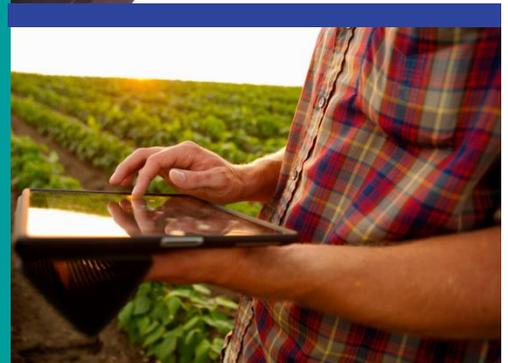


# LA CULTURE DES AFFAIRES

Retombées concrètes d'une  
gestion avisée dans les  
exploitations agricoles  
canadiennes

Juillet 2015



## Collaborateurs

### Équipe de recherche



Colin Siren, vice-président de la section Agriculture et santé animale d'Ipsos  
Kate Stiefelmeyer, directrice de comptes principale, Ipsos (Agriculture et santé animale)



Rob Hannam, président et chef du service à la clientèle chez Synthesis Agri-Food Network

### Équipe responsable du projet

Ryan Koeslag, directeur général, Institut de gestion agroalimentaire  
Carolyn Dowling, chef de projet, Institut de gestion agroalimentaire  
Brenda Lammens, présidente, Institut de gestion agroalimentaire  
Heather Watson, directrice générale, Gestion agricole du Canada

### Éditeur et distributeur

Institut de gestion agroalimentaire  
200-120 Research Lane  
Guelph (Ontario)  
N1G 0B4  
Tél. : 519-822-6618  
Télec. : 519-821-7361  
ami@takeanewapproach.ca  
@AMIOntario

© 2015, Institut de gestion agroalimentaire

La reproduction, la vente et la distribution de cette publication ou de son contenu exigent l'autorisation écrite de l'Institut de gestion agroalimentaire.

ISBN \_\_\_\_\_

Financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme *Cultivons l'avenir 2*

## TABLE DES MATIÈRES

|   |       |
|---|-------|
| Avis important  | p. 4  |
| Résumé  | p. 5  |
| 1. Introduction   | p. 11 |
| 1.1 But et objectifs  |       |
| 1.2 Méthodologie  |       |
| 2. Profil et caractéristiques démographiques des répondants               | p. 15 |
| 3. Adoption de pratiques de gestion d'entreprise                          | p. 21 |
| 4. Rendement financier  | p. 23 |
| 5. Analyse des facteurs   | p. 26 |
| 6. Profil des agriculteurs du quartile supérieur et du quartile inférieur | p. 29 |
| 7. Pratique des activités de gestion selon le quartile                    | p. 38 |
| 8. Indicateurs financiers selon le quartile                               | p. 44 |
| 9. Résumé et conclusions  | p. 46 |
| Annexe A – Questionnaire en ligne   | p. 52 |

## Avis important

Bien qu'il soit impossible de faire totalement abstraction des autres facteurs (conditions météorologiques, mode de gestion, cours du marché, taux de change, etc.), la présente étude révèle que, peu importe le type d'exploitation, la situation financière des agriculteurs est meilleure quand ils s'astreignent à des tâches de gestion.

On notera aussi que les auteurs ont, pour déterminer au mieux une possible relation de cause à effet, analysé les activités de gestion sous l'angle des attitudes comme sous celui des comportements.

### Limitation de responsabilité

*Le texte et les exemples qui composent la présente publication visent à appuyer les compétences professionnelles. Il est entendu que les collaborateurs n'y formulent aucun avis juridique ou conseil particulier. Il reviendra au lecteur de faire preuve de jugement quant à l'applicabilité ou aux implications de l'information fournie et, le cas échéant, de solliciter les conseils professionnels nécessaires. L'Institut de gestion agroalimentaire et ses collaborateurs ne sauraient être tenus responsables des conséquences que pourrait avoir telle ou telle mesure prise sur la base du présent rapport.*



Ontario

Canada

## RÉSUMÉ

L'Institut de gestion agroalimentaire (IGA) et Gestion agricole du Canada (GCA) jouent un rôle vital dans la promotion de pratiques de gestion efficaces auprès des agriculteurs canadiens. Ce n'est pas la première fois qu'on souligne à quel point la santé financière des exploitations et leurs possibilités de croissance – comme celles du secteur agricole dans son ensemble – dépendent de telles pratiques.

L'*Étude de base sur la planification et la gestion d'entreprise agricole* menée par l'IGA en 2011 a permis d'établir des critères de comparaison en matière d'activités de gestion, de comportements et d'attitudes observables dans les exploitations agricoles de l'Ontario. On y analysait les différences démographiques, comportementales et attitudinales entre les producteurs qui mènent des activités de gestion d'entreprise et ceux qui ne le font pas.

En 2012, GAC a publié un rapport intitulé *2020 : Planifier selon les besoins des agriculteurs canadiens en matière de gestion d'entreprise* qui donnait des indications sur les bonnes pratiques suivies en la matière au Canada et dans d'autres pays.

L'IGA et GAC ont ensuite voulu déterminer si ces pratiques sont payantes pour les intéressés.

Il s'agissait d'établir dans quelle mesure l'approche que constitue la gestion d'entreprise influe directement sur la situation financière d'une exploitation agricole.

L'étude s'est déroulée en trois temps :

Phase 1. Exploration qualitative

Phase 2. Validation de l'outil d'enquête quantitative auprès de certains agriculteurs

Phase 3. Enquête quantitative proprement dite

### Traits saillants de l'étude

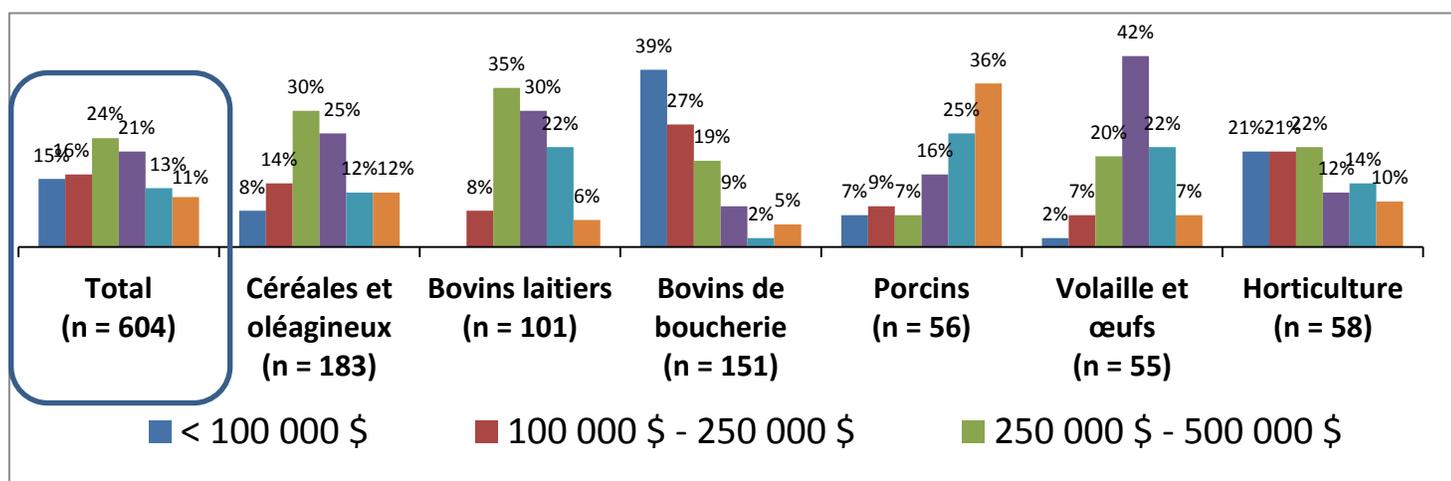
1. Base d'échantillonnage statistiquement fiable et représentative
  - L'échantillon a été puisé dans la base de données de l'Ipsos, qui compte plus de 120 000 agriculteurs canadiens. C'est la plus grande à l'échelle nationale; elle est utilisée couramment par le gouvernement fédéral, les administrations provinciales, les institutions financières, les entreprises spécialisées en cultures agricoles, en produits chimiques et en santé animale, ainsi que par d'autres acteurs du milieu agricole.
  - Pour l'échantillon considéré (n = 604), la marge d'erreur était de  $\pm 3,99 \%$ , 95 fois sur 100.
  - Afin d'obtenir des échantillons plus importants pour les exploitations agricoles de grande taille, les exploitations situées dans les provinces où les agriculteurs sont peu nombreux et les exploitations de type moins fréquent, on a choisi une stratégie d'échantillonnage non proportionnelle.
2. Processus de collecte de données de grande qualité et non biaisées
3. Forte participation des intervenants à la définition d'une certaine variable dépendante
  - Un indicateur de réussite financière (IRF) a été mis au point qui s'est avéré une bonne variable dépendante au moment de l'analyse des facteurs, sans favoriser particulièrement un type donné ou une taille donnée d'exploitation.
4. Détermination de quelques facteurs de réussite financière clés et de plusieurs autres facteurs
5. Établissement d'un lien entre ces facteurs et une situation financière confortable

