le Canada n'arrive plus à produire de manière concurrentielle. Les décideurs supposent à tort qu'en promouvant la diversification, ils favoriseront la rentabilité.

S'il demeure sensé de soutenir que l'agriculture doit se diversifier de manière continue pour s'adapter aux conditions changeantes du marché, il faut néanmoins comprendre les obstacles et les défis qui complexifient et restreignent la diversification.

Au Canada, la macroéconomie de l'agriculture évolue rapidement. Le déclin du dollar américain et l'affaiblissement mondial de la valeur des produits de base ont des effets néfastes sur l'agriculture canadienne et les secteurs manufacturiers. Le Canada est un grand exportateur de surplus de production agricole et cette situation l'oblige à être concurrentiel à l'échelle mondiale et crée une pression pour accroître la rentabilité à la ferme.

Les agriculteurs qui tentent de diversifier leur production dans le but de se soustraire aux pressions qu'exercent ces variables macroéconomiques rencontrent certains obstacles. Les compétences et la capacité de gestion de l'exploitant agricole constituent souvent le premier obstacle à une diversification réussie. La réticence des agriculteurs à pleinement exploiter la capacité supplémentaire d'irrigation dont ils pourraient tirer parti dans de nombreuses régions du Canada illustre bien cette réalité.

Les études de cas présentées à la fin de ce document dressent le portrait d'agriculteurs d'élite aux pratiques exemplaires. Toutefois, la transformation des mentalités au sein du secteur agricole nécessitera des rajustements considérables. Chez les agriculteurs, le risque élevé lié à l'utilisation de leurs propres capitaux s'oppose au désir d'acquérir de nouvelles connaissances et s'avère, bien souvent, un obstacle insurmontable.

La possibilité de développer de nouveaux marchés ou la capacité de ces marchés à absorber une production supplémentaire est un autre obstacle à la diversification dont l'importance est souvent sous-estimée. En d'autres termes, les produits alimentaires sont soumis à une demande bien définie proportionnelle à la consommation humaine. Les protéines, les féculents et les huiles sont les carburants de l'activité humaine. En règle générale, le prix et la nouveauté n'incitent pas les humains à consommer davantage; ces derniers étant plus enclins à remplacer certaines composantes de leur alimentation par des produits moins chers ou plus nouveaux, plutôt que d'accroître leur consommation globale. La création de nouveaux marchés implique donc de prendre la place d'autres produits ou de « manger le lunch de quelqu'un d'autre ». Vu l'inconstance des consommateurs, beaucoup de temps et d'efforts doivent être consacrés à la mise en place de marchés durables pour

les produits issus de la diversification, ce qui a un effet dissuasif sur de nombreux agriculteurs.

L'utilisation à des fins non alimentaires des produits agricoles est l'une des tendances émergentes qui s'accroît le plus rapidement. La croissance relativement subite de l'industrie de l'éthanol, en particulier aux États-Unis et au Brésil, en témoigne. Les pressions politiques pour diminuer la dépendance à l'égard du pétrole importé sont à l'origine d'une nouvelle industrie subventionnée par l'État fondée sur la transformation d'un produit alimentaire (maïs, canne à sucre) en un produit non alimentaire (biocombustible). Les pressions politiques et les subventions gouvernementales obligent également à des ajustements sur les marchés internationaux des grains, du bétail et du sucre.

La consommation de la population mondiale est relativement stable et la croissance de la demande est en grande partie déterminée par deux facteurs : le rythme auquel s'accroît la population mondiale et la richesse relative des populations. L'accroissement de la population mondiale n'est pas aussi rapide qu'on pourrait le croire. En fait, il a considérablement ralenti dans les pays industrialisés, où le taux de naissance a diminué de beaucoup. Les habitudes de consommation se modifient ou évoluent suivant l'augmentation de la part du revenu discrétionnaire que la population peut allouer à l'alimentation. Cet équilibre entre l'accroissement de la population et l'augmentation de la richesse penchera davantage du côté de l'augmentation de la richesse au cours des deux prochaines décennies et sera l'un des facteurs qui déterminera la croissance des divers secteurs de l'agro-industrie.

Par exemple, la demande alimentaire peut évoluer relativement rapidement dans certaines circonstances. Selon la Banque mondiale, la demande pour les produits d'élevage doublera d'ici 2020, en raison principalement de la transformation des habitudes de consommation engendrée par l'émergence d'une classe moyenne dans les pays en développement. Déjà, de nouveaux contextes commerciaux, provoqués par des considérations sociales entourant l'amélioration du régime alimentaire, s'installent dans les pays émergents en ce qui concerne la production de céréales fourragères et de bétail. Hélas, cette situation pose également certains défis sur les plans de la santé et de l'environnement du fait que de grandes exploitations d'élevage intensif sont situées à proximité de vastes populations.

La croissance du marché des produits « naturels » et biologiques est un autre exemple de changement innovateur rapide. Les nombreuses préoccupations des consommateurs à propos de la salubrité des aliments et de la nutrition en général ont donné naissance à une nouvelle sous-industrie. Cette tendance a également contribué à accélérer le développement de la bioscience et des bioproduits dans les domaines de la santé et de la nutrition. De nouvelles variétés de cultures et un nombre phénoménal de nouvelles utilisations des constituants de ces cultures et du bétail fourniront de nouveaux débouchés aux producteurs primaires.

Enfin, les efforts de diversification sont également entravés par un certain nombre de barrières réglementaire et d'obstacles liés aux systèmes en place. À titre d'exemple, le système de gestion de l'offre auquel est soumise l'agriculture canadienne fournit une sécurité du revenu fort appréciable grâce à la gestion de la production et à l'importation et l'exportation de produits sélectionnés. La base de production des produits soumis à la gestion de l'offre varie toutefois d'une province à l'autre. Dans les Prairies, la disponibilité du grain à bas prix et les grands espaces devrait constituer de puissantes forces de marché

généralisant une augmentation de la production avicole et laitière dans cette région, ce n'est toutefois pas le cas car le cadre de réglementation en place au Canada fait obstacle.

En résumé, il y a eu beaucoup de diversification en agriculture, et fructueuse de surcroît, mais le diagnostic le plus souvent posé est que cela n'a en rien résolu le problème de la rentabilité. Elle a pourtant eu un effet bénéfique car les efforts de diversification continus ont accru la résilience de l'agriculture et de l'activité économique dans les régions rurales. À court terme, la diversification n'est pas la solution miracle aux problèmes chroniques de revenu et de rentabilité, mais à long terme, elle génère les bénéfices suivants :

- Elle élargit la base économique, ce qui favorise la croissance de l'industrie agricole et attire de nouveaux intervenants.
- Elle accroît les compétences des intervenants actuels de l'industrie agricole.
- Elle crée des économies d'échelle et des possibilités commerciales pour d'autres activités ou entreprises à valeur ajoutée.

Par le passé, l'idéologie en matière de diversification reposait sur la production de différents produits primaires. Dans l'avenir, elle devra plutôt être axée sur la diversification de l'entité agricole par la création de plusieurs entreprises distinctes oeuvrant à différentes étapes de la chaîne de valeur, augmentant la capacité de l'entité à générer des profits supplémentaires. Cette nouvelle façon de faire nécessitera une bonne dose d'innovation de la part des agriculteurs et des efforts considérables de la part du gouvernement qui devra revoir les politiques et les programmes qui soutiennent et encouragent l'innovation.

La détermination des meilleures pratiques communes aux agriculteurs d'élite est l'une des étapes à franchir vers l'identification des options et des possibilités d'innovation et de diversification qui permettront d'améliorer la rentabilité à la ferme. Les producteurs agricoles et les autres intervenants de l'industrie, tant en amont qu'en aval, devront s'aligner sur une stratégie nationale commune pour créer un climat propice à l'innovation en agriculture.

4.3 Contraintes au changement transformationnel

Des facteurs limitatifs, dont l'incidence est plus ou moins importante selon le cas, entravent les efforts des personnes ou des groupes qui souhaitent induire un changement transformationnel dans le but de faire évoluer les choses. Certes, il est plus facile de pointer du doigt les contraintes que d'opérer les changements requis, toutefois cela ne doit pas limiter la discussion sur les améliorations à apporter. Voici quelques-unes des contraintes que l'industrie devra surmonter sur le chemin menant à un accroissement de la rentabilité à la ferme.

- Transport : Récemment désigné comme le talon d'Achille du développement et de la croissance des secteurs à valeur ajoutée, le transport par conteneurs apparaît de plus en plus comme un facteur limitatif important de l'activité économique en Amérique du Nord. Les commerçants internationaux se sont convertis au transport par conteneurs dans le but de mettre en place un système plus souple et mieux adapté aux échanges commerciaux croissants entre l'Amérique du Nord et l'Asie, en particulier. Or, la capacité de chargement et de déchargement des conteneurs dans les principaux ports ne suffit pas à répondre à la demande asiatique. Il arrive fréquemment que des cargaisons en partance de l'ouest du Canada à destination de l'Asie se rendent plus rapidement à bon port en transitant par Montréal et le canal de Panama que par Vancouver. Le fait que l'acheminement des conteneurs en

- provenance de l'Asie s'effectue désormais en partie via le canal de Suez afin d'éviter la congestion dans les ports de la côte ouest illustre l'ampleur du problème. Il est évident que l'exportation de produits transformés ou semi transformés plutôt que de produits de base en vrac requerra des exportateurs qu'ils apportent les changements nécessaires à l'infrastructure nationale de transport.
- Ressources en eau : L'eau, qu'on qualifie désormais de pétrole du 21^e siècle, sera un moteur économique clé dans un avenir rapproché. La qualité et la salubrité de l'eau potable dans les régions rurales du Canada et la baisse de la qualité de l'eau douce dans de nombreuses régions du monde à forte densité de population sont les enjeux de l'heure en matière de ressources hydriques. Le Canada et l'agro-industrie canadienne sont fortement préoccupés par l'approvisionnement en eau et la qualité des ressources hydriques. Bien que dans certaines régions le drainage soit problématique, c'est l'approvisionnement continu à l'année qui préoccupe le plus les irrigants, les producteurs de bétail et les grands centres urbains, et qui aura le plus de répercussions sur l'environnement. Il faut, dès aujourd'hui, s'engager dans un processus de gestion stratégique des ressources hydriques car les problématiques reliées auront d'importantes répercussions sur l'économie, l'environnement et la société, tant à court qu'à long terme. Il va sans dire que tout plan de gestion des ressources en eau sera extrêmement coûteux, mais la mise en oeuvre d'un tel plan doit être amorcée dès maintenant afin d'atténuer les problèmes liés aux ressources hydriques au profit des générations à venir. Bien qu'on ne s'entende pas sur ce qui doit être fait, la situation exige néanmoins que les gouvernements national et provinciaux créent une commission dont le mandat sera de déterminer et de planifier les mesures à prendre en ce qui concerne la gestion de l'eau à long terme et d'émettre, à ce titre, des recommandations au gouvernement actuel.
 - Changements climatiques : Les changements climatiques annoncés auront une incidence certaine sur l'approvisionnement en eau. Une situation qui renforce la nécessité d'élaborer un plan stratégique de gestion des ressources hydriques à long terme. Ces changements, qui s'accompagneront de phénomènes climatiques extrêmes d'une fréquence et d'une persistance accrues, créeront une pression aussi bien sur la production agricole locale que mondiale. Les agriculteurs devront compenser ce risque accru en diversifiant leurs systèmes de cultures et en innovant sur le plan de la gestion.
 - Répercussions sur l'environnement : Il ne fait aucun doute que des mesures supplémentaires doivent être prises en ce qui concerne les problèmes tels que l'écoulement de surface dans les champs et les exploitations d'élevage intensifs. La contamination des réservoirs souterrains et de l'atmosphère par les pesticides, les fertilisants et les déchets rejetés par les usines de fabrication et de transformation est également préoccupante. Les gouvernements ont réagi face à cette situation, mais par une réglementation inégale, tantôt insignifiante, tantôt ignorante des principales préoccupations.
 - Coûts de l'énergie : Le coût élevé de l'énergie et des intrants connexes (du pétrole aux engrais), est un sérieux problème pour les agriculteurs. Aussi sera-t-il fondamental pour les agriculteurs de gérer les coûts d'énergie en adoptant des pratiques permettant de réduire le nombre et la quantité des intrants. La décentralisation croissante de la production d'énergie, jusqu'à l'échelle de la ferme, pourrait avoir un effet positif sur les coûts.

- Disponibilité de la main d'oeuvre : Aussi étonnant que cela puisse être, le secteur rural, qui, pendant des générations a regorgé de travailleurs, fait maintenant face à une grave pénurie de travailleurs qualifiés, mais également de propriétaires et de gestionnaires d'entreprises rurales. L'afflux massif d'immigrants européens, américains et asiatiques qui auparavant alimentait la croissance économique au Canada s'est amenuisé à un point tel qu'il ne constitue plus aujourd'hui qu'une source négligeable de ressources humaines. Des immigrants provenant d'autres régions du monde sont attirés au Canada, mais peu semblent aspirer à gagner leur vie en tant que travailleurs agricoles. Cette pénurie touche tous les sous-secteur de l'agro-industrie; l'horticulture, l'élevage et la production de céréales à grande échelle, ainsi que le secteur des services agricoles. Ceux qui ont tenté d'attirer des immigrants ou qui ont conduit des missions de recrutement à l'étranger évoquent tous un processus lent et difficile qui contribue davantage à dissuader qu'à attirer les immigrants. Si l'agro-industrie offrait de meilleurs rendements financiers, il serait certainement plus facile d'attirer des travailleurs en agriculture ou de trouver des travailleurs intéressés par la production agricole. Certains avancent qu'une autre solution à la pénurie de main-d'oeuvre agricole consisterait à accroître la mécanisation du travail manuel par le recours à des technologies robotiques de pointe.
- Capitaux propres et financement : Dans l'actualité financière, les fusions représentant des milliards de dollars, l'effondrement de sociétés valant des milliards de dollars et les transferts de capitaux de l'ordre de billions de dollars sont choses courantes, tandis que dans le secteur agricole, il est très difficile de seulement atteindre les six chiffres pour des entreprises beaucoup moins risquées. Il est vrai que l'agriculture n'offre pas un taux de rendement du capital investi de 25 % à 40 %, ou le rendement annuel encore plus élevé, que permettent parfois d'obtenir des investissements dans des entreprises à risque élevé. L'investissement en agriculture procure davantage de sécurité que de rendement, comme l'illustre le vieil adage « Des terres, il ne s'en fait plus ». Les marchés monétaires sont peu enclins à investir dans l'agriculture et dans les industries à valeur ajoutée en lien avec l'activité agricole. Pour relancer cette industrie sous-capitalisée, il faut faire de modestes investissements à l'aide des programmes de société de capital en démarrage qui sont prêts à attendre (de 8 à 10 ans), avec des taux d'intérêts raisonnables, en comptant sur un retour annuel sur l'investissement de l'ordre de 10 à 15 %. Bien que cela aille à l'encontre des règles de l'investissement, il s'agit néanmoins d'une occasion pour le gouvernement de soutenir une industrie essentielle qui contribue grandement au produit intérieur brut (PIB) du pays et qui emploie, directement ou indirectement, 19 % de la main-d'oeuvre au Canada.
- Cadre de réglementation : Depuis les premières colonies, des centaines de programmes et de politiques ont été mis en oeuvre soit-disant pour aider les agriculteurs. L'application de ces programmes est façonnée par une multitude de règlements. Tant et aussi longtemps que les gouvernements s'obstineront à maintenir les attitudes et les concepts traditionnels de développement qui ont caractérisés les dernières décennies, le cadre de réglementation, sera un obstacle à l'innovation et au changement, plutôt qu'élément favorable. Par exemple, le récent bilan de la Commission canadienne des grains (CCG) montre que la « protection » des intérêts des agriculteurs est en quelque sorte devenue un « frein » au progrès dans d'autres marchés (par ex. l'homologation par la CCG et les exigences de

sécurité que cette dernière impose aux usines de biocombustibles). Dans le même ordre d'idées, des règlements destinés à protéger les agriculteurs et les consommateurs en limitant l'enregistrement d'aides à la protection des cultures ont placé les agriculteurs dans une position désormais désavantageuse sur le plan de l'économie mondiale. Les bonnes intentions de nombreux gouvernements de revoir ou d'abolir les règlements nationaux ou interprovinciaux caducs ou constituant un facteur de dissuasion ont, jusqu'à maintenant, eu peu d'effet. Il reste beaucoup à faire sur le plan de la réglementation pour soutenir et encourager l'innovation.

4.4 Politiques du secteur public

De tout temps, les gouvernements ont été peu empressés à soutenir les changements d'envergure. Ce sont les agriculteurs d'élite et les industries agricoles qui donnent l'exemple en montrant par quels moyens accroître la rentabilité à la ferme. L'intervention et la direction du gouvernement demeure néanmoins nécessaire pour démocratiser les bienfaits découlant d'une redéfinition de l'agriculture et faire en sorte que la majorité des producteurs de produits de base puissent bénéficier des changements innovateurs.

Depuis les premières colonies, les gouvernements ont été préoccupés par l'établissement de politiques publiques en agriculture. Au temps des premières colonies de l'est du Canada, la description des terres et la propriété étaient d'une importance primordiale. Toutefois, en l'espace d'une génération ou deux, des échanges commerciaux se sont amorcés à l'intérieur des colonies et entre celles-ci, si bien qu'un siècle plus tard, l'exportation vers l'Europe était devenue chose courante. Au début des années 1800, des politiques nationales ont été adoptées pour réglementer la production et le commerce. Jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale, ces politiques n'ont cessé de se complexifier. Puis, un changement radical est survenu : le commerce mondial a remplacé le mouvement unidirectionnel des marchandises qui avait cours sous l'ancien régime du Commonwealth.

Le Canada est mal préparé face à l'intensité et la complexité du commerce mondial et l'industrie ne possède pas les capacités concurrentielles pour rivaliser, en taille et en capacité, avec les exportateurs concurrents. Les structures et l'infrastructure qui ont si bien servi le Canada à l'époque où les États-Unis et la Grande-Bretagne étaient les principaux marchés pour les produits agricoles canadiens ont très peu changé. Le secteur de la production céréalière est toujours aligné sur le marché haut de gamme en ce qui concerne le blé dur de printemps et le bétail est produit exclusivement en fonction des normes du marché nord-américain. En réalité, les politiques agricoles nationales ont fait des agriculteurs des producteurs à charges élevées s'efforçant tant bien que mal de fournir un marché de produits de base haut de gamme en déclin. À l'heure actuelle, l'essentiel de la demande est pour des produits bon marché de qualité moindre. Une demande à laquelle répondent très bien les fournisseurs mondiaux concurrents.

Cette situation mène à diverses conclusions permettant d'envisager certaines mesures. Puisque le Canada possède les politiques, les règlements et les technologies agricoles lui permettant d'optimiser la qualité de la production agricole, et qu'il est difficile de chambouler ou d'abandonner ces politiques, règlements et technologies, l'une des avenues les plus évidentes serait de récolter les profits d'une utilisation nationale, plutôt que d'exporter des produits de base à des prix inférieurs à ce qu'ils valent. Cela signifie que le Canada doit s'efforcer d'augmenter la valeur ajoutée au sein du système national de manière à créer des produits pouvant répondre à de nouveaux marchés au sein du marché mondial. Une stratégie, certes, beaucoup plus facile à énoncer qu'à mettre en œuvre car elle nécessitera l'adoption de politiques volontaristes pour soutenir le développement des industries à valeur

ajoutée, ainsi que d'habiles campagnes de promotion qui permettront au Canada de se tailler une place unique, à titre de producteur d'aliments « sur mesure », sur les marchés étrangers.

Une nouvelle approche en matière de politiques sera nécessaire pour que puisse s'opérer un changement à ce point transformationnel. Ce changement se serait déjà produit si les gouvernements avaient eu la souplesse et les capacités requises pour réaliser des objectifs à long terme. Ce dont le Canada a besoin, c'est d'une tierce partie crédible et indépendante qui aura pour mandat d'atteindre les objectifs énoncés, et qui se chargera de concevoir les programmes et les politiques requises, que le gouvernement mettra en œuvre, par la suite. Cette approche n'a rien de nouveau, si ce n'est qu'elle est de plus en plus approuvée dans de nombreux pays ayant réformé leurs politiques agricoles et amélioré la rentabilité à la ferme.

Le défi du secteur public : Des tensions à court terme constantes, provoquées par le cycle électoral de quatre ans, épuisent l'énergie et les ressources du secteur public (tels que les filets protecteurs de la réforme). En dépit de ces tensions politiques à court terme, le défi du secteur public consistera à favoriser la survenue de changements transformationnels en agriculture qui amélioreront la durabilité économique (rentabilité). Il est impératif d'investir massivement dans l'innovation, et la diversification *tout au long de la chaîne de valeur* car, en bout de ligne, ce sont l'innovation et la diversification qui permettront d'améliorer la durabilité économique et de diminuer la dépendance à l'égard de sources de revenu non-marchande.

4.5 Universités et établissements de recherche

Dans l'est du Canada, les universités se sont développées suivant les lignes de pensée des universités d'Europe et sont donc généralement fortement influencées par l'Église et dédiées à la promotion des arts, de la théologie et de la philosophie. Les collègues d'agriculture, quant à eux, ont été influencés dans leurs méthodes par les Land Grant Colleges des États-Unis. Bon nombre des professeurs qui ont réalisé leurs études supérieures aux États-Unis ont conçu leurs méthodes de recherche et leurs programmes d'enseignement de manière à promouvoir l'amélioration des pratiques agricoles. Leur priorité était d'établir des contacts étroits avec la population agricole et les étudiants en agriculture.

La recherche, selon le sens moderne du terme, n'a réellement débuté qu'au tournant du siècle et les expériences fondées sur la statistique ont été quasiment inexistantes jusqu'à l'après-guerre (Seconde Guerre mondiale). À partir de 1945, les professeurs ont cessé d'axer leurs recherches sur les méthodes d'agriculture appliquées (vulgarisation) et les programmes d'études ont été adaptés à ce modèle fondé sur la recherche.

Initialement, la recherche dans les collèges d'agriculture ne bénéficiait que de très maigres budgets internes. Puis, les gouvernements, en particulier à l'échelon fédéral, ont commencé à débloquer des fonds par l'intermédiaire du Conseil national de recherches du Canada (CNRC), puis, par la suite, du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG). Un conseil complémentaire, le Conseil de recherches agro-alimentaires du Canada (CRAC), a également été fondé en 1974. Le CRAC, organisme sans but lucratif indépendant du gouvernement, a été créé dans le but d'informer et de conseiller le réseau national de coordination de la recherche agricole (institué en 1932) relativement à l'état et aux besoins des programmes de recherche et de développement en agriculture. En 1994, le mandat du CRAC s'est élargi, de sorte que ce dernier est devenu directement responsable

de la coordination des efforts de recherche et de développement, et du transfert de technologie. Le CRAC s'est ramifié en un vaste réseau de comités permanents et de sous-comités provinciaux et nationaux, regroupant plus de 800 membres à l'échelle de la province, qui s'appliquent à déceler les enjeux et les occasions présentant un intérêt du point de vue de la recherche et du développement agroalimentaire. Les comités de coordination agricole provinciaux intervenaient dans des dossiers de recherche et de développement d'intérêt régional et interagissaient avec les comités canadiens du CRAC dans le but de résoudre des problèmes d'intérêt national. Le CRAC a été dissout en 2006 en raison de la suppression du financement.

Le ministère de l'Agriculture du Dominion, aujourd'hui Agriculture et agroalimentaire Canada, a maintenu en place un système de fermes expérimentales conçu à l'origine pour exécuter des projets pratiques en lien avec les activités agricoles. Récemment, ce système a été converti en centres de recherche spécialisée.

Depuis la Seconde Guerre mondiale, le secteur privé a accru sa capacité de recherche et a mené des activités de vulgarisation dans le but de promouvoir et de commercialiser ses produits. Cette tendance, tout comme le besoin grandissant des agriculteurs pour des conseils plus élaborés, a fait en sorte que les professeurs et les chercheurs se sont graduellement déchargés de la responsabilité de vulgarisation qu'ils endossaient jadis. La collaboration entre le secteur privé et les centres de recherche universitaires tant sur le plan de la conduite que du financement de la recherche a entraîné une dérive des résultats de recherche vers les entreprises de développement du secteur privé. Les universités sont peu enclines à commercialiser leurs résultats de recherches. Le secteur privé, quant à lui, diffuse les résultats de ses recherches lorsqu'il prévoit en tirer un profit direct.

Il est difficile de changer l'orientation de la recherche universitaire et gouvernementale. Il serait, néanmoins, utile d'examiner les politiques et la réglementation, par exemple la *Loi sur la protection des obtentions végétales*, afin de déterminer si elles ont mené aux résultats escomptés. Dans le même ordre d'idées, il conviendrait d'évaluer s'il serait utile qu'une autre entité reprenne le rôle qu'exerce le CRAC en ce qui concerne la collecte d'information sur les principaux enjeux de l'heure aux fins d'étude par le gouvernement. La recherche demeure, malgré tout, indispensable à l'innovation et à l'accroissement de la capacité d'innovation d'un pays. Le Canada doit accroître l'effort national de recherche.

Le défi des universités et des établissements de recherche : L'innovation est le fondement de la durabilité économique et le milieu de la recherche est essentiel à l'innovation continue. En matière de recherche, l'allocation des ressources financières limitées doit être guidée par la volonté d'accroître la rentabilité à la ferme. Le défi que doit relever le milieu de la recherche consiste à coordonner les ressources et à les harmoniser aux facteurs de succès clé qui interviennent dans la rentabilité financière, environnementale et sociétale de l'industrie agricole et des secteurs émergents des bioressources.

4.6 Agriculteurs et éleveurs

C'est bien connu, les agriculteurs et les éleveurs attachent énormément d'importance à leur indépendance. On sait aussi qu'ils sont beaucoup plus habiles à produire qu'à mettre en marché leur production. Ces deux caractéristiques font en sorte que les agriculteurs ont de la difficulté à composer avec la mise en place de systèmes de chaîne de valeur, qui exigent d'eux qu'ils passent d'exploitants indépendants à interdépendants, qu'ils évoluent vers des

relations multifonctionnelles, afin d'être en mesure de tirer une juste part du prix à la consommation.

La concurrence féroce qui règne dans les secteurs de la transformation et de la distribution a donné lieu à des ententes multidimensionnelles. Or, la majorité des agriculteurs évoluent encore à l'intérieur d'une structure bidimensionnelle qui leur laisse peu d'emprise sur le marché et peu de marge pour se développer. La gestion de l'offre dans certains secteurs des produits de base (lait et volaille) et les gammes de produits de marque, telles que le Sterling Silver Beef (Cargill) se sont, jusqu'à maintenant, avérées efficaces pour compenser les effets de cette situation désavantageuse. Ces mécanismes conviennent aux grands regroupements d'agriculteurs et de producteurs produisant de grands volumes de qualité moyenne pour les marchés du vrac. Ce système continuera de donner de bons résultats pour une minorité de grands producteurs, mais une plus grande souplesse vis-à-vis du marché sera nécessaire pour demeurer concurrentiel sur les marchés de demain.

La demande des consommateurs pour une plus grande salubrité alimentaire, des produits de meilleure qualité et une préservation accrue de l'identité motivent certains transformateurs et distributeurs à unir des chaînes de valeur dans d'autres régions du monde. La réussite de ces initiatives requiert un engagement concret et entier de la part de l'industrie et du gouvernement. Les bénéfices qui en découleront pour les consommateurs, les agriculteurs, l'industrie et l'économie justifieront amplement l'effort déployé. Le Canada tarde à s'adapter à cette réalité du marché, en particulier lorsqu'on le compare à l'Europe.

Le défi des agriculteurs et des éleveurs : Le défi des agriculteurs et des éleveurs sera de s'adapter à la philosophie de l'innovation. Les études de cas sur les meilleures pratiques présentées à la fin de ce document montre comment des exploitants ont relevé le défi de l'innovation dans chacune des parties de leur entreprise. Les agriculteurs et les éleveurs doivent tout mettre en œuvre pour augmenter la productivité sur les plans de la gestion, de la mise en marché, des ressources humaines et du réseautage, leur principale priorité étant de faire en sorte que chaque dollar investi génère un revenu net plus élevé, et non d'augmenter les unités de production par dollar.

4.7 Citadins et consommateurs

La portion de revenu que les consommateurs allouent à l'achat de nourriture est passée de 22 % avant la Seconde Guerre mondiale à 10 % aujourd'hui, malgré la qualité et la salubrité accrues des aliments, un choix beaucoup plus grand et la fiabilité améliorée de l'approvisionnement urbain. Les consommateurs seraient manifestement les premiers à bénéficier d'un système alimentaire novateur, productif et efficace. Le système mondial de distribution alimentaire « just-in-time » procure aux consommateurs un vaste choix de produits provenant de diverses régions du monde. Moins de 50 % des produits composant le panier d'épicerie des consommateurs canadiens provient du Canada. Nous évoluons réellement au sein d'un système concurrentiel à l'échelle mondiale.

Peu de citoyens comprennent les problèmes de revenu avec lesquels les agriculteurs et les éleveurs sont aux prises et rares sont ceux qui sont conscients du lien direct avec l'économie. Par exemple, 85 milliards de dollars du PIB canadien est directement relié à une production adéquate de grains (céréales, oléagineux et légumineuses). Une réalité qui montre l'importance que revêtent les activités d'aval dans le secteur des grains à l'égard de l'économie nationale.

Pour des raisons de sécurité alimentaire nationale et pour éviter que les agriculteurs et les éleveurs ne subissent de pertes, les gouvernements ont toujours séparé les programmes de subvention et de protection contre les risques. Toutefois, aucun de ces programmes n'est neutre vis-à-vis du marché ni ne profite de la même manière à chaque producteur. De nouvelles méthodes sont néanmoins envisagées avec sérieux pour assurer le maintien d'un système de production alimentaire économiquement durable et le dynamisme de l'économie rurale. Cependant, la population est lasse d'entendre constamment parler de la « crise agricole » et le soutien des citoyens commence à s'effriter. Les investissements continus du gouvernement en agriculture doivent s'accompagner d'une stratégie de communication et de sensibilisation du grand public, car il est essentiel que les citoyens et les consommateurs, en tant qu'électeurs, comprennent qu'il est judicieux d'investir en agriculture.

Le défi des citoyens et des consommateurs : Le principal défi des citoyens et des consommateurs sera de comprendre l'importance de l'agriculture, tant du point de vue économique que nutritionnel. Leur second défi consistera à soutenir les efforts visant à ajouter de la valeur aux produits agricoles propres à faire diminuer les importations ou à accroître la valeur des exportations canadiennes, ou les deux.

4.8 Industrie agricole et secteur des entreprises

En plus d'adopter une position plus agressive en matière de recherche et vulgarisation, le secteur de l'approvisionnement agricole a fourni tout une gamme d'aides aux nouvelles productions, qui sont devenues essentielles pour les producteurs. Malgré les avantages démontrés de la nouvelle technologie pour la production, les producteurs doivent toujours composer avec des coûts élevés et des exportations de moins en moins concurrentielles. Du même coup, la réglementation, le système de transport et le climat commercial international entravent la productivité des agriculteurs canadiens.

Tandis que la majorité des agriculteurs s'acharnent à produire de plus en plus de produits de base, certains producteurs d'élite ont développé des systèmes qui leur permettent d'obtenir de meilleurs retours dans les chaînes d'approvisionnement. Il reste à voir qui, des entreprises (p. ex. production de poulets à griller) ou des producteurs, individuellement ou collectivement, profitera de ces avantages.

La recherche montre que le tiers supérieur des gestionnaires agricoles développera ou acceptera rapidement la possibilité d'accroître les retours directement à la ferme. Le tiers du milieu adoptera les changements une fois qu'il aura été démontré qu'ils comportent peu de risques. Le tiers inférieur est déjà en mauvaise posture financière et risque peu de miser sur les nouvelles approches visant à tirer des avantages du marché.

Comparativement aux autres pays industrialisés, le Canada est le seul à échouer dans sa tentative de transformer les chaînes d'approvisionnement en chaînes de valeur mutuellement avantageuses, qui réduisent les coûts et les risques et accroissent les avantages pour tous les intervenants. Pourquoi ?

Défi du secteur des entreprises : Prendre soin de la poule aux oeufs d'or – la rentabilité à la ferme. Il doit contribuer à l'atteinte de cet objectif. Les analystes de l'industrie ont remarqué un changement des tendances en matière de réglementation agricole – des pressions relatives à la salubrité des aliments, des pressions environnementales et une demande croissante des consommateurs pour des produits de qualité. Le secteur des entreprises, tant en avant qu'en amont, doit travailler en partenariat avec les agriculteurs pour veiller à

ce que tous les intervenants reçoivent une compensation avantageuse pour leurs efforts et leurs produits. Le consommateur fournit une source de revenus axés sur le marché. Le secteur des entreprises doit soutenir les innovations à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement en vue d'accroître la compétitivité et la profitabilité du système canadien à l'échelle internationale.

5.0 Conclusions

Les constatations découlant de l'étude effectuée auprès de 312 agriculteurs d'élite du Canada se résument en trois grands domaines de compétence, axés sur les meilleures pratiques. Les décideurs et les intervenants de la chaîne d'approvisionnement de l'agriculture et de la valeur agricole peuvent d'ailleurs déterminer ceux qui ont besoin de soutien.

5.1 Gestion des relations (connaissance, réseautage, chaînes de valeur)

Les grands agriculteurs gardent toujours l'œil ouvert, à la recherche d'information et de conseils provenant de l'extérieur de leur entreprise. Ils accordent beaucoup d'importance aux relations qu'ils établissent et aux connaissances qu'ils acquièrent. Tout cela fait partie intégrante des décisions prises, des marchés atteints et de la réussite commerciale dans son ensemble.

5.2 Accroissement du gain (produire davantage – excellence sur le plan de la mise en marché)

Les agriculteurs d'élite comprennent parfaitement leurs actifs. Ils connaissent bien leurs marchés; ils cherchent constamment de nouvelles façons de vendre leurs produits et d'accroître la rentabilité dégagée grâce à leur position unique sur le marché. Ils ont à cœur d'offrir un produit de qualité le plus efficacement possible pour occuper des marchés avertis.

5.3 Gestion des coûts (produire à moindre coût, production allégée)

La majorité des grands agriculteurs s'efforcent d'encourir le moins de coûts possible pour maximiser leur résultat net. La gestion des coûts et la réduction des coûts de production par unité sont des pratiques qu'ils utilisent quotidiennement, que ce soit afin de trouver une méthode plus efficace pour nourrir le bétail, de transporter les produits ou de gérer le personnel.

Les principales caractéristiques des agriculteurs d'élite du Canada faisant partie des 20 % les meilleurs sont énumérées ci-dessous. La majorité des autres agriculteurs disposent des compétences et des aptitudes nécessaires pour s'adapter aux meilleures pratiques de gestion des agriculteurs d'élite mises en lumière dans le présent document et citées dans les études de cas.

Caractéristiques des exploitations agricoles d'élite

- Opérations intégrées aux autres
- Interdépendance de la chaîne de valeur
- Axé sur le marché – vendeurs directs
- Centré sur la « qualité de vie »
- Gestion des risques [confiance]
- Proactif et précurseur
- Point de vue et perspective globales

Défenseur de l'équité et investisseur providentiel
Interdépendant du gouvernement
Axé sur le long terme – sur 20 ans
Aide externe à l'entreprise
Entreprise exploitée par une famille

Les études de cas présentées dans ce document de travail montrent des modèles et des stratégies de gestion novateurs afin de s'adapter de façon continue pour saisir les occasions de marché actuelles et émergentes de manière rentable. Aucune exploitation agricole (panacée) ne sera en mesure d'atteindre la rentabilité à la ferme si elle n'améliore pas tous ses aspects d'au moins 1 %.

Troisièmement, la diversification ne constitue pas la solution au problème de rentabilité auquel l'agriculture fait face. Par contre, il peut s'agir d'un outil important pour diminuer le risque; cet outil peut d'ailleurs offrir des contributions utiles aux particuliers et à l'industrie. La diversification doit survenir à tous les paliers de la chaîne de valeur pour atteindre une rentabilité accrue au sein du secteur. Les approches à la diversification qui touchent la production primaire de façon horizontale ne sont pas suffisantes. La diversification doit plutôt approcher les agriculteurs de façon verticale, tant en amont qu'en aval de la chaîne de valeur.

6.0 Recommandations

Les recommandations exposées se fondent, en grande partie, sur un atelier de l'IAC, *Rencontre des innovateurs*, tenu conjointement avec l'assemblée générale annuelle de l'IAC, à Winnipeg, du 5 au 7 novembre 2006. L'atelier a accueilli six des agriculteurs d'élite dont le profil est présenté dans les études de cas de l'annexe A, ainsi que des gestionnaires invités provenant de fermes, d'entreprises et du gouvernement, de partout au Canada.

Les renseignements généraux fournis lors de l'atelier constituaient l'ébauche initiale du présent document, en plus des présentations données par les six agriculteurs d'élite. Les résultats de l'atelier comprennent les suivants :

Résumé des faits saillants de l'atelier

1. On convient que l'innovation et la diversification sont importantes pour la réussite des exploitations agricoles, de communautés rurales solides et de la vitalité de l'industrie agricole du Canada;
2. Les participants à l'atelier ont indiqué que les innovateurs et les diversificateurs « montrent la voie » en modifiant leur opération et par la manière dont ils agissent pour réagir au monde en plein changement dans lequel nous vivons;
3. Les participants ont également remarqué qu'il est nécessaire d'innover au niveau du processus et des mécanismes afin de maintenir ou de redéfinir les entreprises agricoles au Canada.