### Trait saillant n° 1. Base d'échantillonnage statistiquement fiable et représentative

La source des échantillons choisie était probablement la meilleure qu'on pouvait utiliser pour mener une étude nationale auprès d'agriculteurs. La base d'échantillonnage a été conçue de manière à permettre d'utiles comparaisons avec les sous-groupes les plus pertinents.

| Type d'exploitation Province | Céréales et oléagineux | Bovins de boucherie | Porcins   | Volaille et œufs | Bovins laitiers | Horticulture | Total      |
|------------------------------|------------------------|---------------------|-----------|------------------|-----------------|--------------|------------|
| Atlantique                   | 6                      | 28                  | 5         | 2                | 20              | 26           | 87         |
| QC                           | 18                     | 23                  | 28        | 3                | 33              | 10           | 115        |
| ON                           | 30                     | 20                  | 19        | 41               | 25              | 8            | 143        |
| MB                           | 42                     | 11                  | 4         | 4                | 2               | 1            | 64         |
| SK                           | 66                     | 16                  | -         | -                | 1               | -            | 83         |
| AB                           | 19                     | 30                  | -         | -                | 8               | 3            | 60         |
| BC                           | 2                      | 23                  | -         | 5                | 12              | 10           | 52         |
| <b>Total</b>                 | <b>183</b>             | <b>151</b>          | <b>56</b> | <b>55</b>        | <b>101</b>      | <b>58</b>    | <b>604</b> |

### Taille des exploitations selon le type



SC4. Pourriez-vous nous indiquer le chiffre d'affaires brut que vous avez réalisé en 2014, le plus précisément possible? Veuillez inclure les paiements éventuellement reçus dans le cadre de programmes. (Échantillon considéré : tous les répondants)

## Trait saillant n° 2. Processus de collecte de données de grande qualité et non biaisées

**De nombreux contrôles ont été effectués au cours de la collecte des données afin d'assurer la fiabilité des résultats. En la matière, l'idéal aurait évidemment consisté à examiner les états financiers avec chaque répondant. Une autre approche a été adoptée qui, selon nous, était la seule réaliste – il s'agissait en effet d'interroger plus de 600 agriculteurs de la manière la plus fiable et la plus efficace. Les entrevues menées pendant la validation du questionnaire comme l'analyse de l'information financière fournie permettent de penser que les répondants qui se faisaient de leur situation financière une idée peu conforme à la réalité étaient relativement peu nombreux.**

- Pour élaborer le questionnaire, l'équipe responsable du projet s'est fiée à la vaste expérience que possèdent ses membres des méthodes d'étude de marché ainsi qu'à leur bonne connaissance des pratiques de gestion d'entreprise, de l'analyse financière et de l'agriculture.
- L'objet de l'enquête et ce qui pouvait en compromettre la réussite ont été discutés pendant les entrevues de validation (phase 1). Les commentaires formulés à cette occasion ont servi à peaufiner le questionnaire.
- Les entrevues de validation menées auprès d'agriculteurs ont permis de s'assurer que les questions étaient claires; on a pu également constater que les agriculteurs étaient relativement bien disposés à discuter de leur situation financière et qu'ils étaient nombreux à l'avoir passée en revue avant le début de l'étude, comme on le leur avait demandé. De plus, on avait fait coïncider le travail sur le terrain avec la période de déclaration des revenus de l'année 2014; de nombreux répondants auraient ainsi examiné très récemment leur situation avec leur comptable.
- L'enquête quantitative a été menée grâce aux installations ultramodernes d'interview téléphonique assistée par ordinateur (ITAO) dont Ipsos-Reid dispose au Canada. Le questionnaire avait été rédigé dans les deux langues officielles et était conforme aux normes de l'ARIM (Association de la Recherche et de l'Intelligence Marketing) entourant le contrôle de la qualité. Les répondants pouvaient également répondre par Internet.
- Les membres de l'équipe de recherche ont examiné personnellement les données financières de chaque exploitation; quand elles étaient sujettes à caution, on excluait l'exploitation de l'enquête.

## Trait saillant n° 3. Forte participation des intervenants à la définition d'une certaine variable dépendante

**L'indicateur de réussite financière a été validé à plusieurs niveaux :**

- **Quel que soit le type d'exploitation, on constate un écart important entre les rendements financiers des agriculteurs selon que la valeur de l'indicateur est faible ou élevée.**
- **On observe une distribution uniforme des exploitations par rapport à la plage de valeurs en jeu (0-100), et ce, quel que soit le type d'exploitation<sup>1</sup>.**
- **Tous les types et toutes les tailles d'exploitation sont bien représentés dans le quartile supérieur (25 % du total), c'est-à-dire le groupe où le rendement financier est le plus élevé.**
- **Nous avons pu établir un lien entre l'adoption de pratiques de gestion d'entreprise et la valeur de l'IRF.**

---

<sup>1</sup> En ce qui concerne les producteurs de volailles et d'œufs, la proportion de ceux pour lesquels la valeur de l'IRF est élevée est nettement plus forte que dans les autres types d'exploitation.

- Les entrevues de fond menées pendant la phase 1 ont fait apparaître que, dans le secteur agricole, la signification du terme « réussite financière » varie, même parmi les spécialistes de la finance. À peu près chaque institution a ses propres normes et privilégie tels ratios plutôt que tels autres.
- Ce constat et l'évaluation approfondie de l'ensemble de données ont amené l'équipe responsable du projet à faire reposer l'indicateur sur le ratio de rotation de l'actif, le ratio de la marge brute et le rendement de l'actif. Initialement, l'IRF incluait aussi le ratio d'endettement, mais les exploitations non endettées obtenaient une note très élevée, ce qui réduisait considérablement le degré de variabilité de l'ensemble de données.
- Les commentaires formulés à ce propos par l'équipe responsable du projet et les intervenants clés ont été recueillis tout au long du processus.

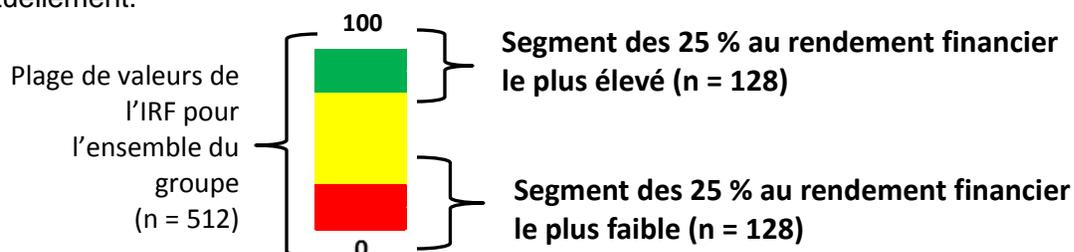
**Trait saillant n° 4. L'analyse des facteurs (statistiquement fiable) montre que les pratiques de gestion sont payantes.**

**L'étude a permis d'établir que la réussite financière d'une exploitation agricole dépend de trois facteurs clés : i) importance accordée à la formation et au perfectionnement personnel; ii) prise de décision fondée sur des rapports exacts et détaillés provenant de systèmes financiers; iii) recours à un conseiller financier. Le taux d'adoption de ces trois pratiques de gestion a été analysé ci-après; les exploitations dont le rendement financier est le meilleur ont généralement adopté chacune des pratiques en question.**

Selon notre étude, on peut distinguer, dans les exploitations agricoles, sept facteurs de réussite financière relevant de la gestion d'entreprise; la probabilité de les observer est plus grande dans les exploitations dont la situation financière est bonne, et inversement.

1. **Apprentissage continu**
2. **Décisions d'affaires reposant sur des données financières exactes**
3. **Recours à un conseiller en affaires professionnel**
4. **Utilisation d'un plan d'affaires en bonne et due forme**
5. **Suivi et prise en compte des coûts de production**
6. **Évaluation et gestion des risques**
7. **Utilisation d'un plan financier contenant des objectifs budgétaires**

C'est sur ces points que doivent se concentrer les agriculteurs dont le rendement financier est faible actuellement.



L'indicateur n'introduisant aucun biais (par nature), les facteurs précités s'observent quel que soit le type et la taille de l'exploitation.

Bien qu'on ne puisse faire abstraction des autres facteurs (conditions météorologiques, mode de gestion, cours du marché, etc.), l'IRF manifeste clairement un écart très accusé entre les exploitations dont la situation financière est la meilleure et celles dont la situation est la moins bonne, autrement dit entre le quartile supérieur et le quartile inférieur.