Critères clés nécessaires pour permettre l'innovation et la diversification

Bien qu'au total, 15 critères aient été relevés lors de l'atelier de l'IAC et classés en ordre d'importance, les principaux étaient les suivants :

1. Ressources humaines : Cela comprend non seulement l'expertise et la main-d'œuvre qualifiée, mais également la perte de ressources humaines essentielles en raison du vieillissement des agriculteurs et, en raison de la faible rentabilité des fermes, le faible

taux de retour des fils et des filles expérimentés qui en résulte. Par conséquent, cela entraîne la perte subséquente de la génération suivante d'un capital humain important pour l'industrie;

2. Climat propice à l'esprit d'entreprise au sein du secteur agricole;
3. Attitude : Les attributs comprennent la pensée créative et essentielle ainsi que la passion et la vision;
4. Mécanisme et occasions du marché.

Principales recommandations permettant d'appuyer et d'encourager l'innovation et la diversification

L'atelier a permis de conclure que la création d'un climat propice à l'esprit d'entreprise constitue la clé pour ouvrir la voie aux innovateurs et à la diversification commerciale au sein du milieu agricole du Canada. Les rédacteurs approuvent cette conclusion et appuient les recommandations récurrentes (qui totalisent 60), notamment :

Recommandation 1 : Élaborer une nouvelle génération de modèles d'exploitation agricole

Élaborer et promouvoir des modèles de gestion sur la ferme et entre les fermes, qui soient adaptables à diverses exploitations agricoles, afin d'attirer des investisseurs, des partenaires et de nouveaux arrivants. Le présent document de travail de l'IAC initie le processus d'examen des modèles de gestion, des systèmes de gestion et des approches de marché nouveaux, fondés sur l'innovation et la diversification. Les modèles de gestion mis à l'essai devraient être partagés entre les agriculteurs d'élite.

Recommandation 2 : Entreprendre un examen critique des politiques et des programmes

L'objectif est que la structure stratégique corresponde aux divers besoins des entreprises et des marchés particuliers. L'examen devrait permettre de supprimer toute concurrence artificielle entre les systèmes de production et d'encourager de nouvelles approches. La mise à l'essai d'un règlement a montré que cela n'est pas encombrant pour les fermes, les entreprises ou les décideurs, ni même entre les ordres de gouvernement ou au sein de la chaîne d'approvisionnement. Les programmes ainsi que les politiques sociales et environnementales doivent faire l'objet de tels examens, qui doivent être effectués par des tiers indépendants pour assurer une approche non biaisée.

Recommandation 3 : Assurer le développement et le soutien de l'infrastructure

Les réalisations attendues sont les suivantes : des services Internet à large bande en région rural, des systèmes de transport efficaces, des réseaux d'information commerciale, de l'éducation et de la formation. L'offre d'avancées technologiques par les producteurs – et l'accès à ces avancées – constitue également un aspect important. La majeure partie du système public, comme la recherche et l'élargissement en place, a été rejetée et doit être remplacée en ce début de 21^e siècle.

Recommandation 4 : Créer des incubateurs pour les innovations du milieu agricole

La création de centres d'excellence est nécessaire pour permettre de soutenir des programmes et permettre les échanges d'information. Les nouveaux modèles de prestation d'apprentissage continu par les producteurs primaires doivent être larges et souples. Il

convient d'abord de promouvoir les meilleures pratiques de gestion des agriculteurs d'élite pour encourager une culture d'innovation.

Recommandation 5 : Améliorer la communication

Établir des communautés grâce à une communication bidirectionnelle efficace entre les fermes, les agriculteurs, les chercheurs, les décideurs, les ordres de gouvernement ainsi qu'au sein de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, il en résultera des communautés et des groupes de communautés disposant d'objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Des mécanismes de communications efficaces et efficaces sont nécessaires.

Recommandation 6 : Promouvoir une nouvelle image de l'industrie

Rajuster l'image publique de l'agriculture en mettant l'accent sur les réussites pour encourager et obtenir l'appui du public et des investisseurs; par le fait même assurer le renouvellement de l'industrie. Se réjouir du succès de l'agriculture et des agriculteurs en matière de production, de mise en marché et d'intendance de l'environnement.

Mot de la fin

Le présent document fait ressortir des défis touchant tous les intervenants de l'industrie. Les observations importantes à retenir sont que le manque de rentabilité a constitué le problème permanent auquel l'agriculture a fait face. Ensuite, lorsqu'on aborde le problème, on constate que l'innovation représente la caractéristique fondatrice nécessaire pour atteindre la durabilité économique.

Les gestionnaires peuvent jouer un rôle très important dans leur propre rentabilité. Les solutions susceptibles de résoudre la crise de la rentabilité à la ferme exigeront une innovation et une diversification continues à tous les paliers. Il revient à tous les joueurs de l'industrie agricole de comprendre comment ils peuvent innover dans leur secteur ainsi que pour les gouvernements afin d'offrir un climat politique et réglementaire qui encourage et récompense tant l'innovation que la diversification.

The future of the family business is in good hands. Bern has a daughter and son working in the business. Mike has a younger family of five sons, with the older ones completed University and gaining experience outside the family business. The next generation of Kotelko's are very excited about the great future of agriculture, food and bio-processing.

In summary, the Kotelko's are genuine innovators and visionaries, and have reaped the benefits of utilizing top management skills, including:

- Create win-win opportunities for all partners and employees;
- Reduce duplication of management practices;
- Leverage knowledge among industry sectors;
- Be bold, innovative and creative; and
- Remember you don't have to do it all by yourself.

Léopold Bourgeois Nouveau-Brunswick

L'adoption des meilleures pratiques de vente directe, la fabrication de produits à valeur ajoutée et la diversification de la production ont grandement contribué au succès de cette société agricole en nom collectif dans le contexte de l'économie agricole d'aujourd'hui.

Introduction

Léopold Bourgeois, son frère Euclide Bourgeois et leurs deux partenaires, Jean-Paul Bourque et Ronald Goguen, sont les propriétaires et gestionnaires de La Fleur du Pommier, un verger situé dans le village de Cocagne, dans le sud-est du Nouveau-Brunswick. Selon Léopold Bourgeois, le succès de l'entreprise, qui a été fondée en 1978, par quatre partenaires qui ont grandi côte à côte, est principalement attribuable à sa structure et à l'ouverture d'esprit de ses propriétaires.

« Le fait que nous soyons quatre partenaires nous permet de ne pas nous tuer à la tâche. Nous nous aidons les uns les autres et bénéficions des idées de chacun », explique-t-il. « De plus, nous sommes tous disposés à essayer de nouvelles choses. Et, bien que nous ne soyons pas toujours aussi prospères que nous le souhaiterions, cette façon de faire nous permet d'améliorer constamment nos pratiques de gestion. »

Au fil des années, le verger a pris de l'expansion en augmentant sa production et sa superficie. Toutefois, l'acquisition de terres – tant l'achat que la location – n'a pas été chose facile. L'entreprise est située à proximité de Moncton, dans une région où l'étalement urbain contribue fortement à la hausse du prix des terres. « Nous avons beaucoup de mal à effectuer nos rotations parce que nous ne disposons pas de suffisamment de terres et que les terres se font de plus en plus rares », affirme Léopold Bourgeois.

Toutefois, la proximité de la ville comporte également des avantages puisqu'elle offre à Léopold Bourgeois et ses partenaires la possibilité d'écouler leurs produits frais sur un marché local. Depuis 1980, ils vendent leur production et leurs produits à valeur ajoutée directement aux consommateurs dans des marchés publics de la région.

Tirer parti du marché de gros

Bien que les pommes demeurent la plus importante production, Léopold Bourgeois souligne que le marché des produits de base de la pomme est en baisse depuis les deux dernières années en raison de la mondialisation et de la concurrence. À l'heure actuelle, La Fleur du Pommier, vend 80 % de sa production de pommes à des grossistes, qui se chargent de la distribuer dans les marchés d'alimentation. Comme chacun le sait, la vente en gros va rarement de pair avec le meilleur prix.

La Fleur du Pommier a tout de même su tirer son épingle du jeu en s'associant avec quatre autres producteurs de pommes pour former le Verger Belliveau Pool, et ainsi obtenir davantage du marché de gros. L'ensemble de la production du groupe est mise en marché par un distributeur (qui est également l'un des producteurs-partenaires du groupe), puis vendue à deux grandes chaînes d'alimentation.

Les frères Bourgeois et leurs partenaires ont également dû investir dans des installations d'entreposage réfrigérée et à atmosphère contrôlée pour accroître la valeur de leur entreprise. L'entreposage leur permet d'écouler leur production sur toute l'année, et non seulement dans les quelques mois qui suivent la récolte, et par conséquent, de négocier de meilleurs prix avec les acheteurs lorsque l'abondance des récoltes est passée. Léopold Bourgeois soutient qu'en dépit de son coût élevé, l'entreposage est d'une importance capitale pour la survie de l'entreprise.

La vente directe, les produits à valeur ajoutés et la diversification comme moyens d'accroître les profits

Le 20 % restant de la production de pommes est vendu directement aux consommateurs dans des marchés publics, au kiosque du verger ou par auto-cueillette. L'entreprise fabrique également des produits transformés, dont du jus de pomme frais, du cidre, du vinaigre de cidre, des tartes, des gelées et des confitures afin de donner une valeur ajoutée à sa production.

Bien que le chiffre d'affaires du verger ait diminué au cours des trois dernières années, ses profits sont demeurés sensiblement les mêmes en raison d'une augmentation des ventes directes et de la transformation de ses produits de base. Dans l'intervalle, La Fleur du Pommier a entrepris d'établir une chaîne de valeur avec Co-op Atlantic et Sobey's, un processus qui prendra du temps, mais qui offrira de meilleures perspectives sur le plan de la vente en gros.

La diversification occupe également une grande place dans les activités de l'entreprise. Si, au départ, la production de la Fleur du Pommier se limitait diverses variétés de pommes, elle comprend aujourd'hui des fraises, des framboises et des poires, qui sont aussi offertes sous forme de produits à valeur ajoutée, par exemple des gelées et des confitures. Les frères Bourgeois et leurs partenaires produisent aussi des légumes, notamment du maïs sucré, du brocoli, du chou-fleur, des zucchini, des courges et plusieurs variétés de laitue. Les légumes sont cueillis, lavés et vendus en bottes directement au verger ou dans les marchés publics.

« Notre entreprise est réputée pour la qualité et la fraîcheur de ses produits et s'est toujours maintenue parmi les trois plus importants fournisseurs, mais auparavant nous ne vendions pas autant à des prix aussi élevés », précise Léopold Bourgeois. « Maintenant que nous avons créé une marque, nous ciblons davantage le marché des produits haut de gamme, qui génère une plus grande valeur. Ce passage des produits de base vendus en gros aux produits à valeur ajoutée écoulés selon des techniques de vente directe a été mûrement réfléchi. »

Ces dix dernières années, la diversification de la production a joué un rôle important dans l'état des résultats. Plusieurs facteurs font varier les prix d'une production à l'autre et le fait de produire et de vendre une grande variété de légumes permet de créer un équilibre entre les prix en hausse et les prix en baisse. En outre, la vente directe a entraîné une hausse des profits puisqu'elle a augmenté la valeur des produits de base d'au moins 50 %.

Surveiller les coûts de production et les mouvements de trésorerie

Les partenaires de la Fleur du Pommier gardent un œil vigilant sur les coûts de production. Ils utilisent des points de référence établis par des instances gouvernementales du Québec et de la Nouvelle-Écosse, ainsi qu'un modèle conçu par l'Université de Cornwell, pour comparer et analyser leurs coûts de production. « Il est toujours intéressant de voir comment d'autres arrivent à produire pour moins cher et s'il est possible de faire la même chose » explique-t-il.

La gestion des mouvements de trésorerie est aussi une priorité. Léopold Bourgeois reconnaît que ses partenaires et tentent de tirer parti du plus grand nombre de programmes gouvernementaux possible afin d'être moins dépendant des institutions bancaires. Pour mieux gérer les mouvements de trésorerie, ils ont eu recours à des programmes tels que le CSRN et le PCSRA et à des avances de fonds, exemptes d'intérêts jusqu'à ce que la récolte soit vendue.

La création d'une marque

L'entreprise a également adopté une approche plus proactive en ce qui concerne la promotion du groupe et la création d'une marque en prenant une part active à la toute nouvelle Really Local Ag Co-op. Léopold Bourgeois a exercé un rôle de leadership dans son développement et siège toujours au conseil. Il soutient qu'auparavant les membres de la coopérative se livraient une concurrence acharnée en se coupant l'herbe sous le pied les uns les autres. Maintenant, ils travaillent ensemble et leurs revenus ont augmenté de 200 % à 300 %.

« Nous tentons de nous démarquer en développant une éco-étiquette qui deviendra le symbole de produits de qualité cultivés selon des pratiques respectueuses de l'environnement », explique Léopold Bourgeois. « La création d'une marque a grandement contribué à l'augmentation des ventes directes. »

La Really Local Ag Co-op tient également lieu de forum où l'on discute de méthodes de production, de rendement, de prix et de techniques de mise en marché. De plus, les membres organisent régulièrement des conférences pour en apprendre davantage sur leur secteur d'activité.

Les partenaires de la Fleur du Pommier assistent à de nombreuses conférences et rencontres sur l'agriculture. « Ces conférences sont très utiles pour notre entreprise, nous y puisons quantités d'idées et apprenons beaucoup de choses sur les nouvelles méthodes et les technologies de pointe », ajoute-t-il.

Léopold Bourgeois fait également partie d'une « table ronde d'affaires », un groupe informel d'intervenants du milieu des affaires qui n'œuvre pas dans le secteur agricole. Les membres se rencontrent mensuellement pour discuter d'occasions d'affaires, de stratégies de gestion et de divers sujets en lien avec les employés. Ces réunions sont aussi l'occasion de présenter de nouvelles idées en vue d'obtenir l'avis des autres membres.

Le travail en partenariat

Il ne fait aucun doute que ces producteurs apprécient de travailler en collaboration avec d'autres et en bénéficient; leur fonctionnement en partenariat et leur participation à la coop et au Verger Belliveau Pool le confirme. La collaboration leur réussit très bien. En tant que partenaires, ils se définissent d'ailleurs comme des « co-équipiers ». Une conception qui se reflète assurément dans leur style de gestion. Chaque partenaire à sa place et son mot à dire, et, en règle générale, les décisions sont le fruit d'un consensus.

Bien que tous soient responsables de la vente directe au kiosque du verger et dans les marchés publics, les rôles respectifs des quatre partenaires ont naturellement évolué vers les domaines d'intérêt de chacun. Euclide Bourgeois s'acquitte de la gestion des finances et de la mise en marché des produits de gros et se charge de déterminer quelles variétés mettre en culture. Léopold s'occupe de la production des pommes et des petits fruits, tandis que Jean-Paul Bourque se charge de celle des légumes. Ronald Goguen donne un coup de main chaque fois qu'on a besoin de lui.

« Nous entretenons d'excellentes relations entre nous et avec nos employés », affirme Léopold Bourgeois. « Lorsque nous avons un problème, nous l'abordons d'un point de vue professionnel et en discutons avec les personnes concernées en privé. »

Retenir ses employés, une question de communication

Léopold Bourgeois affirme qu'il peut être difficile de trouver du personnel compétent, c'est-à-dire possédant de solides connaissances en agriculture et en horticulture et sachant faire fonctionner l'équipement, problème auquel sont confrontées bien des entreprises agricoles. Il fait remarquer qu'il est plus facile de trouver de la main-d'œuvre pour les récoltes et que celle-ci est plus facile à gérer, car bon nombre des personnes qui la composent travaillent à la Fleur du Pommier depuis ses débuts en 1978 et reviennent année après année. En plus des quatre partenaires, l'entreprise compte un employé à temps plein et 12 employés à temps partiel, sans compter les 30 travailleurs saisonniers qu'elle embauche chaque année. Dans le but d'encourager le travail de ses employés, l'entreprise leur verse une prime en fonction des bénéfices réalisés.

Comme les employés sont payés à l'heure, l'organisation du temps et la logistique revêtent une grande importance. « Nous voulons qu'ils travaillent efficacement, il nous faut donc être organisés en conséquence », explique Léopold Bourgeois.

Le nombre d'employés variant tout au long de la saison, les frères Bourgeois et leurs partenaires doivent planifier les semis, la plantation et les récoltes de manière à assurer une production continue et à répartir la charge de travail sur toute la saison. Ils se réunissent hebdomadairement pour planifier le travail et, pendant la haute saison, se rencontrent à la fin de chaque journée pour organiser les activités du lendemain et prévoir les ressources nécessaires. « Nous planifions le travail à accomplir en tenant compte de la machinerie et du nombre d'employés disponible afin que tout se déroule sans encombre et dans les délais prévus », dit Léopold Bourgeois.

En plus des congés réguliers, tous les partenaires et les employés ont droit à une semaine de vacances pendant l'été, la saison la plus occupée. « Il est important que chacun puisse se reposer », explique-t-il. « Nous avons beaucoup plus d'énergie à notre retour de vacances. À l'époque où nous ne nous prenions aucun congé, nous étions tous complètement exténués à la fin de l'été. »

Pendant les mois d'hiver, ils exploitent une entreprise de déneigement, ce qui, tout en leur fournissant un revenu supplémentaire, procure du travail aux employés et fait fonctionner la machinerie.

Il ne fait aucun doute qu'en adoptant les meilleures pratiques des agriculteurs d'élite, ces producteurs accroissent non seulement la valeur de leur entreprise agricole, mais contribuent aussi de manière positive à la vie de leur communauté.

Avec le recul, y a-t-il certaines choses que les frères Bourgeois et leurs partenaires feraient différemment aujourd'hui? « Nous aurions dû changer nos variétés de pommes et planter de nouveaux pommiers plus rapidement afin d'harmoniser notre production aux préférences des consommateurs – une décision qui nous aurait rapporté gros. »

Hugues Denis Québec

Ce producteur laitier est passionné par son métier. La réputation internationale du troupeau laitier Ayrshire de cette famille est la preuve qu'une stratégie de croissance soutenue donne de bons résultats.

La passion de Hugues Denis pour sa ferme laitière, c'est aussi un grand respect pour l'héritage agricole qu'il a reçu de sa famille. L'exploitation laitière dont il a pris la relève a été fondée il y a 50 ans. En 1988, Hugues Denis et son frère ont créé une corporation familiale et, depuis, ils ont fait de leur ferme laitière une exploitation profitable, générant un revenu suffisamment élevé pour faire vivre les deux familles.