**Trait saillant n° 5. Établissement d'un lien entre facteurs et situation financière confortable**

**L'analyse des facteurs était censée mettre en évidence ce qui peut faire passer une exploitation du quartile inférieur au quartile supérieur; on peut en déduire que les activités de gestion d'entreprise considérées comme des facteurs clés jouent un rôle dans la réussite financière des agriculteurs canadiens les plus prospères.**

|                              |             | Valeur | Niveau de confort | Rapport en pourcentage |
|------------------------------|-------------|--------|-------------------|------------------------|
| Ratio de rotation de l'actif | Quart. sup. | 20,0 % | Moyen             | 100 % ↑                |
|                              | Quart. inf. | 9,7 %  | Faible            |                        |
| Ratio de la marge brute      | Quart. sup. | 50,0 % | Moyen             | 155 % ↑                |
|                              | Quart. inf. | 19,6 % | Faible            |                        |
| Rendement de l'actif         | Quart. sup. | 10,0 % | Élevé             | 525 % ↑                |
|                              | Quart. inf. | 1,6 %  | Faible            |                        |

À partir d'un échantillon statistiquement fiable et représentatif de la situation à l'échelle nationale, l'étude a permis d'établir les liens entre certaines activités de gestion d'entreprise et les résultats financiers des exploitations.

De manière générale, la gestion a son importance. L'analyse montre clairement que, dans le secteur agricole, pratiques de gestion d'entreprise et réussite financière sont liées. Le quartile supérieur et le quartile inférieur se distinguent nettement sur le plan du rendement financier.

Les producteurs agricoles dont la situation financière est la meilleure se démarquent considérablement :

- Rendement de l'actif : rapport de 525 %
- Ratio de la marge brute : rapport de 155 %
- Rendement des capitaux propres (RCP) : rapport de 100 %
- Ratio de rotation de l'actif : rapport de 100 %

### Principales caractéristiques des exploitations au rendement financier supérieur

#### 1. Intérêt pour l'apprentissage

- Les exploitants du quartile inférieur sont trois fois plus susceptibles de ne pas chercher à s'informer ou à se former.

#### 2. Prise de décision fondée sur des données financières détaillées

- Dans les exploitations du quartile inférieur, il est trois fois plus fréquent de constater que les derniers documents financiers remontent à plusieurs mois et ne servent pas couramment à prendre les décisions.
- Ces exploitations sont également trois fois plus susceptibles de ne pas suivre leurs coûts de production et de ne pas les utiliser pour faire des analyses comparatives ou prendre des décisions d'affaires.

#### 3. Recours à un conseiller en affaires

- La proportion d'agriculteurs qui font appel régulièrement à un conseiller d'exploitation agricole (ou à une équipe) digne de confiance est supérieure de 30 % dans le quartile supérieur.

#### 4. Poursuite d'objectifs à long terme

- La proportion d'agriculteurs qui ont arrêté un plan d'affaires dans les règles, qu'ils révisent et actualisent chaque année, est supérieure de 50 % dans le quartile supérieur.

## 1. INTRODUCTION

L'Institut de gestion agroalimentaire (IGA) et Gestion agricole du Canada (GAC) jouent un rôle vital dans la promotion de pratiques de gestion efficaces auprès des agriculteurs canadiens. Ce n'est pas la première fois qu'on souligne à quel point la santé financière des exploitations et leurs possibilités de croissance – comme celles du secteur agricole dans son ensemble – dépendent de telles pratiques.

L'*Étude de base sur la planification et la gestion d'entreprise agricole* menée par l'IGA en 2011 a permis d'établir des critères de comparaison en matière d'activités de gestion, de comportements et d'attitudes observables dans les exploitations agricoles de l'Ontario. On y analysait les différences démographiques, comportementales et attitudinales entre les producteurs qui mènent des activités de gestion d'entreprise et ceux qui ne le font pas.

En 2012, GAC a publié un rapport intitulé *2020 : Planifier selon les besoins des agriculteurs canadiens en matière de gestion d'entreprise* qui donnait des indications sur les bonnes pratiques suivies en la matière au Canada et dans d'autres pays.

L'IGA et GAC ont ensuite voulu déterminer si ces pratiques sont payantes pour les intéressés.

### 1.1 BUT ET OBJECTIFS

Le projet dont il est question ici visait à établir dans quelle mesure l'approche que constitue la gestion d'entreprise influe directement sur la situation financière d'une exploitation agricole.

#### Objectifs

1. Déterminer les activités de gestion les plus utilisées et valorisées dans l'ensemble du secteur considéré
2. Déterminer les indicateurs financiers les plus représentatifs de la santé financière des exploitations
3. Déterminer dans quelle mesure les activités de gestion et la réussite financière sont liées
4. Évaluer l'écart de réussite financière entre les agriculteurs qui adoptent des pratiques de gestion d'entreprise et les autres agriculteurs

### 1.2 MÉTHODOLOGIE

Il nous fallait éviter les obstacles auxquels s'étaient heurtées les études antérieures (échantillons trop petits, sources de données limitées ou peu fiables, recherche restreinte à une seule région ou à un seul type de production, nombre insuffisant d'indicateurs de pratique de gestion d'entreprise, approche ou résultats non quantifiables). C'est ce qui a dicté nos choix.

L'étude s'est déroulée en trois temps :

- Phase 1. Exploration qualitative
- Phase 2. Validation de l'outil d'enquête quantitative auprès de certains agriculteurs
- Phase 3. Enquête quantitative proprement dite

### **Phase 1. Exploration qualitative**

La première phase de l'étude visait à déterminer quels indicateurs caractérisent le mieux la réussite financière et dans quelle mesure on pouvait, par sondage téléphonique ou Internet, recueillir des données à leur sujet. Il s'agissait de cerner l'information financière à glaner pendant l'enquête quantitative pour pouvoir établir un lien fondé de cause à effet entre activités de gestion et résultats financiers.

Pour ce faire, nous avons mené 12 entrevues de fond (d'une durée variant entre 30 et 60 minutes) auprès des intervenants ci-dessous :

- Interlocuteurs des exploitants agricoles dans les banques et les sociétés de prêts d'envergure nationale
- Interlocuteurs des exploitants agricoles dans les cabinets d'experts-comptables
- Administrateurs de programmes gouvernementaux
- Agriculteurs
- Conseillers agricoles

L'expérience de ces différents intervenants nous a permis de déterminer les indicateurs financiers les plus révélateurs et, parmi ces derniers, ceux qu'il serait possible, au cours de la phase 3, d'obtenir par téléphone auprès des agriculteurs.

Les entrevues de fond portaient sur les indicateurs à l'aide desquels les intervenants évaluent la réussite financière de leurs clients et sur l'information que les agriculteurs, selon eux, seraient disposés à nous fournir – et capables de nous communiquer avec suffisamment d'exactitude.

Voici ce que les entrevues de fond nous ont appris :

- Notre étude suscitait beaucoup d'intérêt, notamment parce qu'elle visait à élucider la relation de cause à effet entre activités de gestion et résultats financiers.
- À peu près chacun de nos interlocuteurs avait une conception différente de la réussite financière en matière agricole. Nous avons évidemment noté certaines similitudes, mais chaque intervenant a défini ses propres indicateurs et critères de comparaison.
- Selon une opinion largement répandue, plusieurs facteurs compliquent la collecte d'indicateurs suffisamment détaillés et parfaitement fiables :
  - Le volet financier d'une exploitation agricole est complexe et ne constitue pas la première des préoccupations.
  - Certains agriculteurs hésitent à fournir de l'information détaillée ou de nature complexe par téléphone ou par Internet.
  - À part ce dont dispose l'Agence du revenu du Canada, aucune base de données ne permet actuellement de comparer ou de combiner les indicateurs.
  - On s'accorde aussi pour dire que la mise en évidence de la relation de cause à effet en jeu impose aux enquêteurs d'observer aussi bien les attitudes que les comportements.

Nos interlocuteurs devaient indiquer les activités de gestion d'entreprise que mènent les exploitants dont la situation financière est la meilleure. Les réponses ne variaient guère :

- Ils rencontrent régulièrement leurs associés ou leurs employés pour parler affaires et perspectives.
  - Ils savent comment mener une réunion et récapituler la discussion.
- Ils se fixent des objectifs éloignés (sur 10 ans) ou rapprochés (sur 2 ou 3 ans), et ils peuvent les exposer clairement.
  - Ils communiquent ces objectifs à leurs associés et à leurs employés.
  - Selon certains intervenants, l'exploitant n'a pas forcément besoin de coucher ses objectifs sur le papier s'il sait dans quelle mesure il les atteint.

- Ils contrôlent régulièrement leur situation financière et utilisent l'information qui s'y rapporte pour prendre leurs décisions opérationnelles et mener leurs activités de gestion.
- Ils sollicitent l'avis de professionnels avant de prendre des décisions financières ou opérationnelles, plutôt que de ne se fier qu'à eux-mêmes, à leurs connaissances ou à leurs proches.
- Un bon planificateur ne se préoccupe pas que des questions financières, mais aussi du plan opérationnel d'urgence, du plan de relève et du plan environnemental de l'exploitation.
  - « Selon moi, le plan d'urgence ("quoi faire s'il m'arrive malheur") est un gros morceau – seuls les vrais planificateurs s'y attellent. » (un intervenant interrogé pendant la phase 1)
- Les agriculteurs dont la situation financière est la plus enviable ne se bornent pas à la productivité agronomique mais considèrent l'efficacité de leur exploitation d'un point de vue financier.

Le questionnaire élaboré en vue de l'enquête quantitative doit beaucoup aux entrevues que nous venons d'évoquer (et, bien sûr, à l'expérience des responsables du projet).

### **Phase 2. Validation de l'outil d'enquête quantitative auprès de certains agriculteurs**

Après avoir synthétisé les commentaires émis lors de la phase 1, Ipsos a produit une première version du questionnaire, pour validation auprès d'agriculteurs qui seraient sondés ensuite lors de la phase 3 (l'enquête quantitative proprement dite). Ce deuxième ensemble d'entrevues visait à vérifier si les questions étaient intelligibles – notamment celles concernant la gestion d'entreprise – et si les agriculteurs seraient disposés à y répondre.

Chaque entrevue (téléphonique) durait une trentaine de minutes et était menée par Colin Siren ou par Kate Stiefelmeyer, tous deux membres de l'équipe Ipsos. Quinze entretiens ont été menés; les agriculteurs étaient établis en différentes régions du Canada et tous les types d'exploitation avaient été pris en compte.

Il s'est avéré que les répondants comprenaient bien les questions et étaient disposés à communiquer de l'information financière à Ipsos.

### **Phase 3. Enquête quantitative proprement dite**

La troisième étape de l'étude consistait en un sondage mené auprès des agriculteurs, représentatif à l'échelle nationale. L'échantillonnage faisait appel à des quotas minimaux par type d'exploitation et par région. Au total, 604 agriculteurs ont répondu au sondage.

#### **Répartition des échantillons**

| Type d'exploitation<br>Province | Céréales et oléagineux | Bovins de boucherie | Porcins | Volaille et œufs | Bovins laitiers | Horticulture | Total |
|---------------------------------|------------------------|---------------------|---------|------------------|-----------------|--------------|-------|
| Atlantique                      | 6                      | 28                  | 5       | 2                | 20              | 26           | 87    |
| QC                              | 18                     | 23                  | 28      | 3                | 33              | 10           | 115   |
| ON                              | 30                     | 20                  | 19      | 41               | 25              | 8            | 143   |
| MB                              | 42                     | 11                  | 4       | 4                | 2               | 1            | 64    |

|              |            |            |           |           |            |           |            |
|--------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|
| <b>SK</b>    | <b>66</b>  | <b>16</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>1</b>   | <b>-</b>  | <b>83</b>  |
| <b>AB</b>    | <b>19</b>  | <b>30</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>8</b>   | <b>3</b>  | <b>60</b>  |
| <b>BC</b>    | <b>2</b>   | <b>23</b>  | <b>-</b>  | <b>5</b>  | <b>12</b>  | <b>10</b> | <b>52</b>  |
| <b>Total</b> | <b>183</b> | <b>151</b> | <b>56</b> | <b>55</b> | <b>101</b> | <b>58</b> | <b>604</b> |

Marge d'erreur de  $\pm 3,99\%$ , 95 fois sur 100, pour l'ensemble de l'échantillon (n = 604).

## Collecte des données

L'échantillon a été établi à partir d'une base de données Ipsos portant sur plus de 120 000 exploitations agricoles canadiennes. Le sondage durait une vingtaine de minutes. Pour y participer, les répondants devaient avoir le profil suivant :

- Être propriétaire ou régisseur de l'exploitation et participer dans une certaine mesure aux grandes décisions concernant sa gestion
- Avoir déclaré un chiffre d'affaires brut supérieur à 10 000 \$ au cours de l'année civile précédente (l'échantillon incluait peu d'exploitations au chiffre d'affaires compris entre 10 000 \$ et 50 000 \$)
- Avoir au moins 18 ans

Il était possible de répondre par Internet (une autorisation de communication par courriel ayant été donnée au moment de l'inscription dans la base de données d'Ipsos) ou par téléphone (grâce aux installations ITAO d'Ipsos-Reid).

## Contenu du questionnaire

Le questionnaire devait être aussi simple que possible et porter sur les deux aspects entre lesquels on souhaitait confirmer le lien supposé.

Les questions étaient regroupées comme suit :

- Information générale sur le répondant ou l'exploitation
- Activités de gestion d'entreprise menées dans l'exploitation
  - Activités proprement dites, comportements et autres facteurs pertinents (attitudes, outils...)
- Situation financière et sentiment de confort à cet égard

La version définitive du questionnaire se trouve à l'annexe A.

## Interprétation des résultats

Bien qu'il soit impossible de faire totalement abstraction des autres facteurs (conditions météorologiques, mode de gestion, cours du marché, taux de change, etc.), notre étude révèle que, peu importe le type d'exploitation, la situation financière des agriculteurs est meilleure quand ils s'astreignent à des tâches de gestion; par ailleurs, ce sont des pratiques bien précises qui font toute la différence.

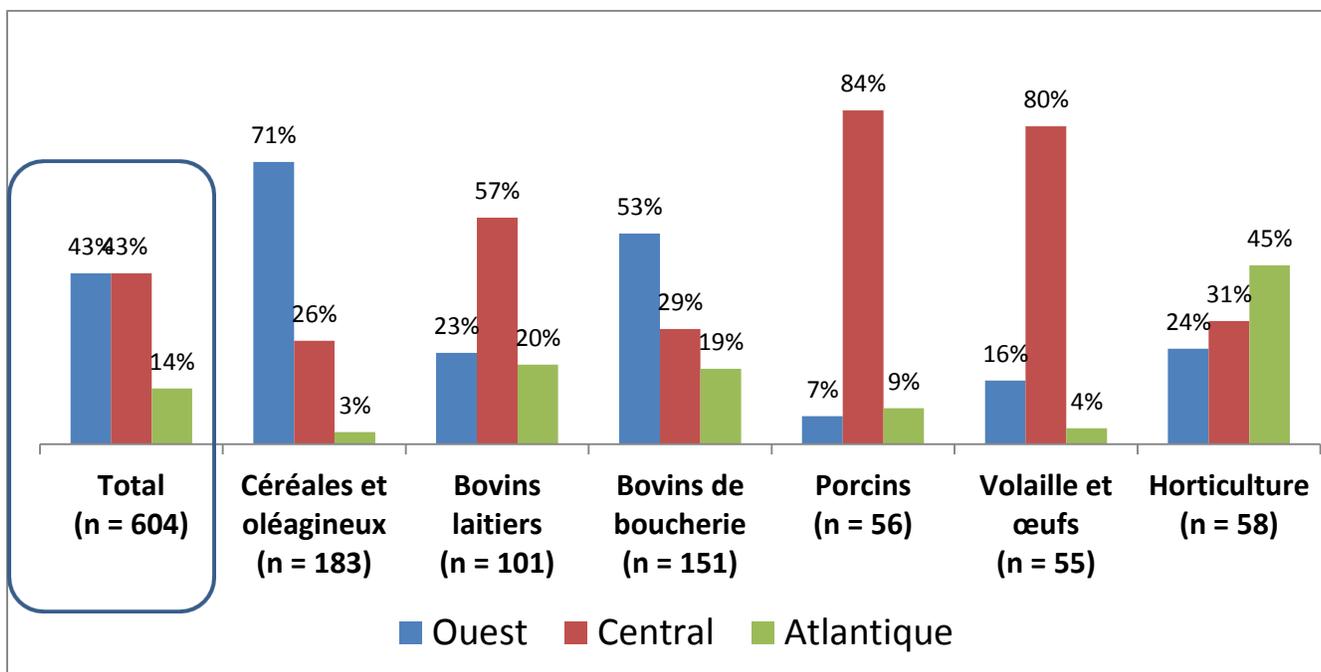
On notera aussi que les auteurs ont, pour déterminer au mieux un possible lien statistique, analysé les activités de gestion sous l'angle des attitudes comme sous celui des comportements.

## 2. DÉTAIL DES RÉSULTATS – Profil et caractéristiques démographiques des répondants

Voici des informations d'ordre général sur les agriculteurs qui ont participé à l'enquête.

Dans l'ensemble, les répondants étaient relativement bien répartis entre l'Ouest canadien (Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Manitoba) et le centre du pays (Ontario, Québec). Tout naturellement, les producteurs de céréales ou d'oléagineux ainsi que les éleveurs de bovins de boucherie étaient davantage présents dans l'Ouest; les producteurs de produits laitiers ainsi que les éleveurs de porcs et de volaille étaient davantage concentrés dans le Centre.