Le troupeau des frères Denis est composé de 80 vaches Ayrshire de premier choix et de 90 animaux de remplacement. Hugues Denis affirme que ces trois dernières années, leur exploitation laitière a connu une croissance annuelle de 10 % à 15 %. La croissance se mesure de deux façons. « La croissance économique est déterminée par les résultats de l'analyse de Valacta (anciennement le PATLQ), un programme qui sert à mesurer le rendement des troupeaux, et en fonction des analyses économiques de la Financière agricole, une organisation gouvernementale québécoise »

Les partenaires analysent également les données financières de leur exploitation en fonction de chiffres fournis par des comptables et des consultants. Actuellement, le ratio de leurs frais fixes et de leurs frais variables se maintient à 50-50. « En diminuant nos coûts de production et en augmentant notre efficacité, nous avons atteint un taux de croissance qui nous satisfait », soutient Hugues Denis. « La baisse de nos revenus a posé un véritable défi cependant et nous avons dû apprendre à être plus efficaces pour assurer la survie de notre entreprise. »

Hugues Denis considère qu'en matière de stabilité financière, l'exploitation se situe « sous la moyenne », principalement en raison des investissements réalisés ces dernières années. Il affirme toutefois que cette posture financière n'a pas limité la croissance. « Les établissements de crédit nous connaissent bien et connaissent aussi le programme d'investissement auquel nous souscrivons. Notre situation financière est telle que nous sommes, en bonne position pour négocier avec les institutions bancaires et La Financière agricole du Québec. »

Les frères Denis ne gèrent pas leur exploitation en fonction de point de référence précis, ils ont plutôt adopté une approche de gestion coopérative qui, jusqu'à ce jour, a bien servi les intérêts de la ferme. « Mon frère et moi nous partageons le travail de gestion, ce qui nous convient très bien puisque nos deux familles vivent des revenus de la ferme. »

Les responsabilités sont clairement délimitées. « Mon frère se charge de la machinerie et des comptes créditeurs, et dirige les travaux aux champs », dit Hugues Denis. « Pour ma part, je suis responsable de la gestion du troupeau et je donne un coup de main dans les champs au printemps. L'épouse de mon frère se charge de la comptabilité. »

Des rajustements quotidiens

Pour les exploitants de fermes laitières, la gestion du temps est un défi quotidien. « Il nous faut déterminer le travail que chaque personne doit accomplir chaque jour. Nous avons chacun nos tâches et informons les autres de nos progrès lors de notre rencontre hebdomadaire du lundi

matin. La gestion d'une ferme laitière implique des rajustements quotidiens. Par exemple, la météo nous oblige parfois à changer nos plans. »

La mise en marché du lait est effectuée par la Fédération des producteurs de lait du Québec et les coopératives. En plus du lait, les frères Denis vendent des animaux et des embryons à d'autres producteurs. La ferme des Denis est connue pour sa grande expertise et la qualité de ses animaux.

« Notre réputation nous aide à vendre nos animaux, qui sont réputés », affirme Hugues Denis, qui est également directeur au sein de l'UPA, le syndicat local. « Je travaille aussi au Salon international laitier de St-Hyacinthe. C'est important pour nous puisque cela nous aide à vendre nos animaux et nos embryons. »

Les frères Denis ont déjà exporté des animaux, mais ne peuvent plus le faire depuis l'avènement de la maladie de la vache folle. Ils ont analysé la situation et, en matière d'exportation, concentrent maintenant leurs efforts sur la vente d'embryons, une décision qui porte fruit.

Hugues Denis soutient que le transfert d'embryons leur a permis de faire de leur troupeau un des meilleurs troupeaux Ayrshire au Canada. Des visiteurs locaux, nationaux et internationaux ont contribué à faire connaître leur excellente réputation dans le monde entier.

Application des méthodes modernes

« Nous sommes toujours contents de recevoir des visiteurs à la ferme. Nos méthodes d'alimentation sont très modernes. Nous avons adopté l'approche de la ration totale mélangée. Il s'agit d'une méthode très efficace qui nous permet de sauver du temps. » Les frères Denis font également preuve d'une grande précision dans l'établissement de leurs programmes de fertilisation des champs, qu'ils rajustent, au besoin, selon des analyses de sol.

Ils innovent aussi en échangeant des champs avec des voisins producteurs de pommes de terre, à des fins de rotation. « Grâce à ces échanges, nous pouvons épandre tous nos fumiers sans contrevenir au règlement, tout en améliorant la qualité de nos champs », explique Hugues Denis. « Cette pratique nous a aussi permis de bénéficier des connaissances et de l'expérience des autres ».

Une exploitation laitière demande énormément de temps, c'est bien connu. Il faut être présent 24 heures par jour et 7 jours par semaine. Hugues Denis admet que malgré toutes les obligations journalières, il est important de passer du temps en famille. « Nous nous accordons un peu de répit de temps à autre. Autrement, nous deviendrions fous! Nous avons embauché un employé cette année, ce qui devrait me permettre de prendre un peu plus de congés ».

Les frères Denis sont très optimistes quant à l'avenir de leur entreprise. Hugues Denis s'attend à ce que sa ferme continue de croître au même rythme, c'est-à-dire à un taux annuel de 10 % à 15%. Il affirme cependant qu'ils n'auraient pas du attendre aussi longtemps avant de commencer à investir dans la ferme. Mais, en définitive, cela importe peu puisque leur entreprise est profitable et connaît une croissance qui laisse présager d'un bel avenir.

« Nous voulons léguer à nos enfants une entreprise rentable, comme nos parents l'ont fait pour nous ». L'avenir semble prometteur pour l'industrie laitière et pour les membres de cette famille,

qui démontrent une passion marquée non seulement pour leur entreprise, mais pour le mode de vie qu'elle implique.

Eddy Dykerman Île-du-Prince-Édouard

Fournir des marchés peu exploités, demeurer à l'affût des nouvelles occasions et traiter les employés d'une manière juste et équitable, voilà le secret de succès de cette entreprise agricole.

Introduction

Déjà, enfants, Eddy Dykerman et son frère Gerald savaient ce qu'ils voulaient faire. Ils voulaient être agriculteurs. Tous deux ont travaillé dans des exploitations de pommes de terre de l'Île-du-Prince-Édouard (Î.-P.-É.) et ont rapidement compris que les coûts d'établissement dans cette production étaient très élevés, que l'acquisition des terres et de l'équipement nécessiterait des investissements plus que considérables. Forts de ces constatations, ils ont pris la décision, il y a 28 ans, d'emprunter un chemin différent. En partenariat avec leur père, Bert, ils ont fondé une entreprise maraîchère qui, aujourd'hui, compte parmi les plus importantes de l'Î.-P.-É.

« Notre père a toujours voulu faire quelque chose de différent et nous étions conscients qu'il nous faudrait investir une somme colossale pour devenir producteurs de pommes de terre, de porcs ou d'un autre produit de base », affirme Eddy Dykerman. « Nous savions qu'en optant pour la production maraîchère, nous n'aurions pas à investir autant dans l'achat d'équipement car une grande partie du travail se fait à la main et pourrions développer notre entreprise petit à petit. Nous avons saisi l'occasion. »

L'épopée de la famille Dykerman a débuté en 1978, avec l'acquisition d'une ferme de 40 acres déjà en exploitation. Aujourd'hui, Brookfield Gardens emploie plus de 25 travailleurs pendant la haute saison et produit 15 variétés de légumes sur son domaine de 300 acres situé près de Brookfield, à l'Î.-P.-É.

Si aujourd'hui les avoirs de l'entreprise suffiraient à convaincre n'importe quel banquier, à l'époque, il n'a pas été facile pour la famille Dykerman de persuader les banques d'investir dans leur exploitation. « Les choses auraient été plus faciles et se seraient déroulées plus rondement si, à nos débuts, nous avions pu nous appuyer sur une solide relation avec une institution bancaire », précise Eddy Dykerman. « Nous étions différents. Plutôt que de produire des pommes de terre, nous produisions des légumes et les organismes prêteurs ne comprenaient pas nos motivations, alors il nous était difficile d'obtenir du financement pour développer notre entreprise. »

Ils ont néanmoins réussi, parce qu'ils ont travaillé dur, n'ont jamais cessé d'y croire et ont pu compter sur de bons employés. À la question « Quel est le secret de votre succès? », Eddy Dykerman répond ceci : « Premièrement, plutôt que de penser à court terme, nous avons nourri une vision à long terme et avons misé sur la formule de l'étalement quinquennal. Nous ne fondons pas nos décisions sur nos données financières à court terme. Deuxièmement, nous n'abandonnons jamais. Troisièmement, nous nous efforçons de ne pas juger trop rapidement les nouvelles idées et les nouvelles technologies. Et, quatrièmement, nous avons pu compter sur des employés formidables. »

La gestion des ressources humaines

Depuis, Eddy et Gerald ont racheté les parts de leur père et sont désormais propriétaires de l'entreprise à part égale. Ils prennent les décisions en consultation et bientôt leurs deux chefs

d'équipe participeront également au processus. Outre ses huit employés permanents, la ferme emploie 17 travailleurs saisonniers des semis à la récolte.

Gerald est principalement responsable de la vente et de la mise en marché, ainsi que de l'acquisition de terres. Pour chaque variété de légumes, il détermine la quantité à cultiver en fonction de ses prévisions du marché et de la demande pour de nouvelles variétés. L'épouse de Gerald s'acquitte de l'administration, de la paie et de la comptabilité, tandis qu'Eddy se charge de gérer tous les aspects de la production, et en particulier d'embaucher du personnel et de coordonner les ressources humaines de manière à ce que les semis, l'arrosage, les cultures, les récoltes et la préparation des légumes en vue de leur mise en marché soient effectués avec efficacité et en temps opportun.

Comme les coûts de main-d'œuvre représentent environ 40 % des dépenses de l'entreprise, les frères Dykerman doivent tout faire pour retenir leur personnel, notamment en les traitant d'une manière équitable et respectueuse. Il en va de leur réussite. Toutefois, trouver de la main-d'œuvre compétente est l'un des plus grands défis auxquels ils sont confrontés, car les industries du tourisme, de la construction et des transports attirent la majorité des travailleurs qui possèdent le profil recherché. En période de prospérité économique, il est difficile de trouver des travailleurs compétents à l'Î.-P.-É.

Les frères Dykerman embauchent des travailleurs de la région, dont bon nombre viennent de la ville. Pour cette raison, ils tentent d'offrir à leur employés un horaire de travail semblable à celui d'un emploi que ceux-ci pourraient occuper en ville. À titre mesure de rétention, ils versent également une prime à la fin de la saison.

« Pour retenir la main-d'oeuvre, il faut faire en sorte que le travail soit aussi régulier que possible. La gestion du temps et la logistique revêtent donc une importance capitale au sein de notre entreprise », soutient Eddy Dykerman. « Nous ne nous attendons pas à ce que nos employés travaillent 80 heures par semaine. Nous nous en tenons à des semaines de 40 heures et aux horaires établis afin le travail n'empiète sur leur vie personnelle. Je pense que c'est raisonnable. »

Les frères Dykerman cultivent certaines variétés particulières dans le but exprès de prolonger la saison de travail, car plus la saison est longue, plus il est facile de recruter du personnel. En outre, ils planifient leurs cultures en fonction du moment où chacune des variétés pourra être récoltée et du travail qui devra être accompli, et établissent leur calendrier en conséquence.

Vu le grand nombre de variétés cultivées, les récoltes débutent très tôt, en juillet, et se terminent en octobre. La plupart des employés travaillent 40 heures par semaine pendant l'été, mais savent qu'au moment de la récolte d'automne, on aura besoin d'eux six jours par semaine jusqu'à ce que les entrepôts soient pleins.

« Nous nous efforçons de coordonner le travail, les équipes et la machinerie afin qu'il n'y ait pas de temps mort. S'ils le veulent, nous pouvons sans problème leur trouver des heures supplémentaires, mais ne comptez pas là-dessus », dit Eddy Dykerman. Les frères Dykerman utilisent également des arracheuses modifiées dans certains de leurs champs de carottes.

Dykerman souligne que pour retenir les chefs d'équipe, il est particulièrement important de continuer à leur fournir du travail pendant les périodes plus tranquilles, comme en hiver. « Ils veulent travailler à temps plein et nous avons besoin d'eux pendant l'été. Ainsi, même s'ils sont

formés pour manoeuvrer la machinerie et qu'ils se retrouvent à emballer des carottes, nous continuons de leur verser un salaire plus élevé », ajoute-t-il. « Il faut bien qu'ils gagnent leur vie eux aussi. »

Le développement de nouveaux marchés

Au fil des ans, les Dykerman ont acquis plus de terres et ont diversifié leur production en cultivant de nouvelles variétés. Nous seulement, ont-ils du apprendre comment faire pousser ces légumes, mais aussi développer de nouveaux marchés pour ces derniers. D'autres leur ont emboîté le pas et bien qu'à une certaine époque il se trouvait entre 10 et 15 maraîchers sur l'Île, bon nombre ont depuis quitté la production. Aussi, les Dykerman ont-ils pu accaparer les parts de marché que d'autres ont laissées. Aujourd'hui, les Brookfield Gardens comptent parmi les quelques rares entreprises maraîchères de l'Île.

« Notre expansion s'effectue en fonction de la demande du marché », soutient Eddy Dykerman. « Nous ne produisons jamais de variétés pour lesquelles nous n'avons pas de marché. »

La diversité des cultures est également importante du point de vue de la gestion des risques. Les prix élevés de certains légumes compensent pour les prix plus bas d'autres variétés. La diversité permet de répartir non seulement les risques liés au marché, mais ceux se rattachant à la météo, aux insectes et aux maladies. Par exemple, lors d'une année sèche, on obtient de belles carottes longues et droites car celles-ci poussent en profondeur pour aller chercher l'eau dont elles ont besoin. À l'inverse, les choux-fleurs ne s'en tirent pas aussi bien, et il faut sans cesse irriguer les plantations.

La mise en marché à l'intérieur et à l'extérieur de l'Île

Les Dykerman ont commencé en livrant leurs produits directement chez les détaillants, un service qu'ils offrent encore aujourd'hui. Eddy Dykerman insiste toutefois sur le fait qu'il s'agit d'une pratique plutôt rare de nos jours, car la plupart des chaînes d'alimentation exigent que les produits transitent par un centre de distribution. Aussi craint-il que des changements importants s'opèrent et que, dans un avenir proche, ils ne puissent plus vendre directement. De plus, ils prévoient réduire le nombre de variétés de légumes de quinze à seulement deux ou trois.

Il estime que le fait qu'ils se chargent eux-mêmes de l'emballage, possèdent leurs propres camions de distribution et livrent directement dans les magasins, rehausse la valeur de leur offre d'au moins 30 %. Chaque jour, ils communiquent avec les magasins locaux pour prendre leur commande, en fonction des légumes qu'ils ont de disponibles.

Parce qu'ils effectuent eux-mêmes leur mise en marché, il est essentiel qu'ils gardent un oeil sur le marché pour en déceler les tendances. Les Dykerman obtiennent de meilleurs prix parce qu'ils ont éliminé les intermédiaires, en l'occurrence le distributeur. Malgré tout, parvenir à tirer un profit acceptable de la vente de leurs produits demeure leur plus grand défi. À l'heure actuelle, ils n'offrent aucun produit à valeur ajoutée, mais prévoient transformer certaines variétés éventuellement.

Les frères Dykerman vendent également une partie de leur production de carottes à une entreprise locale de transformation qui offre des produits surgelés. Cette entente leur assure un marché de plus pour leurs légumes.

La production vendue à l'extérieur de l'Île, quant à elle, passe par la PEI Vegetable Growers Co-op. Les carottes sont entreposées, ensachées, puis expédiées vers les marchés dénichés par le directeur de la coopérative.

« Notre philosophie est la suivante : la culture des légumes et leur mise en marché à l'extérieur de notre région sont deux choses différentes qui requièrent des compétences différentes », affirme Eddy Dykerman. « Nous faisons confiance au directeur de la coop, car il a des contacts partout en Amérique du Nord, a accès à la revue quotidienne des marchés et comprend très bien le marché en général. Par son entremise, nous obtenons des prix concurrentiels et c'est lui qui se charge de conclure les ententes. »

Le partage de l'information

Le directeur de la coopérative est également une source précieuse d'information. Ils prennent conseil auprès de lui quant aux variétés à mettre en culture et sollicitent son avis sur différentes questions. Les Dykerman font également partie d'une association d'horticulture dont les membres se font un devoir d'échanger de l'information. En outre, l'association teste régulièrement de nouvelles variétés, elle est donc en mesure de fournir aux maraîchers des données sur le rendement de telle ou telle culture dans les conditions propres à l'Î.-P.-É.

En plus des postes de directeur qu'il occupe au sein de la Vegetable Growers Co-op et de l'association d'horticulture, Eddy Dykerman consacre beaucoup de son temps aux enjeux se rattachant aux politiques agricoles. Il est actuellement président de la Fédération de l'agriculture de l'Île-du-Prince-Édouard.

Il considère son implication à l'extérieur de la ferme comme essentielle au succès de cette dernière. « Il est important de demeurer au fait des nouvelles méthodes de production et de se renseigner sur les techniques permettant d'accroître l'efficacité au travail », explique-t-il. « Cela nous permet également de connaître les nouvelles tendances et les enjeux susceptibles d'avoir des répercussions sur notre entreprise à long terme. »

À l'heure actuelle les Brookfield Gardens n'ont pas de conseil d'administration, mais l'idée fait son chemin dans l'esprit des frères Dykerman, car un conseil serait un bon moyen de s'adjoindre une expertise commerciale supplémentaire. Pour le moment, la ferme fonctionne en partenariat, mais les frères Dykerman envisagent la constitution en société (Inc.) pour les avantages fiscaux qu'elle procure, mais surtout pour mieux planifier la relève.

Au fil des ans, les Brookfield Gardens ont acquis une excellente posture financière, qui, aujourd'hui, sert très bien les intérêts de la ferme. Grâce à elle, les frères Dykerman peuvent négocier de meilleurs taux d'intérêt, obtenir de meilleurs prix pour leurs intrants et acheter du matériel en plus grande quantité (par ex. des cartons d'emballage) à moindre coût. « Notre solide posture financière nous permet de traverser sans trop de dommages les périodes creuses du cycle agricole et de poursuivre nos activités jusqu'à l'arrivée de jours meilleurs », ajoute Eddy Dykerman.

Du temps en famille

Malgré tout le travail à abattre et l'interminable gestion de personnel qui s'ensuit, les frères Dykerman savent combien il est important de s'accorder du temps pour relaxer et passer du temps en famille. Par exemple, lorsque leurs enfants étaient jeunes, ils prenaient de temps à autre un week-end de congé, chacun leur tour, et partaient avec leur tente-roulotte. « Nous partions de la ferme parce que nous savions que c'était nécessaire, autrement nous étions

incapables de nous arrêter de travailler. » Pendant les mois d'hiver, Eddy aime faire de la motoneige. Gerald, lui, joue au curling.