Répartition géographique selon le type d'exploitation

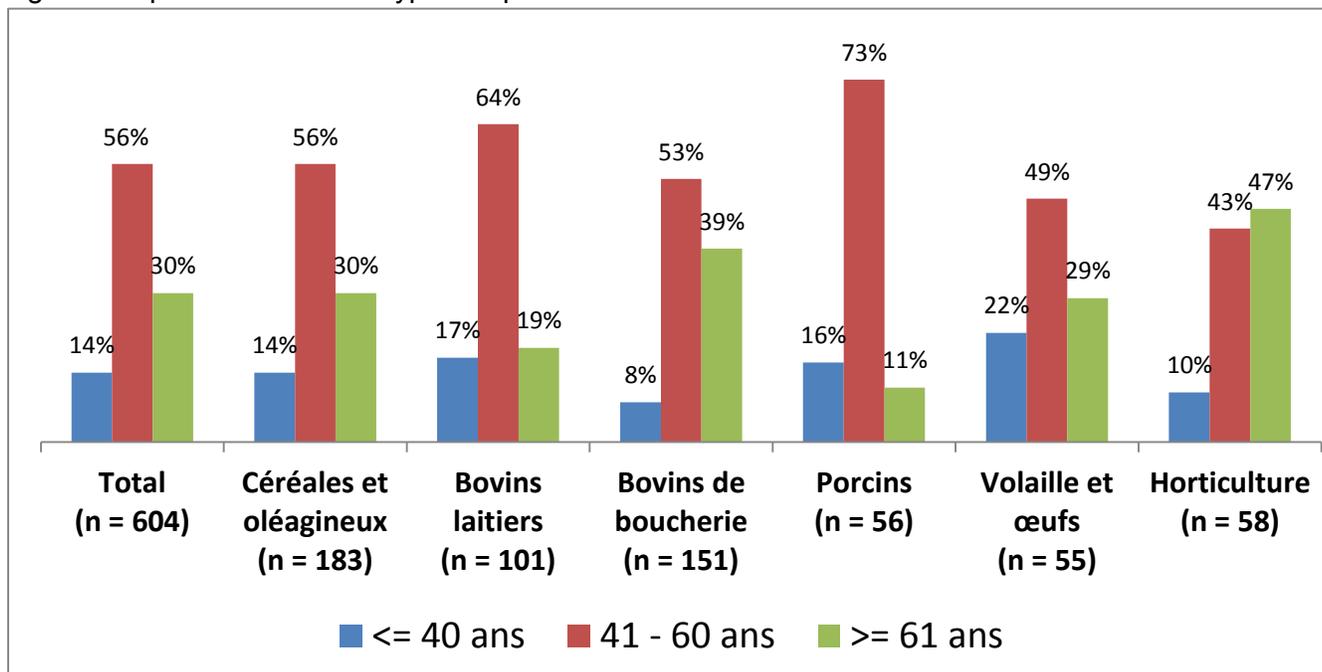


SC5. Dans quelle province habitez-vous? (Échantillon considéré : tous les répondants)

Sur le plan de l'âge, notre échantillon était également représentatif : la majorité des agriculteurs canadiens ont entre 41 et 60 ans; la proportion des plus de 60 ans est d'environ 30 %.

L'âge moyen des répondants était de 54,7 ans. Les agriculteurs du secteur de l'horticulture sont les plus âgés (58,3 ans en moyenne), suivis de près par les éleveurs de bovins de boucherie (57,8 ans). La plus forte concentration de jeunes agriculteurs (moins de 40 ans) se trouve parmi les producteurs de volaille et d'œufs.

## Âge des répondants selon le type d'exploitation

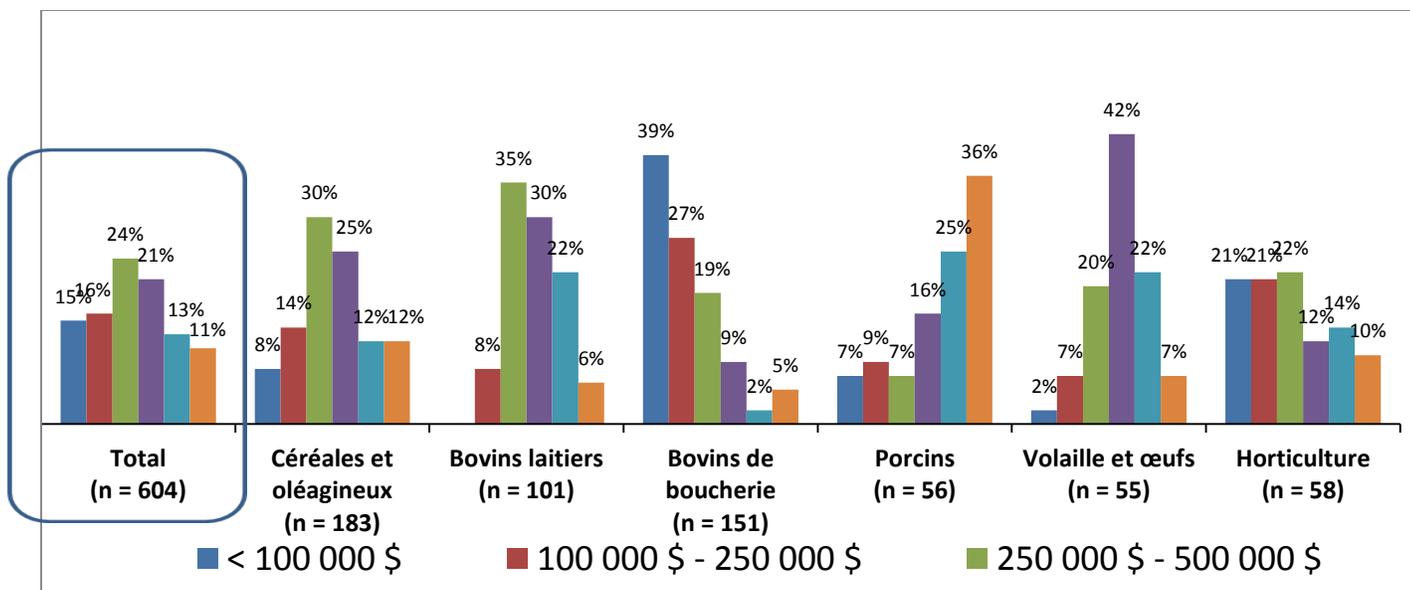


SC6. Quel âge avez-vous? (Échantillon considéré : tous les répondants)

Le graphique ci-dessous indique la répartition des exploitations selon le chiffre d'affaires brut; on constate que l'étude a été menée auprès d'un éventail large et représentatif.

La répartition selon le chiffre d'affaires varie beaucoup d'un type d'exploitation à l'autre : les éleveurs de bovins de boucherie occupent le bas du classement (chiffre d'affaires inférieur à 100 000 \$ pour 39 % d'entre eux), les éleveurs de porcs, le haut (2 millions de dollars ou davantage pour 36 % d'entre eux).

## Taille des exploitations selon le type



SC4. Pourriez-vous nous indiquer le chiffre d'affaires brut que vous avez réalisé en 2014, le plus précisément possible? Veuillez inclure les paiements éventuellement reçus dans le cadre de programmes. (Échantillon considéré : tous les répondants)

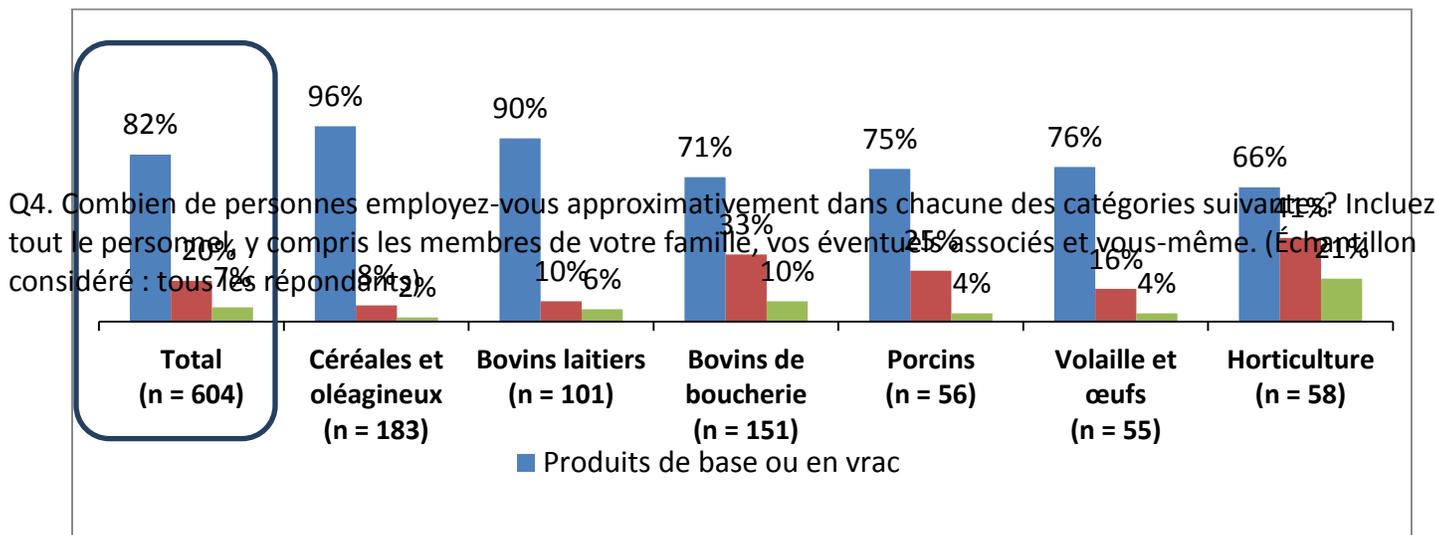
De façon générale, les agriculteurs sondés ont déclaré employer 3 ou 4 personnes à temps plein et 3 ou 4 autres à temps partiel (propriétaire ou régisseur compris). Dans l'ensemble, ce sont les éleveurs de porcs (sans doute parce que leurs exploitations sont importantes) et les horticulteurs (sans doute en raison du caractère saisonnier de l'exploitation) qui ont le plus de personnel. Les chiffres les plus faibles proviennent généralement des éleveurs de bovins de boucherie.