Bien que les frères Dykerman ne prennent pas de vacances de manière régulière, Eddy affirme qu'il leur arrive d'aller visiter d'autres exploitations agricoles en Ontario et au Québec – le plus souvent dans le but de découvrir de nouvelles technologies. Ils aiment également visiter les expositions d'équipement agricole qui ont lieu au Canada et en Europe.

« J'aime mon travail et notre entreprise pourvoit très bien aux besoins de nos familles », dit-il.
« Aussi, j'encourage mes enfants à devenir agriculteurs, car je crois que c'est un métier qui permet d'avoir un niveau de vie élevé, une belle qualité de vie. »

Les Brookfield Gardens procurent une belle qualité de vie non seulement aux familles Dykerman, mais à tous ceux qui ont la chance de faire partie de leur équipe. L'agriculture occupe une place très importante dans l'économie de l'Î.-P.-É.; les Brookfield Gardens également. En créant de l'emploi, les frères Dykerman contribuent au dynamisme du secteur agricole.

Clare Schlegel Ontario

Le succès de cette ferme familiale tient essentiellement à des relations stratégiques, une gestion des risques rigoureuse, une forte croissance, un plan de relève judicieux et une attitude positive.

Introduction

Dans le milieu agricole, la réputation de Clare Schlegel n'est plus à faire. Il est reconnu comme un producteur novateur. Depuis 27 ans déjà, lui et son épouse, Catherine, exploitent une ferme mixte près de Tavistock, en Ontario. Au cours des trois dernières années, la famille a doublé son chiffre d'affaires – principalement grâce à l'acquisition de terres et d'autres entreprises agricoles, mais également parce qu'elle a formé des alliances stratégiques.

Aujourd'hui, leur exploitation regroupe cinq compagnies différentes et quatre entreprises distinctes, dont deux fermes porcines, trois fermes avicoles, une entreprise de camionnage non commerciale et une entreprise de grandes cultures. Chacune de ces exploitations requiert le travail d'au moins une personne à temps plein et est suffisamment importante en taille pour tirer profit des plus récentes technologies et créer des économies d'échelle. En outre, chacune de ces entreprises comporte une forme ou une autre de partenariat ou d'alliance.

Établir et entretenir des relations stratégiques

Pour créer un effet de synergie, Clare Schlegel mise sur l'établissement de relations avec des gens qui partagent des idées similaires aux siennes. Depuis plus de 20 ans, toutes les activités se rapportant aux cultures commerciales s'effectuent en collaboration avec un voisin. Les Schlegel possèdent les camions et l'équipement nécessaire à la manutention des grains, tandis que leur voisin fournit la machinerie requise pour les semences et les récoltes. Les Schlegel ont récemment acquis un quatrième camion avec lequel ils transportent également des bovins d'engraissement pour le frère de Clare et des cochons pour un autre voisin. En procédant de la sorte, ils optimisent l'utilisation du camion tout en créant un revenu supplémentaire.

Les Schlegel et deux autres de leurs voisins sont partenaires dans une exploitation porcine naisseur-finisserie de 2 500 porcs en activité depuis près de 10 ans. Clare Schlegel se charge de la finition d'environ 50 % des porcs et assure le transport pour l'ensemble du groupe. À cette fin, il utilise toujours les mêmes camions afin de minimiser les risques de maladies. Selon lui, cette façon de faire est l'une des plus anciennes au Canada et probablement la plus garante de succès.

Le fait que la ferme soit divisée en plusieurs entreprises sert également le plan de relève du couple. Leur fils prévoit revenir s'installer sur la ferme et grâce à cette structure, il sera plus facile pour lui de démarrer en agriculture en acquérant l'une des entreprises. Les Schlegel se sont également associés avec un des employés de leur exploitation porcine qui envisage de racheter l'exploitation éventuellement.

Ces 10 dernières années, les Schlegel ont beaucoup investi dans l'achat de terres en prévision de leur retraite. Aujourd'hui, à moins que la terre se rentabilise d'elle-même une fois qu'ils ont fait le versement initial, ils louent une partie de leurs terres même si cette pratique comporte certains inconvénients, en particulier pour une exploitation dont l'essentiel des activités est axé sur l'élevage. « Nous voulions concevoir un plan de retraite qui nous permettrait de tirer le

maximum de nos investissements », affirme Clare Schlegel. « Plutôt que d'investir dans des RÉER, nous avons réinvesti dans notre entreprise pour stimuler sa croissance. Ce fut une décision profitable, car au fil des ans, nous en avons retiré davantage et avons amélioré l'efficacité de notre entreprise. »

Planification stratégique

Les Schlegel attribuent leur succès au fait qu'ils se soient fixés des objectifs précis, aient géré leurs finances avec soin et aient pris les bonnes décisions au bon moment. « Nous établissons nos objectifs dans le but de réaliser des économies d'échelle, et pour y parvenir, nous mettons à profit les plus récentes technologies », explique-t-il. « Nous nous efforçons d'être plus intuitifs et de gérer efficacement nos coûts. »

La famille suit un plan stratégique dans lequel figurent les objectifs personnels de chacun. La planification de l'entreprise et les prises de décisions s'effectuent en fonction de ce plan. Clare Schlegel affirme néanmoins accorder autant d'importance à l'épanouissement personnel qu'à la réalisation des objectifs de l'entreprise. « Il ne fait aucun doute qu'au fil des ans, mon épouse Catherine a contribué de manière importante à l'ensemble de nos activités, particulièrement en ce qui concerne l'orientation stratégique de la ferme et les décisions que nous avons prises », fait remarquer Clare Schlegel.

Si, d'un côté, les Schlegel accordent beaucoup d'importance aux objectifs personnels de chacun, ils s'adjoignent également les services professionnels de comptables, d'organismes prêteurs, d'avocats et de consultants en finance et en commercialisation pour combler les divers besoins de leur entreprise.

Trouver de bons employés et les garder

Leur conception de la vie se reflète sur la manière dont ils traitent leurs partenaires et leurs employés. Aussi n'ont-ils jamais éprouvé de difficultés à trouver de bons employés et à les garder. Clare Schlegel souligne que tous les employés sont autorisés à prendre des décisions et que c'est souvent lorsqu'il est absent qu'ils prennent leurs meilleures décisions.

Outre ses divers partenaires, la ferme compte cinq employés à temps plein et un employé à temps partiel. Les Schlegel recherchent avant tout des gens intègres capables de travailler dur et ayant une éducation et des points de vue semblables aux leurs.

Les tâches de chaque employé sont clairement définies par écrit et revues annuellement. Il précise que la description des tâches de chacun pourrait être plus explicite, mais qu'au sein d'une petite entreprise, les fonctions de chacun évoluent rapidement. Les Schlegel revoient régulièrement les descriptions de tâches avec leurs employés afin de s'assurer que tous sont satisfaits.

Clare Schlegel soutient qu'ils s'efforcent de bien payer leurs employés, tout en insistant auprès d'eux sur le fait que le travail accompli sur la ferme est plus qu'un simple boulot, que par leur travail, ils contribuent à la satisfaction des besoins fondamentaux de la population. La philosophie des Schlegel consiste donc à créer un environnement de travail propre à répondre aux exigences de leurs employés tout en satisfaisant aux besoins de l'entreprise. À titre d'incitatif, les Schlegel versent une prime à leurs employés à la fin des années prospères.

Clare Schlegel exerce des fonctions de directeur général et délègue une partie de la gestion de ses entreprises à des gestionnaires distincts qui ont pour tâche de superviser les activités

quotidiennes. Il effectue la planification stratégique de son entreprise en fonction des commentaires de ses gestionnaires et les consulte avant de prendre des décisions d'ordre général. En tant que dirigeant, il se décrit comme étant de type investigateur et collaborateur. Il choisit ses partenaires et ses employés, leur demande leur avis et apprécie leur contribution. Toutefois, c'est généralement lui qui, en bout de ligne, prend les décisions finales.

Des tonnes de calculs

Toute cette croissance est très positive, mais pour arriver à des résultats aussi concrets, les Schlegel ont dû relever des défis de taille, notamment créer un effet de levier et gérer leurs finances de main de maître. Aussi surveillent-ils de près leurs états et leurs ratios financiers, car cela leur permet de prendre des décisions non seulement en fonction de ce qu'ils peuvent faire, mais de ce qu'ils doivent faire. Clare Schlegel affirme suivre d'un oeil vigilant leurs ratios de capitaux d'emprunts propres et s'efforce de le maintenir à un niveau approprié.

Il fait remarquer qu'en raison de la nature cyclique de l'agriculture, le moment de l'investissement est aussi important que l'investissement lui-même. « Malheureusement, c'est autant une question de chance que de compétence, alors il est essentiel d'être déterminé et de croire en l'avenir. »

Clare Schlegel croit en l'importance de connaître les coûts et de gérer la production selon des points de référence précis. Pour chacune de leurs cultures, ils font le suivi des données d'assurance-récolte et surveillent le coût des intrants. Dans le cas de leur production de poulets à griller, ils comparent l'indice de conversion, le taux de croissance et la marge par kilogramme de gain aux données des années précédentes. En ce qui concerne, leur exploitation porcine, ils surveillent le gain quotidien, le coût par kilogramme de gain, la mortalité et la morbidité. De plus, ils comparent leur productivité aux points de référence de l'industrie porcine. L'un de leurs partenaires est membre d'un club d'analyse comparative, ce qui leur permet d'avoir une meilleure compréhension des points de référence de l'industrie canadienne plutôt que comparer leur productivité aux points de référence de l'industrie américaine.

L'importance de la technologie

Clare Schlegel considère la technologie de l'information (TI) comme essentielle au fonctionnement de son entreprise agricole. « Nous sommes vraiment à l'ère de l'information et, par conséquent, la TI occupe une place cruciale dans nos activités de surveillance et de gestion. »

Ils utilisent la technologie informatique pour surveiller et contrôler leurs étables et leurs programmes alimentaires, ont converti leurs systèmes de comptabilité et d'analyse des données financières à l'informatique et recourent à la technologie GPS (système de positionnement global) lorsqu'ils travaillent aux champs. Internet est également un outil fort utile pour rechercher de l'information, échanger des courriels et surveiller l'évolution des marchés.

Mise en marché

Comme la ferme des Schlegel est une entreprise agricole plurisectorielle, la mise en marché des divers produits s'effectue par l'intermédiaire de systèmes différents. Les Schlegel ne se situent pas toujours dans le tiers supérieur du marché, mais ils tentent néanmoins de prévoir la demande du marché et de fournir en conséquence leurs partenaires dans la chaîne d'approvisionnement.

Bien que les poulets à griller soient soumis à la gestion de l'offre et que les prix soient fixés d'avance, les Schlegel s'efforcent de satisfaire aux exigences du transformateur en matière de qualité. Clare Schlegel affirme qu'il s'agit d'un excellent système de mise en marché, qui a très bien servi leurs intérêts au fil des ans.

Depuis maintenant 10 ans, l'exploitation porcine vend ces porcs à une usine de transformation de la viande située en Ontario, selon un contrat à durée définie. Le transformateur vend la majeure partie de cette viande de porc au Japon et considère les ententes à long terme avec le pays du soleil levant comme une composante cruciale de la mise en marché du porc, qui génère de la valeur pour la chaîne d'approvisionnement toute entière. Cette entente est satisfaisante tant pour les producteurs que pour le transformateur. Lorsque le prix du porc est élevé, les producteurs reçoivent moins. Lorsqu'il est bas, ils reçoivent davantage. Somme toute, ils obtiennent un prix médian. Toutefois, l'instabilité tend désormais à s'emparer du cycle de l'industrie porcine.

Clare Schlegel ajoute qu'en dépit de ces ententes stratégiques, ils doivent harmoniser leurs coûts aux prix du marché parce qu'ils produisent un produit de base.

Du côté des cultures, le maïs sert à nourrir les animaux de la ferme, le blé est vendu lorsque la meilleure occasion se présente, soit au comptant ou à terme et le soya est cultivé selon des contrats de préservation de l'identité, ou pour la fève et le marché de la trituration. Les Schlegel cultivent également des fèves destinées à la consommation humaine pour lesquelles ils obtiennent un prix plus élevé. Clare Schlegel n'est pas convaincu que les programmes de préservation de l'identité offrent suffisamment d'avantages en contrepartie des tracas qu'ils suscitent et des risques qu'ils comportent.

Gestion du risque

La diversification occupe une place importante dans la stratégie de gestion du risque des Schlegel. « La diversification de nos activités a grandement contribué à notre réussite », soutient Clare Schlegel, « tout comme elle nous a aidé à répartir le risque et à stabiliser notre revenu. »

Les Schlegel prennent aussi d'autres moyens pour atténuer les risques. Ils se procurent leurs intrants à contrat afin d'obtenir un prix fixe pendant une longue période, souscrivent une assurance-récolte et d'autres formes d'assurance, partagent de la machinerie et ont contracté des prêts assortis de dates de renouvellement différentes. La maladie demeure une préoccupation pour les producteurs agricoles, particulièrement dans le secteur porcin. Aussi mettent-ils tout en oeuvre pour assurer la santé de leurs animaux et demandent régulièrement conseil à leur vétérinaire.

Clare Schlegel est quelque peu préoccupé par la récente hausse du taux de change du dollars canadien et l'augmentation des taux d'intérêts car cela a des répercussions sur la rentabilité et la compétitivité de son entreprise.

Il précise qu'il est essentiel pour leur entreprise d'avoir une solide posture financière. « Dans le passé, nous étions limités dans nos projets d'expansion. Maintenant que nous sommes dans une meilleure posture, nous pouvons développer notre entreprise et nous savons que cela nous

permettra de survivre à des temps plus durs. Mieux se porte notre actif net, mieux nous nous en tirerons », ajoute-t-il.

Avantages du réseautage

Le fait que Clare Schlegel fasse partie d'un groupement de producteurs spécialisés a beaucoup contribué à leur succès, particulièrement dans le secteur porcin. Au fil des ans, il a joué un rôle actif au sein de nombreuses organisations locales, nationales et internationales de l'industrie porcine. À l'heure actuelle, il est président du Conseil canadien du porc.

Cette participation active au sein de l'industrie lui permet de connaître les enjeux qui façonnent le secteur agricole en général et d'élargir sa perspective. Elle lui fournit également l'occasion de partager ses expériences et de comparer son entreprise à celle d'autres producteurs.

« Cela permet de rester en contact avec l'industrie, de garder un point de vue réaliste, d'apprendre des erreurs et des solutions des autres et incite à s'améliorer sans cesse. »

Il précise qu'il retire également beaucoup de connaissances des étroites relations de travail qu'il entretient avec les partenaires de son exploitation porcine naisseur-finiisseur et de son entreprise de cultures commerciales.

La fierté d'être agriculteur

De toute évidence, Clare Schlegel est fier d'être un entrepreneur agricole. Il souligne qu'il est important d'avoir une attitude positive, de faire preuve d'un optimisme réaliste devant les défis tantôt positifs, tantôt négatifs qui marquent l'évolution de leur entreprise et du secteur agricole en général. En dépit de tous les défis qui attendent les producteurs agricoles, Clare Schlegel est fermement convaincu que l'avenir de l'agriculture est prometteur.

« J'ai grandi sur une ferme, c'est mon mode de vie. Je serais heureux que mes enfants choisissent d'être agriculteurs. Je suis fier d'avoir bâti une entreprise prospère, un endroit où il fait bon vivre », explique-t-il. « On ne peut pas s'investir autant, faire ce genre de travail pour le compte de quelque d'autre ou dans le contexte d'une industrie vouée à disparaître. D'une manière ou d'une autre, l'agriculture ne cessera jamais d'exister. »

Famille Mylles Wildeman Famille Keith Rueve Saskatchewan

La décision des familles Wildeman et Rueve de devenir actionnaires d'une entreprise détenue par des agriculteurs alliant un parc d'engraissement et une usine d'éthanol a eu une incidence très bénéfique sur leurs fermes familiale respectives. Au cours des 20 dernières années, elle leur a permis de développer leur entreprise et d'accroître leur actif net, en plus d'inciter certains membres de leur famille à revenir travailler sur la ferme.

Mylles Wildeman représente la quatrième génération d'agriculteurs à prendre la relève de la ferme familiale, qu'il exploite en compagnie de ses deux fils, qui forment la cinquième génération. En 1974, après avoir obtenu son diplôme en commerce, Mylles Wildeman a décidé de rejoindre son père pour travailler avec lui à l'expansion de leur exploitation céréalière. À la fin des années 1990, la ferme comptait de 4 000 acres de terres. En 2000, année où ses deux fils, Todd et Chris, se sont joints à la ferme familiale, Mylles Wildeman a entrepris de poursuivre le développement de la ferme, si bien qu'aujourd'hui ils exploitent 9 500 acres de terres, dont une partie est louée. Avant de rejoindre les rangs de l'entreprise familiale, Todd et Chris Wildeman ont poursuivi des études universitaires. Tout comme leur père, ils sont titulaires d'un diplôme en commerce. Tous deux sont mariés et ont des enfants. Ils ont occupé des emplois à l'extérieur de la ferme pendant un certain temps, mais ont finalement opté pour la ferme pour des raisons de « qualité de vie » et parce qu'ils sont convaincus qu'une entreprise agricole offre davantage de possibilités qu'un emploi à titre de professionnel dans le domaine du commerce.

La ferme familiale des Rueve en est à sa troisième génération d'agriculteurs. C'est Keith Rueve, deuxième plus âgé d'une famille de six enfants, qui en assure aujourd'hui la direction. En 1985, alors qu'il en était à sa deuxième année d'études en génie mécanique, Keith Rueve a appris que son père souffrait de leucémie. Aussitôt, il a abandonné ses études afin de consacrer la majeure partie de son temps à la gestion de la ferme. À cette époque, la ferme des Rueve comptait 640 acres. C'était peu. Aussi, Keith s'est-il empressé de louer 320 acres appartenant à un voisin. À l'automne de 1986, il a acheté 320 acres supplémentaires. En hiver, Keith Rueve travaillait à l'extérieur de la ferme. En 1991, il a notamment participé à la construction de l'usine d'éthanol de Pound-Maker, à Lanigan, une unité de production d'éthanol appartenant à des producteurs. L'été de cette même année, il a été embauché à temps plein à titre d'opérateur d'usine et ses quarts de travail de 12 heures lui permettaient de continuer à s'occuper de la gestion de la ferme. Dans les années qui ont suivi, la ferme s'est encore agrandie avec l'ajout d'un autre 320 acres. Si bien qu'en 1995, lorsque Kent Rueve, le frère de Keith qui jusque-là résidait en Alberta, est revenu à la ferme avec sa famille, celle-ci comptait 1 600 acres de terres. Keith est aujourd'hui directeur de l'usine d'éthanol et son frère occupe un emploi professionnel dans une mine de potasse de la région. En plus de leurs emplois respectifs, ils dirigent une exploitation agricole prospère et novatrice. Malgré leur jeune âge, certains des enfants de Keith (trois filles) et de Kent (quatre garçons) se disent intéressés à prendre, un jour, la relève de l'entreprise familiale.