| Nombre moyen d'employés selon le type d'exploitation |  |   |  |  |   |                 |
|--|--|---|--|--|---|-----------------|
|  | Membres de la famille travaillant à temps plein (y compris le répondant) | Membres de la famille travaillant à temps partiel | Employés à temps plein non membres de la famille | Employés à temps partiel non membres de la famille | Nombre total d'employés (propriétaire ou régisseur compris) |                 |
|  |  |   |  |  | À temps plein   | À temps partiel |
| Total (n = 604)                                      | 2,6  | 1,3   | 1,1  | 2,2  | 3,7   | 3,5             |
| Céréales et oléagineux (n = 183)                     | 2,6  | 1,3   | 1,1  | 1,2  | 3,7   | 2,5             |
| Bovins laitiers (n = 101)                            | 2,7  | 1,2   | 0,8  | 1,3  | 3,5   | 2,5             |

|                                      |     |     |     |     |     |      |
|--------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| <b>Bovins de boucherie (n = 151)</b> | 1,9 | 1,4 | 0,4 | 0,9 | 2,3 | 2,3  |
| <b>Porcins (n = 56)</b>              | 4,5 | 1,0 | 2,1 | 1,4 | 6,6 | 2,4  |
| <b>Volaille et œufs (n = 55)</b>     | 2,5 | 1,2 | 2,1 | 1,7 | 4,6 | 2,9  |
| <b>Horticulture (n = 58)</b>         | 2,2 | 2,0 | 1,4 | 9,0 | 3,6 | 11,0 |

La majorité des répondants dit ne vendre que des produits de base ou en vrac; environ un sur cinq déclare vendre des produits sur place (c'est principalement le cas dans les exploitations bovines, porcines ou horticoles).

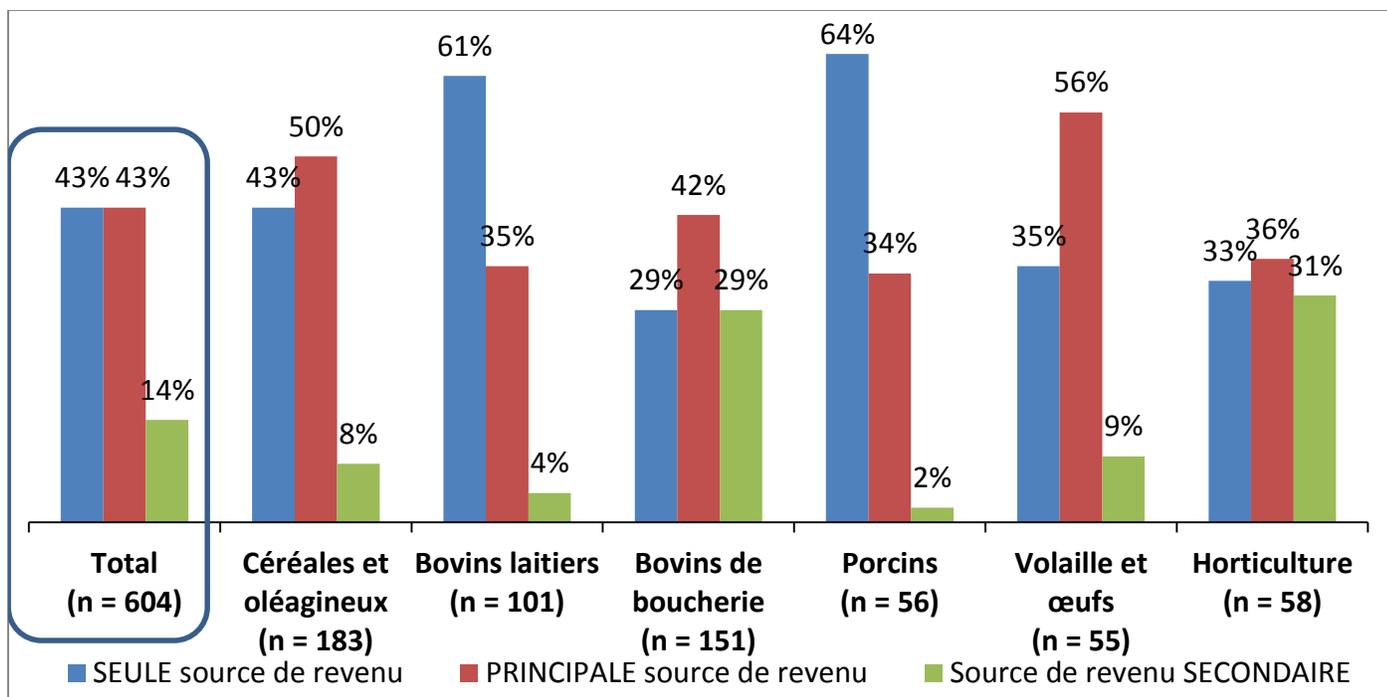
#### Types de produits vendus selon le type d'exploitation



Q1. Quels types de produits provenant de votre exploitation sont destinés à la vente? Cochez toutes les réponses pertinentes. (Échantillon considéré : tous les répondants)

La proportion de répondants qui déclarent que leur exploitation est la « seule » ou la « principale » source de revenu du ménage est de 86 %. On observe toutefois de grandes différences d'un type d'exploitation à l'autre.

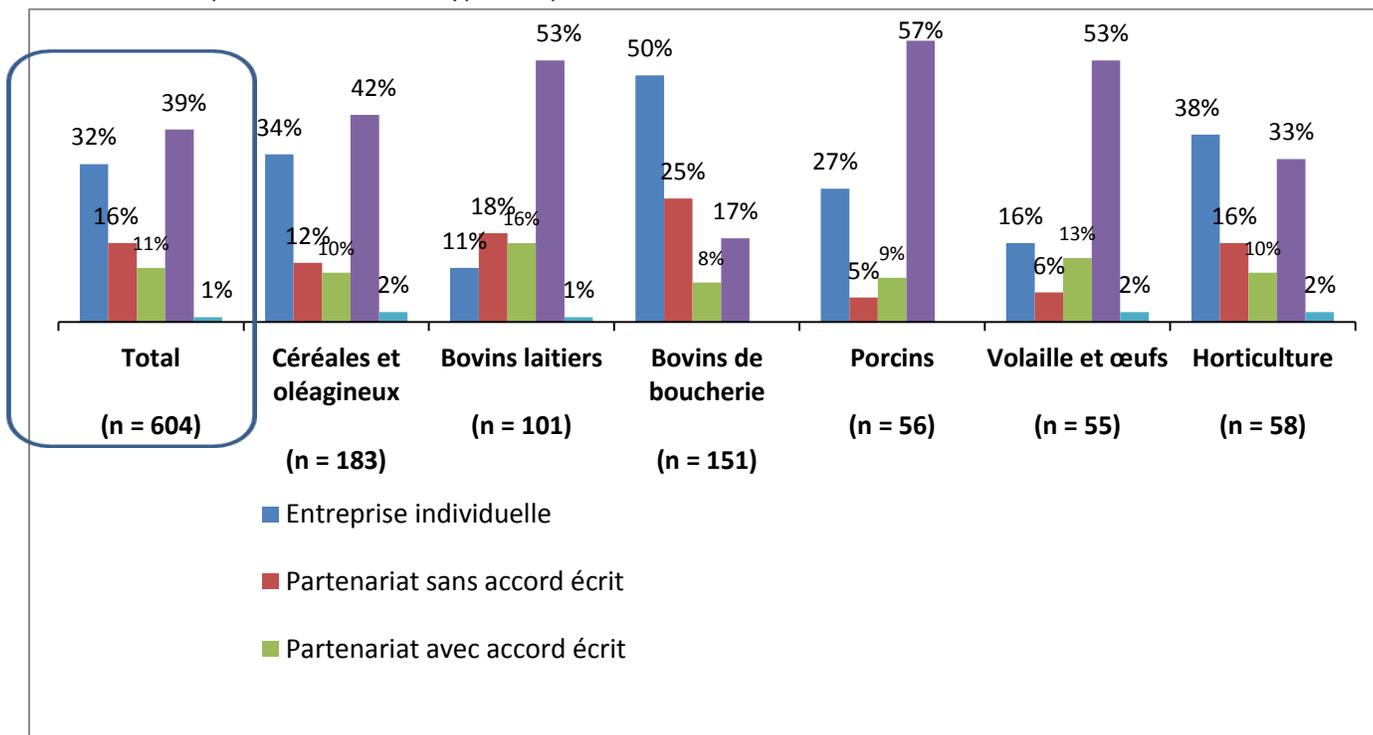
Contribution au revenu du ménage selon le type de l'exploitation