Les Wildeman et les Rueve ne correspondent pas à l'idée qu'on se fait généralement d'une famille de producteurs céréalières des Prairies, mais ne sont pas pour autant uniques. Ils font partie d'un groupe d'agriculteurs d'élite de toutes les régions du Canada oeuvrant dans les divers secteurs de l'agroindustrie. Ce sont des innovateurs qui ont su tirer avantage des réseaux d'information et des marchés émergents pour augmenter leur actif net, accroître leur rentabilité et se créer une « belle qualité de vie ». Les deux familles ont investi dans Pound-

Maker Agventures, le premier parc d'engraissement canadien à avoir intégré une usine d'éthanol à ses activités, et fournissent au groupe une variété de matières premières servant à l'alimentation du bétail.

Le fait d'avoir investi dans une usine génératrice de valeur ajoutée, détenue par des producteurs, a eu d'énormes répercussions sur les exploitations agricoles des deux familles. Les trois familles Wildeman se consacrent exclusivement à l'agriculture et n'embauchent qu'un seul travailleur à temps plein malgré leur 9 500 acres de terres. Les frères Rueve occupent des emplois professionnels à l'extérieur de la ferme tout en gérant une entreprise de 1 600 acres.

Mylles Wildeman a réalisé un investissement stratégique à la fin des années 1970 en devenant actionnaire de Pound-Maker Agventures, un parc d'engraissement détenu en copropriété. Il était producteur de céréales et le parc d'engraissement constituait un marché de remplacement pour sa production d'orge fourragère, d'ensilage et de paille, qu'il échangeait contre du fumier.

Bien que l'usine d'éthanol, qui produit de 12 à 13 millions de litre annuellement, soit de petite taille en comparaison de ce qui se fait aujourd'hui, son intégration au parc d'engraissement produit un effet de synergie et génère des économies que les usines d'éthanol seules ne sont pas en mesure d'obtenir. L'une des principales économies découle du fait que la drêche de distillerie et les céréales de distillerie humides, qui constituent des aliments nutritifs, peuvent être utilisées pour nourrir le bétail, un avantage qui a contribué à la prospérité de Pound-Maker au fil des ans, et lui a permis de demeurer rentable pendant les périodes de déclin du marché.

En outre, les fermes des Wildeman fournissent à l'usine d'éthanol du blé tendre blanc à haut rendement, riche en amidon et, par conséquent, bien adapté à la production d'éthanol. Ces ventes représentent environ 25 % de leur chiffre d'affaires brut. La décision des frères Wildeman d'investir dans une usine d'éthanol détenue par des agriculteurs leur a procuré plusieurs avantages financiers, notamment une réduction importante des frais de transport, l'obligation de s'approvisionner en premier lieu auprès des actionnaires, les dividendes versés aux actionnaires et une augmentation spectaculaire du rendement du capital investi au cours des 20 dernières années.

Mylles Wildeman attribue le succès de son entreprise familiale au fait qu'il soit copropriétaire d'une usine de transformation génératrice de valeur ajoutée détenue par des agriculteurs, mais également au fait que leur ferme soit située à proximité de Pound-Maker, dont les activités créent une forte demande en blé, en orge, en ensilage et en litière, bref, un marché local lucratif.

Du point de vue des revenus, les Wildeman visent un rendement net de 30 \$ à 35 \$ l'acre. Cet objectif est planifié et géré selon diverses stratégies, notamment la fixation à l'avance du prix de 20 % de leur production avant les semis et de 40 % avant les récoltes. Ils ont des prix cibles pour chacun de leurs produits et vendent lorsque ce prix est atteint. Ils n'attendent pas ou ne cherchent pas nécessairement à obtenir le prix le plus élevé dans le cycle du marché. En se fixant des prix cibles, ils obtiennent une marge sur coûts variables acceptable, une façon de faire qui permet de réduire les risques et le stress liés à la spéculation.

La ferme des Wildeman fonctionne à la manière d'une grande entreprise. Elle est gérée et exploitée selon un plan d'affaires détaillé et chaque partenaire et employé suit une description de tâches écrite officielle. Les Wildeman ont également élaboré un plan d'urgence à mettre en oeuvre en cas de changements climatiques ou de variations importantes des prix ou d'autres facteurs liés à la rentabilité de la ferme.

Les Rueve, quant à eux, ont dédié tous leurs champs de blé à la production de blé tendre blanc de printemps, qui convient très bien à la production d'éthanol. Ils consacrent également une partie de leurs terres à la production d'orge brassicole tout en sachant qu'ils pourront vendre cet orge sur le marché des aliments pour bétail si sa qualité ne convient pas à la production de malt. Les prix varient tout au long de l'année et les Rueve tentent de conclure des contrats avec leurs acheteurs pour fixer à l'avance le prix d'au moins 50 % de leur récolte. Dans le cas de leur production de blé, le rendement moyen est de 50 à 60 boisseaux à l'acre et ils se sont fixés un prix cible de 4,00 \$ le boisseau. Le fait qu'ils soient actionnaires de Pound-Maker permet à cette dernière de pouvoir compter sur leur production, ce qui leur assure un marché. En dépit de sa petite taille, la ferme des Rueve est prospère. Au fil des ans, elle leur a permis d'accroître leur actif net, d'entretenir un milieu de vie et de travail multigénérationnel et d'acquérir une excellente qualité de vie.

Principaux facteurs de succès

Mylles Wildeman attribue en premier lieu le succès de son entreprise à d'excellentes aptitudes à la gestion. Des compétences de gestionnaire qu'il a acquises en partie grâce à sa formation en commerce à l'Université de Saskatchewan. À l'instar de son père, il considère la saine gestion de l'entreprise comme une priorité absolue. En second lieu vient la solide position financière acquise au fil du temps par l'intermédiaire des activités de la ferme. Grâce à une gestion consciencieuse, les Wildeman ont non seulement soutenu leur croissance, mais concouru à l'accroissement de leur actif net, ce qui leur a permis de survivre aux ralentissements du marché et de tirer avantage de nouvelles occasions d'investissement.

Lorsqu'on lui demande ce que, avec le recul, il ferait différemment, Mylles Wildeman évoque sans hésiter les problèmes qu'ils ont dû surmonter en ce qui concerne les stratégies et les possibilités de mise en marché. En matière de mise en marché, peu de possibilités s'offrent au producteur céréalier qui souhaite innover. La mise en marché demeure néanmoins le moyen par excellence pour obtenir le meilleur taux de rendement du capital investi (RCI) avec le moins d'investissement, de temps et d'efforts.

Croissance

La famille Wildeman mesure la croissance de trois façons : revenu brut, revenu net et taille de la ferme, le revenu net étant le facteur le plus déterminant. Ils souhaitent continuer à exploiter le même nombre d'acres et développer leur entreprise en s'appuyant sur le patrimoine existant. Leur plus grand défi en matière de croissance est lié à leur capacité d'intensifier la gestion d'une aussi grande étendue de terres de manière opportune. Pour y arriver, ils devront déployer une logistique de haut niveau et s'assurer que chaque partenaire accompli son travail consciencieusement.

Gestion des coûts

Mylles Wildeman et son fils travaillent en étroite collaboration avec un grand cabinet comptable. Deux fois par année, ils recourent à des services d'analyse de valeur et de rentabilité. Ce cabinet a une très bonne compréhension de tous les coûts de l'entreprise des Wildeman et mettent tout en oeuvre pour réduire au maximum leurs coûts en capital et leurs frais d'exploitation. Par exemple, ils arrivent généralement à économiser 20 % sur le coût des semences, des engrais et des produits de protection des cultures en les achetant à l'avance, à l'automne.

Les Wildeman sont membres d'un club de production Agri-Trends, dont le bureau principal est situé en Alberta. Ce club regroupe des agriculteurs d'élite de la région des Prairies et favorise le partage de l'information par l'intermédiaire de conférences téléphoniques régulières. Les membres ont accès aux services d'un « agri-coach », qui les assiste dans l'analyse des données relatives à leur productivité par rapport à des points de référence précis et à la productivité de leurs pairs. Les membres du club ont donc une très bonne idée de comment ils se situent les uns par rapport aux autres et partagent avec leurs pairs le secret de leur réussite, ainsi que leurs points de vue sur la meilleure manière de réduire les coûts et de maximiser le bénéfice net.

Excellence de la mise en marché

Tel que mentionné précédemment, la mise en marché est le moyen par excellence pour obtenir le meilleur rendement du capital investi (RCI) avec le moins d'investissement, de temps et d'efforts. Aussi est-ce l'un des aspects auquel la famille Wildeman accorde le plus importance. Ce n'est pas la capacité de production qui limite la rentabilité des entreprises agricoles, mais les prix du marché. En se regroupant et en s'armant des conseils de spécialistes de la mise en marché, les agriculteurs se donneraient les moyens d'obtenir de meilleurs prix.

Conclusion

Cette étude de cas rend compte des répercussions de la décision d'agriculteurs locaux d'investir dans une usine de transformation génératrice de valeur ajoutée créant un marché local et offrant la possibilité d'obtenir un rendement accru d'un investissement dans un secteur d'aval. Pour les Wildeman, comme pour les Rueve, cet investissement a été synonyme d'occasions et d'avantages considérables. Les deux familles en ont bénéficié, quoique de manière différente. Toutefois, dans un cas comme dans l'autre, la décision d'investir était fondée sur les objectifs suivants :

1. Qualité de vie
2. Possibilités commerciales illimitées
3. Ferme familiale durable et prospère générant un revenu élevé

Carol et John Husband Saskatchewan

Le marché des produits biologiques a offert à Carol et John Husband l'occasion qu'ils attendaient pour créer une entreprise agricole viable et prospère. La clé de leur succès? Axer leur production sur les besoins et les attentes des consommateurs.

Introduction

La ferme des Husband, exploitée tour à tour par trois générations de Husband, célébrera bientôt son 100^e anniversaire. La génération actuelle a toutefois adopté une approche différente de celle des générations précédentes. Elle exploite autrement les 1 600 acres de terres de première qualité dont la ferme est propriétaire dans le sud-est de l'Alberta.

De 1967 à 1989, les Husband ont fait l'élevage de bovins Hereford pur-sang acères, qu'ils vendaient directement à leurs clients au Japon, en Bulgarie, en République tchèque, en Angleterre, aux États-Unis, ainsi qu'un peu partout au Canada. Ils connaissaient bon nombre de leurs clients personnellement et savaient ce que ces derniers recherchaient. Puis, ils ont voulu appliquer cette approche de vente directe à la mise en marché des céréales.

En 1989, les Husband ont converti leur ferme d'élevage Hereford en une entreprise de production de céréales biologiques. Jusque-là et pendant plus de 20 ans, ils avaient tiré de leur ferme d'élevage un très bon revenu, mais souhaitaient désormais réduire leur charge de travail. Aussi, ont-ils abandonné l'élevage pour se concentrer uniquement sur l'exploitation des terres.

Ils se sont renseignés sur la production conventionnelle de céréales et ont discuté avec plusieurs producteurs. Leurs constatations étaient consternantes; même en travaillant de plus longues heures, en produisant davantage à l'acre et en travaillant à l'extérieur, les producteurs de céréales ne parvenaient pas à financer leur ferme familiale.

La plupart du temps, ils étaient complètement exclus du processus de mise en marché. La seule façon d'accroître les profits consistait donc à produire davantage, ce qui inévitablement faisait augmenter les coûts de fertilisation des champs et de protection des cultures. Du point de vue des Husband, non seulement les producteurs de céréales étaient-ils pris dans l'engrenage de l'augmentation des dépenses liées aux intrants, mais la loi leur interdisait de vendre leurs produits directement. Comment, alors, espérer créer une entreprise rentable dans un tel contexte? C'est bien ce que se demandaient les Husbands.

D'un point de vue strictement commercial, il ne faisait aucun doute que l'agriculture biologique offrait de réelles possibilités et des perspectives bien meilleures. Ce qu'il y avait de bien, c'était que toute l'industrie des produits bio était fortement influencée par le consommateur et qu'elle ne faisait l'objet que de très peu d'interventions ou d'ingérence gouvernementale, sans compter qu'elle n'était pas subventionnée, ce qui limitait la concurrence.

Aussi, à partir de 1989, les Husband ont-ils commencé à prospecter les marchés biologiques. Au fil de leurs recherches, ils ont constaté que les produits tels que le lin, les lentilles et les fèves étaient très recherchés des consommateurs. D'autres producteurs biologiques sont venus confirmer ce que les Husbands avaient déjà compris : les consommateurs recherchaient des produits biologiques de qualité et étaient prêts à en payer le prix.

À leurs débuts, ils ont beaucoup voyagé pour comprendre la dynamique du marché des produits biologique et trouver un créneau. Ils ont décidé de développer sept mélanges pour la soupe. Derrière l'étiquette de chacun de ces mélanges se trouve une recette facile à préparer. Chaque emballage comprend un mélange de légumineuses et une enveloppe contenant un assaisonnement spécialement conçu pour rehausser ce mélange.

Les Husband cultivent une trentaine de variétés de légumineuses et plus de 40 variétés de fines herbes et d'épices. La majorité de ces produits sont cultivés sur les terres des Husband, mais ces derniers confient aussi une partie de la production à des producteurs biologiques de la région en qui ils ont confiance. Cette façon de faire facilite la rotation des cultures et permet de répartir les risques inhérents à la production.

La majeure partie de leurs mélanges pour soupe sont vendus à de grands magasins d'aliments naturels dans des métropoles telles que New York, Montréal et Toronto. Carol et John Husband se chargent eux-mêmes de conclure leurs ententes de mise en marché. À cet égard, ils se rendent régulièrement dans ces grands centres urbains pour prendre le pouls du consommateur et évaluer sa réponse face au produit. Cette interaction directe avec la clientèle les a d'ailleurs amené à innover et à apporter certaines améliorations à leurs produits afin de répondre aux exigences des consommateurs.

Au début de leur périple biologique, les Husbands ont transformé une superbe étable centenaire en pierres en un marché de produits biologiques dédié à la vente directe de produits locaux, tant les leurs que ceux d'autres producteurs biologiques de la région. Aujourd'hui, les Husbands n'utilisent plus ces installations de vente à la ferme. Ils ont plutôt adopté une approche de vente par catalogue, beaucoup mieux adaptée à l'accroissement incessant de leur clientèle en Amérique du Nord.

Husband's Foods n'a pas de site Web pour la simple et bonne raison que l'entreprise ne suffit déjà pas à la demande. Un site Web n'aurait pour seul effet que d'engendrer des ruptures de stocks et beaucoup de déception chez le consommateur.

John et Carol sont très satisfaits de leur entreprise et de la marge de profit que la vente directe leur permet de dégager. Ils en sont à une étape de leur vie où ils souhaitent graduellement diminuer la charge de travail et le temps consacré à la ferme. En ce sens, ils concentrent leurs énergies sur l'amélioration des systèmes et de la logistique générale de l'entreprise. Une démarche qui leur permettra également de se ménager du temps pour se rendre dans leurs marchés clés, conclure des ententes avec leurs clients et discuter avec les consommateurs.

L'objectif des Husbands est d'avoir une « excellente qualité de vie », ou en d'autres termes de pouvoir accomplir le travail qu'ils aiment tout ayant du temps pour s'adonner à leurs passions ou à leur intérêts. Cette qualité de vie va également de pair avec leur actif net, un solide portefeuille d'épargne et de placement et un revenu annuel qui correspond à leurs besoins.

La clé de leur réussite

Selon Carol Husband, la réussite tient, en fait, à deux choses : aimer son travail et mener une vie équilibrée. Les Husband consacrent énormément d'efforts à leur entreprise, mais ne travaillent pas 24 heures par jour, sept jours par semaine. Ils travaillent fort parce qu'ils aiment leur travail et sont heureux de pouvoir développer ensemble leur entreprise.

Croissance

Les Husband ne fondent pas la croissance de leur entreprise sur les traditionnels « objectifs de croissance » du secteur agricole. Ils fixent plutôt le prix de leurs mélanges pour soupe en fonction de l'ensemble des coûts de production, des coûts de transformation, des frais liés au transport et à la logistique et des salaires qu'ils se versent. Ils établissent le prix de vente en fonction de la marge de profit dont ils ont besoin pour vivre et faire fonctionner leur entreprise. À ce jour, les Husband n'ont eu aucune difficulté à obtenir le prix désiré pour leurs produits.

Par ailleurs, les Husband s'efforcent constamment de développer de nouveaux produits, non encore offerts sur le marché, et de trouver des façons novatrices de mieux servir leurs clients, par exemple en créant des partenariats et en développant des nouveaux marchés. Des initiatives qui, dans certains cas, leur ont permis d'accroître leur marge de profit.

Gestion des coûts

Le fait qu'ils soient en mesure d'influencer le marché et de contrôler le coût des intrants procure aux Husband une grande souplesse dans la gestion et le contrôle des coûts d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement. Une situation qui leur permet de s'ajuster en fonction de diverses variables, telles que la qualité et le volume des récoltes, pour dégager un bénéfice net similaire ou croissant d'année en année.

Excellence sur le plan de la mise en marché

La mise en marché est au coeur des activités de Husband's Foods. Aussi les Husband sont-ils intraitables sur ce point; l'excellence, rien de moins. Ils ont pour objectif de produire des légumineuses et de l'orge de spécialité de qualité et en quantité suffisante pour répondre aux exigences de leur clientèle élective répartie dans toute l'Amérique du Nord. De toute évidence, leurs efforts pour offrir un service à la clientèle irréprochable ont porté fruit.

Les Husband ne se soucient pas de faire partie ou non du premier tiers des entreprises agricoles les plus prospères. Là n'est pas leur objectif. Leurs pratiques de mise en marché et de vente ne sont pas fondées sur l'exercice classique consistant à conjecturer sur les variations du marché des produits de base. Parce qu'ils vendent directement, ils sont en mesure de fixer leurs prix en fonction de la marge de profit nette qu'ils souhaitent dégager de l'exploitation de leurs 1 760 acres de cultures pour pouvoir jouir d'une excellente qualité de vie.

Réseautage et interaction avec les pairs

Au fil du temps, les Husbands ont tissé un réseau national de pairs et de conseillers, avec lesquels ils communiquent tous les dimanches matin par voie de conférence téléphonique. C'est l'un des nombreux moyens qu'ils mettent en œuvre pour accéder à de l'information actuelle sur les marchés et échanger sur le sujet avec des producteurs biologiques de toutes les régions du Canada. Le vaste « réseau de contacts » nord-américain dont disposent les Husband a joué un rôle fondamental dans le succès de leur entreprise.

Alex et Donna Hamilton Alberta

Alex, qui est né et qui a grandi à Montréal, a toujours voulu être agriculteur. Aussi, dans le but de réaliser un jour ses aspirations, il est allé étudier l'agriculture au Olds College, en Alberta. C'est là qu'il a rencontré Donna, qui est originaire de Calgary et étudiait en commercialisation de la mode. Rien ne les prédisposait à devenir agriculteurs et pourtant, quelques années plus tard, ils recevaient le prix « Jeunes agriculteurs d'élite » en reconnaissance de leur créativité et leur innovation.

Introduction

Quiconque connaît le fonctionnement du secteur agricole d'aujourd'hui dirait qu'il est très difficile, voire impossible, pour un jeune couple de démarrer une entreprise agricole, même en dépit d'une bonne connaissance du milieu agricole et de certains avoirs. Les Hamilton n'avaient ni l'un ni l'autre... mais ils chérissaient un rêve et étaient prêts à tout mettre en oeuvre pour qu'il se concrétise.

Aujourd'hui, les Hamilton exploitent 1 200 acres de terres. De ce nombre 320 leur appartiennent. Il s'agit d'une petite ferme. Ils cultivent de l'orge nue et des fourrages, qu'ils vendent sur les marchés de spécialité. Quelques autres cultures leur permettent de faire une bonne rotation.

Après l'obtention de son diplôme, et son mariage avec Donna, Alex Hamilton a travaillé chez un producteur local pendant quelques années afin de prendre de l'expérience. Il a si bien appris que très vite Donna et lui ont conclu une entente pour acheter la ferme et ainsi acquérir leur propre entreprise agricole grâce à un plan de relève ingénieux.

L'une de leurs premières innovations a consisté à évaluer la demande du marché pour la farine d'orge. L'idée de cultiver de l'orge leur est venue lors d'une conférence agroalimentaire à laquelle ils avaient assisté aux États-Unis et, où avaient été présentés des résultats de recherche démontrant les bienfaits de l'orge pour la santé. La saison suivante, ils ont cultivé 17 acres d'orge nue, qu'il ont fait moudre et ensacher à la meunerie Ellison's Milling de Lethbridge. Aujourd'hui encore, la mouture et l'ensachage sont confiés à la meunerie Ellison, car le volume de production des Hamilton ne justifie pas qu'ils acquièrent ou construisent leur propre meunerie. Les Hamilton se chargent de tout ce qui a trait à la logistique, à la mise en marché et à la distribution de leurs produits via deux grands détaillants, Safeway et Federated Co-operatives.

La farine d'orge représente environ un tiers des revenus de l'entreprise. Les Hamilton ont développé plusieurs marchés spécialisés pour leurs cultures fourragères, tant au pays qu'à l'étranger. Selon eux, une petite entreprise ou une petite ferme doit diversifier sa production et ses activités afin d'être en mesure de s'adapter à des circonstances changeantes.

Afin de satisfaire aux protocoles d'exportation très stricts, la fléole des près (le mil) doit être cultivée dans des champs où ne poussent aucune autre plante herbacée. Les Hamilton cultivent du blé, du canola et de l'avoine en quantité variable selon la demande du marché et l'emplacement du champ et gèrent leurs rotations de manière à minimiser l'apparition de maladies et de mauvaises herbes.

Facteurs de succès

Les Hamilton sont très modestes lorsqu'il est question du succès de leur entreprise. Selon eux, la chance et le fait qu'ils aient décidé de développer des marchés de créneau y sont pour beaucoup. Leur histoire confirme néanmoins le vieil adage « Aide-toi et le ciel t'aidera », car nul doute qu'ils ont travaillé très fort. Toutefois, ce n'est pas tant le travail acharné qui a fait leur réussite, mais le fait qu'ils aient fait des choix intelligents. Étant donné leur origine citadine, ils se disaient qu'ils devaient faire quelque chose de différent, hors du commun. Ils se sont demandé comment positionner leur entreprise afin d'être en mesure de tirer parti de nouvelles occasions d'affaires, de nouveaux débouchés.

Croissance

Les Hamilton ne suivent pas l'évolution des ratios financiers de leur entreprise et n'utilisent aucun outil de gestion. Par contre, ils surveillent la croissance de leur actif net. Ils veillent à maintenir leur endettement à un niveau raisonnable et axent leurs efforts sur l'établissement de buts et d'objectifs de croissance annuelle et sur la mise en œuvre de stratégies permettant de les réaliser.

Gestion des coûts

Les Hamilton ont toujours veillé à faire une utilisation judicieuse de leurs avoirs limités. Pour eux, l'accroissement de leurs avoirs ne réside pas dans l'acquisition de centaines d'acres de terre – en dépit du fait que le prix des terres entre Edmonton et Calgary soit élevé et continue de monter – ni dans l'achat de machinerie, compte tenu de la petite taille de la ferme. Ils confient donc les semences et les travaux de protection des cultures à un entrepreneur à forfait et font les récoltes avec des voisins qui ont investi dans l'achat de machinerie.

En raison d'une augmentation, ces dernières années, de la quantité de récoltes gâtées par la moisissure et parce qu'ils se sont convertis aux cultures sans labour, les Hamilton ont dû changer certaines des machines qu'ils utilisaient pour les semences. Comme ils confient les travaux de semences à un entrepreneur à forfait, les différents grains sont semés à l'aide du semoir qui convient le mieux. Ils obtiennent ainsi d'excellents résultats sans avoir à posséder leur propre machinerie.

Gestion de l'entreprise

Le style de gestion des Hamilton est très coopératif. Alex et Donna ont chacun leurs domaines d'expertise et leurs deux fils, âgés de 17 et 19, ainsi que leurs deux filles, âgées de 11 et 16 ans, participent activement aux travaux de la ferme. Les rôles et les responsabilités sont attribués en fonction des habiletés et des aptitudes de chacun. Par exemple, dans le temps des foin, les filles fanent, raclent et pressent, alors que les garçons déchargent et placent les balles dans la grange.

Les valeurs familiales des Hamilton sont au cœur de leur entreprise et prévalent sur tous les autres aspects de la gestion de la ferme. Ils encouragent leurs enfants à étudier et à choisir un métier qui correspond à leurs aspirations et à leurs intérêts, tout en espérant que certains d'entre eux choisissent l'agriculture.

Loisirs

Les Hamilton pratiquent plusieurs sports en famille, notamment le ski et le vélo. Ils habitent à proximité des montagnes et construisent actuellement un chalet à Fernie, en Colombie-Britannique, où ils pourront passer leurs vacances. Il est important pour eux de sortir du cadre

de la ferme et de s'accorder du temps pour relaxer. Selon Donna, il faut se donner les moyens d'avoir le style de vie qu'on souhaite. « Nous aimons travailler fort, mais nous aimons tout autant nous amuser », admet-elle. « Les loisirs et les vacances ont également un effet positif sur l'entreprise... on en revient plein d'énergie et prêt à soulever des montagnes. Cela nous aide à continuer. »

L'excellence sur le plan de la mise en marché

Dès le début, les Hamilton ont travaillé en priorité à induire une demande pour leurs produits, de sorte que ceux-ci ne soient pas lancés sur le marché sans qu'il ait réellement de demande. Ils ont dû faire les choses ainsi parce qu'ils ne possédaient pas les avoirs et les terres nécessaires pour adopter les pratiques de l'agriculture conventionnelle. Ils n'ont jamais produit simplement pour produire en espérant vendre à un prix avantageux... ils ont toujours eu un marché bien défini.

La farine d'orge, par exemple, répondait à un nouveau besoin. Les Hamilton ont également profité de l'existence de campagnes de sensibilisation du grand public aux bienfaits de l'orge.

En réalité, tous les produits de la ferme sont des produits de créneau, qui répondent à une demande spécifique. La fléole est vendue à l'exportation et aux éleveurs de chevaux et de bovins pur-sang qui recherchent un foin de qualité pour leurs animaux d'exposition. Les Hamilton prétendent qu'ils ne cessent d'en apprendre sur le marché et sa dynamique, sur ce qui fait tiquer les gens et affirment demeurer à l'affût de nouveaux débouchés.

Réseautage et interaction avec les pairs

Les Hamilton s'efforcent d'entretenir des relations avec des gens d'affaires et des entrepreneurs qui n'oeuvrent pas dans le secteur agricole et agroalimentaire pour échanger des idées et élargir leur perspective. Ils se tiennent également au courant de l'actualité économique et échangent avec les agriculteurs locaux.

Leur participation au Programme des jeunes agriculteurs d'élite les a beaucoup aidés sur le plan du réseautage et de l'interaction avec leurs pairs. Elle les a amenés à voyager un peu partout au Canada pour assister aux divers congrès des jeunes agriculteurs d'élite, ce qui leur a permis de tisser des liens, encore solides aujourd'hui, avec d'autres jeunes agriculteurs à la tête d'entreprises parfois totalement différentes de la leur.

« Si nous n'avions pas participé au Programme des jeunes agriculteurs d'élite, nous ne serions pas agriculteurs aujourd'hui » affirme Donna. Les idées qu'ils y ont puisées les ont réellement aidés à s'en tirer malgré la baisse des prix des dernières années. En discutant avec d'autres producteurs et en visitant d'autres fermes, ils se sont fait une idée plus juste de l'orientation qu'ils souhaitaient donner à leur ferme. Certaines de leurs idées, ne pourront toutefois se concrétiser que dans plusieurs années.

Logistique et gestion du temps

La logistique et la gestion du temps revêtent une importance primordiale, car leurs deux plus importants clients en ce qui concerne la farine d'orge, Federated co-operatives et Safeway, fonctionnent selon le système d'inventaire « just-in-time » pour approvisionner les supermarchés. Les Hamilton doivent également maintenir une bonne relation de travail avec le personnel de la meunerie et leurs camionneurs afin que toutes les étapes de la production et de la mise en marché se déroulent sans encombre. La demande est plus grande en hiver qu'en été, ce qui crée un équilibre par rapport à la production estivale de foin. La gestion du temps doit s'effectuer en fonction du flux de production.

En outre, il est absolument essentiel de gérer la récolte de la fléole en fonction de la météo, de sorte qu'il ne pleuve pas sur le foin fauché. Les Hamilton veillent à ce que tout soit prêt, à ce que la machinerie fonctionne bien, en prévision du moment où la météo annoncera plusieurs jours de beau temps et lorsque ces jours arrivent ils partent aux champs en quatrième vitesse afin de récolter dans les meilleures conditions possibles et ainsi obtenir un foin d'excellente qualité. Il est très difficile de trouver preneur pour du foin qui a « attrapé de la pluie ».

Stabilité financière

Les Hamilton possèdent une bonne stabilité financière, qui s'améliore d'année en année. Comme ils ont une petite ferme, ils doivent demeurer flexibles en ce qui concerne la production et la mise en marché. Dès leurs débuts, ils ont veillé à limiter leur endettement.

Grâce à leur solide posture financière, les Hamilton sont en mesure de tirer avantage des nouvelles occasions qui s'offrent à eux et peuvent se permettre d'attendre que les meilleurs prix du marché augmentent davantage avant de vendre. Ils ne se retrouvent jamais dans une situation où ils doivent « vendre coûte que coûte ».

La possibilité de louer la même terre pendant 20 ans a été un atout pour eux, en ce qu'elle leur a laissé de la marge de manœuvre pour acquérir, au besoin, des terres supplémentaires. Ils ne possèdent pas leur propre machinerie, ce qui signifie qu'ils ne se sont pas endettés à outrance pour acquérir des biens qui déprécient rapidement. Les voisins sont nombreux à s'offrir pour réaliser à forfait les travaux des Hamilton. Les Hamilton cherchent avant tout à optimiser le taux de rendement de leurs capitaux propres.

Diversification

Les Hamilton ont diversifié leur production de manière à approvisionner plusieurs marchés de créneau. Ils axent leur production de farine d'orge, de fléole des près et de cultures fourragères sur les exigences de leurs clients et des consommateurs, tout en demeurant à l'affût de nouveaux débouchés. Ils sont à la tête d'une entreprise agricole prospère qui ne nécessite pas de revenu extra-agricole parce qu'ils ont pris la décision éclairée de diversifier leur production. Ils ont également investi dans des biens sans lien avec leur entreprise, tels que leur chalet à Fernie.

Les Hamilton soutiennent qu'il est possible de très bien s'en tirer en agriculture... mais qu'il faut pour cela apprendre et comprendre comment fonctionne la chaîne d'approvisionnement. Leur connaissance de la dynamique du marché, du distributeur jusqu'au consommateur final, les a beaucoup aidé à créer une entreprise prospère.

Bern et Mike Kotelko Alberta

La ferme familiale des Kotelko a été fondée en 1947 près de Vegreville, une municipalité du centre est de l'Alberta. Au cours des années 1970, une deuxième génération de pionniers et d'innovateurs a pris la relève de la ferme.

En 1983, les frères Kotelko, Bern et Mike ont décidé d'ajouter quelques cordes à leur arc en diversifiant leur production de grains avec l'achat de 50 bovins d'engraissement. C'est à cette époque qu'ils ont créé Highland Feeders. Depuis, l'entreprise a connu une croissance considérable.

En 1994, alors que leur parc d'engraissement avait une capacité de 18 000 têtes et comptait 16 employés à temps plein, Bern et Mike Kotelko ont été nommés finalistes régionaux canadiens dans le cadre du Grand Prix de l'Entrepreneur. En juin 1995, la publication Profit Magazine a salué la croissance des Kotelko en classant Highland Feeders parmi les entreprises canadiennes enregistrant la plus forte croissance.

Au cours des six dernières années, l'effectif de Highland Feeders est passé de 15 employés à temps plein à 45. Chaque année, les frères Kotelko achètent pour environ 12 millions de dollars d'aliments pour le bétail et plus de 50 millions de dollars de bovins. Et, il s'agit là des achats directs. Les retombées économiques de l'entreprise sur l'économie locale sont estimées à 9 millions de dollars et à 12 millions de plus à l'échelle de la province. À l'heure actuelle, Highland Feeders est le sixième plus grand parc d'engraissement de l'Alberta.

Introduction

Le projet de recherche sur le Système intégré d'utilisation du fumier (SIUF) est la plus récente innovation de Highland Feeders, et certainement celle qui, à ce jour, a le plus retenu l'attention. Le SIUF permet d'accroître la valeur du fumier de bovins de plusieurs manières, notamment par la production de biogaz. Il s'inscrit dans la vision d'une agriculture axée sur les bioressources, d'une industrie de biotransformation à valeur ajoutée génératrice de produits et de services allant bien au-delà de la simple production alimentaire.

La technologie SIUF est le fruit des efforts conjoints de l'Alberta Research Council et de Highland Feeders Limited, et de leurs partenaires. La technologie SIUF fonctionne selon un processus de digestion anaérobie qui permet de produire des biogaz, principalement du méthane, qui sont ensuite utilisés pour produire de l'électricité. Les nutriments récupérés sont utilisés comme engrais d'origine biologique, tandis que l'eau recueillie au cours du processus est recyclée dans le système SIUF ou utilisée à des fins d'irrigation.

Le système de biogaz en circuit fermé SIUF a été conçu dans le but spécifique de résoudre les problèmes liés à l'accumulation du fumier solide dans les parcs d'engraissement extérieurs. En agriculture conventionnelle, la pratique de gestion des déchets agricoles consiste principalement à épandre le fumier sur les terres. Toutefois, des préoccupations grandissantes ayant trait aux odeurs et à la possible contamination des systèmes d'eau par écoulement de surface font en sorte que la réglementation est de plus en plus rigoureuse. Le SIUF contribue à apaiser ces inquiétudes environnementales et pourrait aider le Canada à respecter son engagement de réduire les émissions de gaz à effet de serre dans le cadre du Protocole de Kyoto.

En conférant une valeur nouvelle aux déchets agricoles, le SIUF ouvre la voie à la diversification de l'industrie agricole canadienne. La technologie SIUF permet aux exploitants de parcs d'engraissement non seulement de réduire les coûts liés à la manutention du fumier, mais aussi de produire un engrais d'origine biologique dont ils peuvent tirer un revenu supplémentaire.

Les technologies fondées sur la production de biogaz ne sont pas nouvelles. Des systèmes de gestion du fumier liquide semblables au SIUF existent déjà. Toutefois, le SIUF est, à ce jour, la seule unité de production de biogaz permettant de traiter à la fois le fumier liquide et solide. La technologie SIUF a été développée selon une approche multidisciplinaire alliant la science des sols, la microbiologie, l'agronomie, les processus chimiques et le génie mécanique. La technologie SIUF peut facilement être adaptée pour traiter d'autres déchets organiques, tels que les déchets de transformation alimentaire, les matières issues de l'équarrissage et les ordures ménagères.

Les frères Kotelko ont consacré beaucoup d'efforts à ce projet de bioénergie et sont encouragés par les progrès réalisés sur les plans de l'application de la technologie et de l'établissement des politiques. Toutefois, et bien que Highland Feeders soit en excellente position pour développer diverses variantes de cette technologie de production de gaz naturels renouvelables, une structure stable de fixation des prix de l'énergie renouvelable ainsi que des politiques et une réglementation appropriées devront être mises en place pour attirer les investisseurs et les inciter à placer des sommes importantes dans cette industrie émergente.

Depuis trois ans déjà, Highmark Industries, une autre entreprise des frères Kotelko, participe à un projet de biogaz coopératif. Pendant trois ans, Highmark Industries s'est employée à transformer une idée et des notions générales en des connaissances concrètes applicables à une échelle réelle. L'unité de production de biogaz, qui génère déjà suffisamment d'énergie pour combler les besoins de l'entreprise et de la famille des Kotelko, devrait, d'ici environ trois ans, fournir une source d'énergie renouvelable assez importante pour satisfaire aux besoins des 5 000 habitants de Vegreville. Voilà à quel résultat grandiose le pouvoir de la recherche, le développement technologique et l'innovation peuvent mener lorsqu'ils sont alliés à la vision novatrice d'une famille d'agriculteurs!

Au fil des ans, les frères Kotelko n'ont jamais cessé d'innover. Outre leur projet de production de biogaz, ils ont créé une alliance avec des producteurs de boeuf leur permettant d'assurer une production continue de « boeuf nature », qu'ils mettent en marché par l'intermédiaire d'une autre alliance commerciale, Spring Creek Ranch. Cette entreprise est formée de producteurs vache-veau choisis qui doivent respecter un protocole bien précis garantissant un boeuf nature. Jusqu'à l'étape de l'emballage, qui est effectué dans une nouvelle usine située à Balzac, juste au nord de Calgary, et dont les Kotelko sont un actionnaire minoritaire, ces producteurs demeurent responsables de leurs bêtes. En partenariat avec d'autres grands producteurs, ils commercialisent une vaste gamme de produits de boeuf « nature » sous la marque « Ranchers Beef ».