SC7. Lequel des énoncés suivants correspond le mieux à la part prise par votre exploitation dans le revenu de votre ménage? (Échantillon considéré : tous les répondants)

Les entreprises individuelles et les entreprises familiales sont les plus nombreuses, mais la proportion des partenariats n'est pas négligeable quand on en combine les deux formes (« avec » ou « sans » accord écrit).

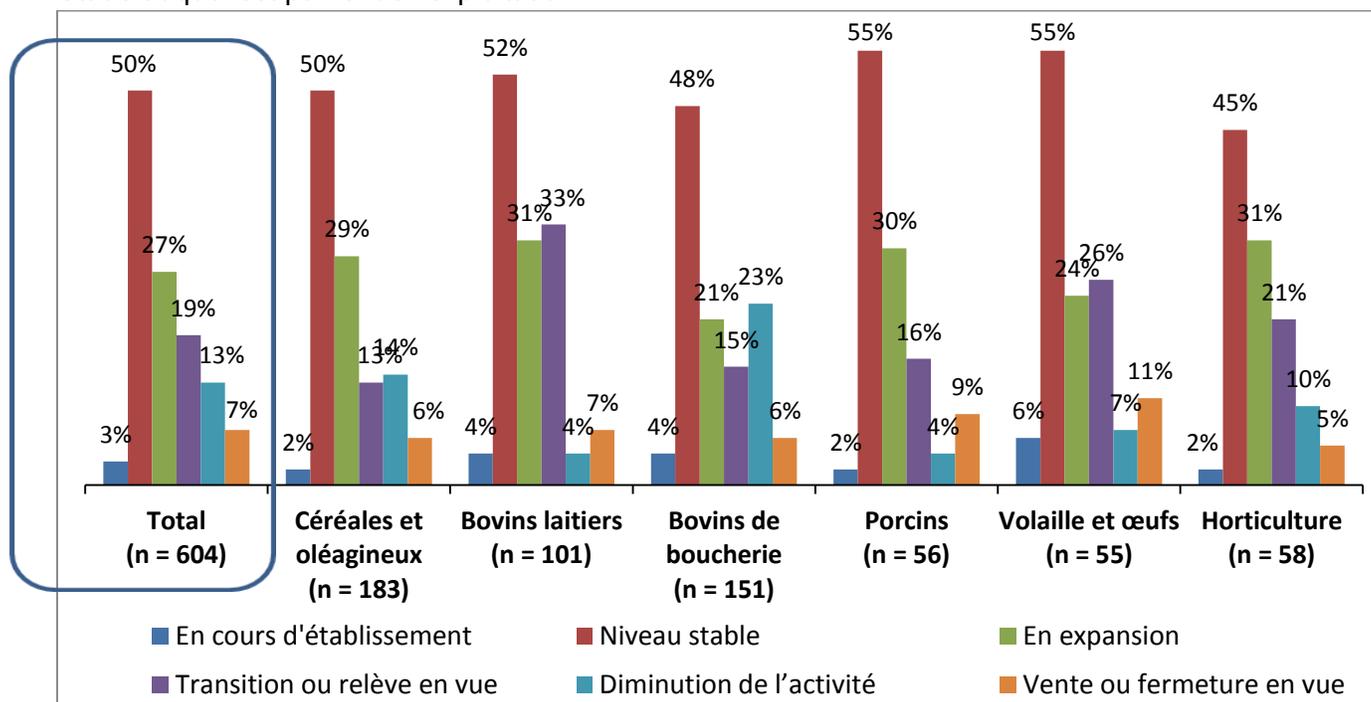
Structure du capital social selon le type d'exploitation



Q3. Lequel des énoncés suivants correspond le mieux à la forme juridique de votre exploitation? (Échantillon considéré : tous les répondants)

Les répondants pouvaient cocher tous les énoncés pertinents. Relativement peu de répondants considèrent qu'ils n'en sont encore qu'à s'établir; la moitié décrivent leur exploitation comme se maintenant à un niveau stable. Plus du quart déclarent qu'elle est en expansion, ce qui témoigne de leur confiance dans son avenir et dans celui du secteur agricole en général.

Stade auquel est parvenue l'exploitation



Q2. Lequel des énoncés suivants correspond le mieux au stade auquel est parvenue votre exploitation? (Échantillon considéré : tous les répondants)

### 3. DÉTAIL DES RÉSULTATS – Adoption de pratiques de gestion d’entreprise

#### Cadre retenu

Voici les activités de gestion qui étaient évoquées dans le questionnaire :

- Gestion d’entreprise et planification
- Gestion du marketing
- Gestion financière
- Gestion des ressources humaines et relève
- Gestion des risques
- Autres activités de gestion

Les agriculteurs devaient répondre à une série de questions sur chacune des activités ci-dessus. Chaque question était conçue de façon que les répondants s’attribuent une note sur une échelle de 1 à 10 (1 signifiant « Très éloigné de l’idéal à atteindre » et 10, « La situation actuelle est optimale »). L’ensemble des questions se trouve à l’annexe A.

#### Portrait général

Le tableau ci-dessous indique en quelle proportion moyenne les agriculteurs pratiquent telle ou telle activité de gestion d’entreprise. Il s’agit des répondants qui se sont attribué la note de 8, 9 ou 10, autrement dit qui mènent ces activités couramment et visent à une pratique optimale. Au Canada, le taux d’adhésion aux pratiques de gestion d’entreprise est de 43 %, tous secteurs de production confondus.

#### Portrait détaillé

- À peine plus de 40 % des répondants ont des objectifs d’avenir clairement définis, et la proportion des agriculteurs qui font connaître leur plan ou leur stratégie d’affaires à leurs collaborateurs (ou à telle ou telle autre partie prenante à la bonne marche de l’exploitation) est inférieure à 40 %.
- À peine plus de 25 % des répondants ont arrêté un plan en bonne et due forme (chiffre en accord avec le constat fait pendant la phase 1 et avec les statistiques dont on disposait déjà pour le secteur considéré).
- Mais c’est la gestion des ressources humaines qui suscite apparemment le moins d’intérêt, avec un taux d’adhésion à cette pratique de seulement 18 %.
- La réponse la plus fréquente à notre questionnaire était « Analyse et utilisation des états financiers » (73 %), suivie de près par « Gestion des soins aux animaux » (70 %).

## Pratique générale des activités de gestion d'entreprise

| Catégorie                            | Activité   | Réponses « 8 », « 9 » ou « 10 » sur 10 |
|--------------------------------------|--|--|
| Gestion commerciale et planification | Définition d'objectifs d'avenir clairs   | 43 %                                   |
|                                      | Communication du plan et de l'orientation aux parties prenantes  | 39 %                                   |
|                                      | Définition d'un plan d'exploitation en bonne et due forme  | 26 %                                   |
| Gestion du marketing                 | Planification de la production   | 57 %                                   |
|                                      | Utilisation des liens établis au sein de la chaîne d'approvisionnement pour créer de la valeur ajoutée                 | 51 %                                   |
|                                      | Gestion des risques liés au marché ou aux prix   | 36 %                                   |
| Gestion financière                   | Analyse et utilisation des états financiers  | 73 %                                   |
|                                      | Prise de décisions d'affaires fondées sur un système comptable   | 59 %                                   |
|                                      | Planification de la gestion des risques financiers   | 51 %                                   |
|                                      | Réalisation d'analyses comparatives et définition de critères et prise de décision fondées sur les coûts de production | 50 %                                   |
|                                      | Définition d'un plan financier contenant des objectifs budgétaires   | 33 %                                   |
|                                      | Définition dans les règles d'un plan de relève ou de transition  | 27 %                                   |
| Gestion des ressources humaines      | Définition d'un plan RH en bonne et due forme  | 18 %                                   |
|                                      | Gestion des soins aux animaux*   | 70 %*                                  |
| Gestion des risques                  | Gestion des risques environnementaux   | 44 %                                   |
|                                      | Gestion générale des risques   | 32 %                                   |
|                                      | Planification d'urgence  | 26 %                                   |
|                                      | Apprentissage et perfectionnement  | 49 %                                   |
| Autres activités de gestion          | Recours à un conseiller d'exploitation agricole  | 32 %                                   |