Les Kotelko excellent dans la mise en place de chaînes d'approvisionnement fonctionnelles et efficaces qui génèrent une valeur ajoutée substantielle. Ils ont contribué à la création d'une chaîne d'approvisionnement qui profite à un grand nombre de producteurs vache-veau et d'exploitations agricoles des environs. La communauté et les entreprises agricoles ont tout avantage à collaborer étroitement pour que perdurent ces alliances d'approvisionnement « détenues par des agriculteurs ».

Kirstin et Peter, la fille et le fils de Bern Kotelko, travaillent désormais au sein de l'entreprise familiale. Titulaire d'un baccalauréat ès sciences en gestion agricole et agroalimentaire de l'Université de l'Alberta, Kirstin Kotelko est aujourd'hui à la tête de Spring Creek Ranch, où elle dirige les activités de transformation à valeur ajoutée du bœuf nature et la vente de ces produits à des magasins spécialisés et des restaurants haut de gamme. Peter Kotelko est diplômé de la faculté de génie de l'Université de l'Alberta et travaille, quant à lui, dans la section de l'entreprise axée sur les biocombustibles.

Facteurs de réussite

Les Kotelko affirment que les nombreuses ressources de l'Alberta leur ont offert des occasions extraordinaires. Toutefois comme ces ressources devenaient de plus en plus convoitées, ils étaient conscients de devoir trouver des moyens d'en accroître la valeur. Leur vision de l'agriculture ne se limitait pas à la production alimentaire. Par conséquent, ils ont cherché à donner une valeur ajoutée à leurs productions afin d'en tirer le maximum, tant sur les marchés alimentaires qu'industriels.

« Nous sommes conscients que nous ne vendons pas toujours nos produits au prix le plus bas possible, mais nous pouvons nous permettre de ne pas prendre part à la guerre des prix, car la qualité supérieure et l'innocuité assurée de nos produits nous permettent d'éclipser nos concurrents. La recherche, le développement et l'innovation sont toutefois essentiels pour maintenir et renforcer cet avantage concurrentiel. En simple, nous ne voulons pas simplement produire davantage en nous satisfaisant de maintenir le statu quo », explique Bern Kotelko.

Les Kotelko estiment que l'agriculture est souvent perçue comme un « mode de vie » et que chacun se fait sa petite idée de ce qu'est l'agriculture. « En réalité, précisent-ils, l'agriculture est un secteur très concurrentiel qui dépend fortement des variations du marché des produits de base, des taux de change, de la demande des consommateurs et des conditions météorologiques ». Bien que la météo soit généralement considérée comme l'un des plus grands défis auxquels sont confrontés les agriculteurs, les Kotelko soutiennent qu'en dépit des sécheresses récurrentes des dernières années, leur principal défi est étroitement lié au fait que leur entreprise dépend en grande partie des ressources naturelles et que, pour cette raison, il leur faut sans cesse trouver de nouveaux moyens de donner une valeur ajoutée à leurs productions et à leurs activités pour en assurer la croissance.

La passion de la famille Kotelko pour le secteur agricole et agroalimentaire, et l'industrie émergente des bioproduits est incontestable. Leur enthousiasme est contagieux et explique probablement pourquoi leur entreprise attire des employés et partenaires hautement qualifiés.

Mike Kotelko affirme qu'en définitive se sont leurs solides relations qui ont fait leur réussite. Selon lui, communication et réussite sont indissociables. Il est également essentiel que les membres de l'alliance partagent une vision et des buts communs. Une relation gagnant-gagnant ne doit PAS être exclusivement fondée sur une valeur monétaire... elle doit reposer sur une volonté commune de créer de la valeur.

Croissance

Au cours des six dernières années, l'effectif de Highland Feeders est passé de 15 employés à temps plein à 45. Chaque année, les Kotelko achètent pour environ 12 millions de dollars d'aliments pour le bétail et plus de 50 millions de dollars de bovins. Les retombées économiques de l'entreprise sur l'économie locale sont estimées à 9 millions de dollars et à

12 millions de dollars de plus à l'échelle de la province. À l'heure actuelle, Highland Feeders est le sixième plus important parc d'engraissement de l'Alberta.

Les Kotelko soulignent que cette création de valeur, bien que notable, repose néanmoins sur l'achat et la vente de produits de base, en l'occurrence de grains et de bestiaux, sur le marché libre. Selon eux, une nouvelle responsabilité leur échoit; celle d'ajouter de la valeur aux forces naturelles de la communauté. Les agriculteurs doivent travailler en collaboration avec leurs pairs et avec les autres industries pour accroître la valeur des produits de base, et, pour ce faire, ils doivent user de créativité et ne pas avoir peur d'innover. Ils soutiennent que cette transformation est absolument nécessaire si les agriculteurs veulent demeurer concurrentiels et que, somme toute, ce n'est qu'une question de « gros bon sens ».

Les Kotelko ont fondé la croissance de leur entreprise sur une innovation constante et l'excellence des ressources humaines. Pour eux, les ressources humaines sont l'aspect le plus important de leurs entreprises, qui, combinées, emploient maintenant plus de 50 personnes. « Nous tentons de dénicher les meilleurs employés et leur offrons des conditions de travail avantageuses. »

Réseautage et interaction avec les pairs

Highland Feeders a formé des alliances avec des producteurs de vache-veau, des transformateurs et des détaillants pour créer une chaîne d'approvisionnement permettant d'offrir au consommateur un produit de bœuf de qualité. Afin de s'assurer que tous les agriculteurs et tous les éleveurs de l'alliance satisfont aux normes de l'alliance, un système de vérification spécifiquement conçu pour suivre l'animal de son lieu d'élevage jusqu'au moment de l'inspection fédérale des viandes a été mis en place. Ce système de gestion de la chaîne de valeur garantit que, du producteur au détaillant, seules les meilleures pratiques de production bovine sont utilisées.

Cette alliance permet d'établir des relations de confiance entre les divers secteurs de l'industrie du boeuf et, par conséquent, génère les résultats suivants :

- Accroissement de la valeur dans chacun des secteurs de la chaîne de valeur
- Réduction des coûts évitables

Plus important encore, elle permet d'être à l'écoute des consommateurs et de ne pas se fonder exclusivement sur les signaux du marché, qui peuvent ne pas refléter avec exactitude la demande des consommateurs.

En outre, les Kotelko ont formé un certain nombre d'alliances et de partenariats officiels avec des intervenants clés de diverses chaînes de valeur, dont les suivants :

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| ▪ PASCAA | ▪ Techweavers Inc. |
| ▪ Alberta Beef Packing | ▪ Feedlot Health Management Services |
| ▪ Highland Feeders | ▪ Computeraid Professional Services |
| ▪ Partenaires vache-veau | ▪ Alberta Beef Composites |
| ▪ Landmark Feeds | ▪ T.D. Bosse Professional Corp |
| ▪ Banque de Montréal | ▪ Diamond Willow |

« Lorsqu'on évolue au sein d'une industrie hautement diversifiée, on doit sans cesse se repositionner et réévaluer ses priorités pour s'assurer que les signaux circulent bien des

consommateurs à la ferme, que rien ne fait obstacle », affirment de concert les Kotelko. En s'adjoignant les services de divers professionnels, l'entreprise a atténué les risques, a réduit ses coûts et a augmenté son efficacité.

L'avenir

En ce qui concerne la croissance future de l'entreprise, les Kotelko ont deux priorités. D'une part, développer davantage la transformation à valeur ajoutée de leurs produits de bœuf, par l'intermédiaire de Spring Creek Ranch et de leurs alliances avec les producteurs de la région. D'autre part, favoriser l'expansion de leur entreprise de biocombustibles en construisant une unité de production d'éthanol d'une capacité de 40 millions de litres à proximité de leur parc d'élevage et en commercialisant la technologie de production de biocombustibles auprès d'autres groupes d'agriculteurs et de producteurs susceptibles d'être intéressés.

La technologie SIUF a ravivé le désir des Kotelko d'intégrer la production de biocombustibles à leur parc d'élevage. La production d'éthanol va naturellement de pair avec les parcs d'élevage, qui peuvent directement intégrer les co-produits de cette production à la ration distribuée dans le parc d'élevage. Le biogaz issu du fumier fournira toute l'énergie nécessaire au fonctionnement de l'unité de production d'éthanol, l'énergie circulera donc en boucle fermée entre le parc et l'unité.

Compte tenu des améliorations concrètes sur le plan de l'alimentation animale, de la réduction des coûts en matière de biocombustibles et de l'énergie et des sous-produits qui résulteraient de la production de biogaz, les Kotelko envisagent sérieusement de combiner l'agriculture, l'élevage et la production de biocombustibles.

Étant eux-mêmes des consommateurs aguerris, les Kotelko veulent être assurés que la production des aliments qu'ils consomment s'inscrit réellement dans un cycle biologique durable. Depuis toujours, les agriculteurs se font un devoir d'entretenir et de préserver la terre... l'habitat des générations à venir. En fait, les Kotelko estiment que les agriculteurs ont été et sont les tout premiers naturalistes.

En outre, les Kotelko croient que les ressources que nous concevons aujourd'hui comme des ressources environnementales (l'air, le sol et l'eau) sont à la base de l'agriculture puisque sans elles, il serait tout simplement impossible pour les agriculteurs de produire de la nourriture et de soutenir la vie. Lorsqu'on vit sur une ferme, l'eau que l'on boit provient du même puits que celle que l'on donne au bétail. En protégeant l'air, le sol et l'eau, on préserve non seulement l'environnement, mais la durabilité et, par conséquent, la rentabilité des entreprises agricoles.

Le défi que doivent relever les agriculteurs, et le secteur agricole en général, consiste à transmettre cette philosophie à la population. Les initiatives telles que les plans d'agriculture environnementale fourniront au secteur agricole des points de référence qui permettront de s'assurer que tous les agriculteurs continuent de respecter des normes élevées en matière de gestion environnementale. Les consommateurs doivent comprendre le rôle crucial des agriculteurs.

L'avenir de l'entreprise familiale est entre bonnes mains. La fille et le fils de Bern Kotelko y travaillent déjà. Les enfants de Mike sont plus jeunes, mais le plus âgé d'entre eux achève un baccalauréat tout en acquérant de l'expérience en dehors de l'entreprise familiale. La prochaine génération de Kotelko envisage l'avenir de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la biotransformation avec un enthousiasme digne de la génération actuelle.

En résumé, les Kotelko sont d'authentiques visionnaires et innovateurs qui ont su mener leur entreprise de main de maître en mettant de l'avant les principes de gestion suivants :

- Créer des situations gagnant-gagnant pour l'ensemble de leurs partenaires et de leurs employés.
- Rationaliser les activités de gestion.
- Miser sur le développement des connaissances au sein des divers secteurs de l'industrie.
- Faire preuve d'audace, de créativité, innover.
- Toujours se rappeler que nul n'est tenu de tout faire seul.

Annexe B: Références et bibliographie

Les ouvrages suivants ont été consultés lors de la préparation du présent document de travail, qui se veut le résumé des conclusions des études de cas et des réflexions sur la refonte de l'agriculture, tout en tenant compte des études et rapports pertinents sur l'industrie.

Agricultural Adaptation Council (2002). *The Odyssey Report – An Industry Quest for Solutions*. Agriculture and Agri-Food Canada. September 9, 2002.

Agriculture and Agri-Food Canada (2006). *APF Review Panel Policy Report: Assessing Progress – Overview, Conclusions and Recommendations*. May 31, 2006.

Agriculture and Agri-Food Canada (2003). *Advancing Agriculture – Setting a New Course for Path Finding Programming*. September 2003.

Elobeid, Amani et al. (2006) *The Long-Run Impact of Corn-Based Ethanol on the Grain, Oilseed and Livestock Sectors: A Preliminary Assessment*. Centre for Agricultural and Rural Development, Iowa State University, CARD Briefing Paper 206-BP49. 2006.

Bertini, Catherine, Schumacher, August Jr., Thompson, Robert L. (2006). *Agricultural Task Force Report: Modernizing America's Food and Farm Policy: Vision for a New Direction*. Chicago Council on Global Affairs. 2006.

Bessière, Luc et al. (2003). *Insights on Western Canada – A Socio-Economic Report*. Conference Board of Canada. August 2003.

Breimyer, Harold F. & Frederick, A.L. (2005). *Does the Family Farm Really Matter?* University of Missouri Extension. August, 2005.

Brinkman, George L. (2005). *Viability of Canadian Agriculture*. University of Guelph. October 13, 2005.

Brisbois, Jason (2003). *Budget 2003 – Analysis of Reaction and Impact in Western Canada*. Western Economic Diversification Canada. February 19, 2003.

Canadian Farm Manager (2006). *The struggle to transform farmers' role in the food chain*. Canadian Farm Manager. August/September 2006.

Canadian Wheat Board (2006). *Harvesting Opportunity – Strengthening Farmer's Competitive Advantage*. August, 2006.

Chojnowski, Burt (2006). *Open-Source Rural Entrepreneurial Development*. Rural Research Report. Illinois Institute for Rural Affairs. Volume 17, Issue 2. Spring, 2006.

Cleaver, Kevin and Sushma Ganguly (2005). *Managing the Livestock Revolution*. The World Bank Report No. 32725-GLB. 2005.

Clifton and Associates (for Saskatchewan Agrivision Corporation Inc.) (2004). *Water Wealth – A Fifty Year Water Development Plan for Saskatchewan*. November 4, 2004.

Cooney, Ann & Halpenny, Tom (for Saskatchewan Institute of Agrologists) (2005). *SIA Agri-Checkup Performance Measurement Framework – Final Report*. October, 2005.

DDC Consulting Services Inc. (for Saskatchewan Industry and Resources) (2004). *Assessment of Overseas Container Service Issues and Opportunities for Saskatchewan Exporters*. December 28, 2004.

Dynamics of Rural Areas (DORA). (2003). *Why Do Some Rural Economies Do Better Than Others? Future of Rural Peoples: Rural Economy, Healthy People, Environment, and Rural Communities – Fifth International Symposium*. October, 2003.

Easter, Wayne (Hon) (2005). *Report on: Empowering Canadian Farmers in the Marketplace*. Parliamentary Secretary to the Minister of Agriculture and Agri-Food. July, 2005.

Fairbairn, Joyce (Hon) & Gustafson, Leonard J. (Hon) (2004). *Report on Value-Added Agriculture in Canada*. Senate Standing Committee on Agriculture and Forestry. December, 2004.

Fairbairn, Joyce (Hon) & Gustafson, Leonard J. (Hon) (2006). *Agriculture and Agri-Food Policy in Canada: Putting Farmers First!* Senate Standing Committee on Agriculture and Forestry. June, 2006.

Frontier Centre for Public Policy (2001). *Value Added Builds Rural Communities – diversified, value-added activities are the keys to rural prosperity, not subsidies*. Frontier Centre for Public Policy – Notes (EM157). May 10, 2001.

Furtan, Hartley (2006). *The Need For Direction: The Canadian Grains Sector at a Crossroads*. Centre for Studies in Agriculture, Law, and the Environment. 2006.

Gooch, Martin (2005). *Drivers, Benefits and Critical Success Factors of Developing Closely-Aligned Agri-Food Value Chains*. George Morris Centre. November, 2005

Johnson, Morris (2006). *The Future of the Canadian Wheat Board*. Agricultural Institute of Canada (AIC). July, 2006.

Kulshreshtha, Suren. & Thompson, Wayne. (for Saskatchewan Agriculture and Food) (2005). *Economic Impacts of Saskatchewan Agriculture and Food Cluster on the Saskatchewan Economy*. University of Saskatchewan. July 2005.

Levins, Richard A. (2001). *An Essay on Farm Income – Staff Paper Series P01-1*. University of Minnesota, College of Agriculture, Food, and Environmental Science, April 2001

Logistics Marketing Services (for Saskatchewan Agrivision Corporation Inc.) (2001). *Feasibility of a Saskatchewan Container Pilot Project*. July 2001.

Lorje, Pat MLA. (2003). *Opening Up Saskatchewan – A Report on International Immigration and Inter-Provincial In-Migration Initiatives to Increase the Population of the Province of Saskatchewan*. September, 2003.

Lynch, Tyler (2006). *Addressing Disaster Realities*. Rural Councilor. October/November 2006.

- Martin, Larry. (2006). *Canadian Agri-Products Policy Project – Strategic Intentions and Policy Instruments*. George Morris Centre. October 12, 2006.
- Martin, Larry., Mussel, Al., Stiefelmeyer, Katie. (2006). *Canadian Agri-Food Policy: What Should Change to Ensure Prosperity for the Sector?* George Morris Centre. October 4, 2006.
- Maynard, Hugh & Nault, Jacques (for the Agricultural Institute of Canada (2005). *Big Farms, Small Farms – Strategies in Sustainable Agriculture to Fit All Sizes*. September, 2005.
- National Farmer's Union. (2005). *The Farm Crisis & Corporate Profits*. November 30, 2005
- Oliver, Donald (Hon) and John Wiebe (Hon), (2003). *Climate Change – We Are At Risk*. Senate Standing Committee on Agriculture and Forestry. November 2003.
- Ontario Farm Animal Council. (2006). *The Real Dirt on Farming*. March, 2006.
- Prentice, Barry. (2006). *Obsolete Regulations Restrict Value-Added Agricultural Exports*. Frontier Centre for Public Policy - Perspectives. February 2006.
- Saskatchewan Agrivision Corporation Inc. (2006). *Best Practice of Leading Farmers – Summary Report Phase II*. August 2006.
- Saskatchewan Institute of Agrologists (2006). *Strength in Saskatchewan Organics*. Saskatchewan Agrologist, Volume 39, Number 01. February, 2006.
- Scholz, Al (2002) *Moving Up the Value-Chain*. Agriculture Institute of Management in Saskatchewan - Farm Management Today. November, 2002
- Segal, Hugh (Hon) (2006). *Working Towards a New Direction for the Agri-Food Sector*. Keynote Speaker Notes - Canadian Agri-Food Policy Institute Forum, February 13, 2006.
- United States Department of Agriculture. (2001). *The New American Farmer – Profiles of Agricultural Innovation*. USDA Sustainable Agriculture Research and Education Program, 2001
- Urbanchuk, John M. (2006). (for National Corn Growers Association). *Economic Impacts on the Farm Community of Cooperative Ownership of Ethanol Production*. September, 2006.
- Vorley, Bill (2003). *Food Inc. - Corporate Concentration from the Farm to Consumer*. UK Food Group. November, 2003.
- Ziegler, Ken & Saskatchewan Agrivision Corporation Inc. (2006). (for Saskatchewan Agriculture and Food & Western Economic Diversification). *Developed Strategies to Combat Immigration with Agri-value Growth – Final Report*. March 31, 2006.