Légende :

(n = 604)

Activité la plus pratiquée

Activité la moins pratiquée

\* Question posée uniquement aux éleveurs

#### 4. DÉTAIL DES RÉSULTATS – Rendement financier

##### Portrait général

Le tableau ci-dessous indique la valeur médiane des grands indicateurs caractérisant la situation financière moyenne des répondants.

|   | Valeur médiane |
|---|----------------|
| Chiffre d'affaires brut   | 440 000 \$     |
| Total des actifs  | 3 069 000 \$   |
| Dette totale<br>(indicateur limité aux agriculteurs endettés <sup>2</sup> ) | 450 000 \$     |

**Remarque importante** – L'équipe de recherche a examiné toutes les données financières fournies par les répondants, et a mis de côté celles qui lui semblaient sujettes à caution. En tout, 15 % des répondants ont été écartés; l'échantillon associé aux données financières et aux ratios connexes est donc inférieur à celui sur lequel reposent les autres indicateurs.

##### Ratios financiers analysés

Nous nous sommes intéressés aux cinq ratios financiers du tableau suivant, qui ont été choisis parce qu'ils donnent une précision particulière (indiquée à la colonne **Définition**) sur la fragilité ou la solidité financière des exploitations.

---

<sup>2</sup> Voici le pourcentage des exploitations qui n'ont aucune dette à long terme : Céréales et oléagineux : 24 %; Bovins : 43 %; Porcins : 6 %; Volaille et œufs : 43 %; Produits laitiers : 17 %; Horticulture : 31 %. Concernant la dette totale et les ratios d'endettement, le nombre de répondants par catégorie était faible.

## Ratios financiers mesurés

Indication de la solidité financière  
de l'exploitation

| Ratio                               | Calcul  | Définition   | Faible | Moyenne | Grande |
|-------------------------------------|---|--|--------|---------|--------|
| Ratio de rotation de l'actif        | Chiffre d'affaires brut / Total des actifs                  | <b>Mesure de rentabilité</b> indiquant la capacité d'une entreprise à faire des affaires, compte tenu des actifs engagés.  | < 0 %  | 10-30 % | > 30 % |
| Ratio de la marge brute             | (Chiffre d'affaires brut – CBS*) / Chiffre d'affaires brut  | <b>Mesure d'efficacité</b> indiquant (en pourcentage) la proportion du chiffre d'affaires qui reste en possession de l'exploitant, après soustraction des coûts de production directs (obligations et réinvestissement compris). | < 50 % | 50-65 % | > 65 % |
| Rendement de l'actif                | (Chiffre d'affaires brut – CBS) / Total des actifs          | <b>Mesure de rentabilité</b> indiquant avec quelle efficacité l'exploitant utilise les actifs pour générer des bénéfices.  | < 3 %  | 3-5 %   | > 5 %  |
| Ratio emprunts/capitaux propres     | Dette totale / (Total des actifs – Dette totale)            | <b>Mesure du levier financier</b> indiquant la proportion de capitaux propres qu'utilise l'exploitant pour financer ses actifs. Plus le ratio est faible, moins le risque est élevé.   | > 80 % | 40-80 % | < 40 % |
| Rendement brut des capitaux propres | Chiffre d'affaires brut / (Total des actifs – Dette totale) | <b>Mesure de rentabilité</b> indiquant combien rapportent les sommes investies par le producteur. Plus le ratio est élevé, plus ces sommes rapportent.   | < 3 %  | 3-10 %  | > 10 % |

\* Coût des biens et des services

Le tableau ci-dessous indique la valeur médiane des ratios pris en compte, pour l'ensemble des répondants.

|                                       | Valeur médiane |
|---------------------------------------|----------------|
| Ratio de rotation de l'actif          | 13,8 %         |
| Ratio de la marge brute               | 35,2 %         |
| Rendement de l'actif                  | 4,4 %          |
| Ratio emprunts/capitaux propres**     | 18,0 %         |
| Rendement brut des capitaux propres** | 19,0 %         |

## 5. DÉTAIL DES RÉSULTATS – Analyse des facteurs

Une méthode de régression propre à Ipsos a joué ici un rôle essentiel en permettant d'établir (voire de « prouver ») qu'il existe un lien entre le rendement financier (variable dépendante) et les activités de gestion d'entreprise. Le rendement en question a été mesuré ici à l'aide d'un « indicateur de réussite financière » (IRF) dont la valeur a été calculée pour chaque exploitation agricole.

### Calcul de l'IRF

Pour chacun des répondants visé par l'analyse des facteurs, il nous fallait connaître les quatre indicateurs de base suivants :

- Chiffre d'affaires brut réalisé en 2014
- Total des coûts de production engagés en 2014
- Valeur marchande des actifs de l'exploitation
- Total de la dette à long terme de l'exploitation

L'équipe de recherche a examiné toutes les données financières fournies par les répondants, et a mis de côté celles qui lui semblaient sujettes à caution.

Au départ, nous voulions faire reposer l'indicateur de réussite financière sur cinq ratios, mais ceux qui tenaient compte de la dette posaient problème : comme on l'a dit plus haut, les exploitations non endettées obtenaient à ce chapitre une note « parfaite » (100 %) qui entraînait une variabilité insuffisante au sein de l'ensemble de données. Sans cette variabilité, il était impossible de dégager des facteurs déterminants.

En fin de compte, nous avons, pour mettre en lumière le lien entre activités de gestion et réussite financière, construit l'IRF à partir du rendement de l'actif (RDA), du ratio de la marge brute (RMB) et du ratio de rotation de l'actif (RRA).

Les trois ratios ont donc été calculés pour chacune des exploitations participant à l'enquête. Celles-ci ont ensuite été groupées selon leur type, afin que les résultats de l'analyse des facteurs traduisent la réussite financière générale et non celle d'un produit ou d'un modèle de gestion de l'approvisionnement donné.

Les indicateurs financiers bruts ont ensuite été convertis en indices. Pour chacun des trois ratios, la note « 100 » a été attribuée à l'exploitation qui affichait le meilleur rendement au sein d'un type d'exploitation donné. Celle dont le rendement était le moins bon se voyait décerner la note « 0 ». À chacune des autres était attribuée une note intermédiaire. Ainsi, toutes les exploitations, quel qu'en soit le type, avaient autant de chances de se trouver en telle ou telle position sur l'échelle IRF.

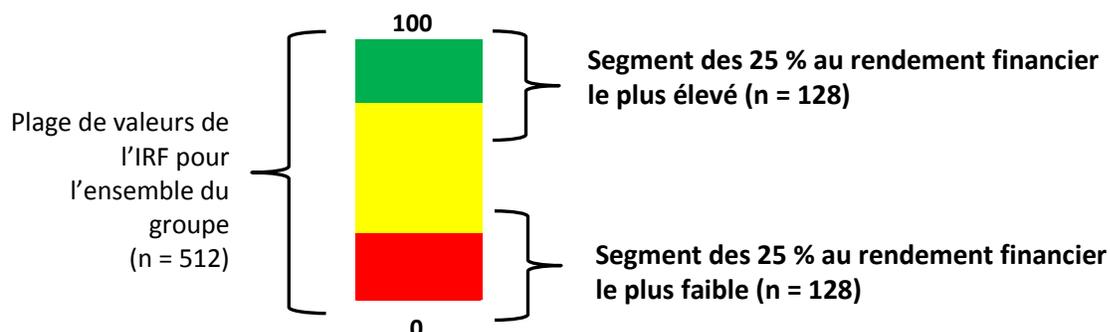
$$\text{IRF} = \frac{(\text{INDICE RDA}) + (\text{INDICE RMB}) + (\text{INDICE RRA})}{3}$$

L'IRF est devenu la variable dépendante prise en compte dans l'analyse des facteurs.

Les valeurs qu'il prenait pour chaque type d'exploitation ont ensuite été compilées.

Comme il s'agissait de faire ressortir à quel point la gestion d'entreprise est payante, l'analyse des facteurs n'a porté que sur le quartile supérieur et le quartile inférieur.

## Échelle IRF



## Résultats de l'analyse des facteurs

À la suite de l'analyse des facteurs portant sur le quartile supérieur et le quartile inférieur, on a pu quantifier l'incidence entre la variable dépendante et les activités de gestion d'entreprise. Cette incidence est indiquée dans le tableau suivant pour chacune des activités en question. On considère qu'une incidence d'au moins 0,7 dénote un lien statistique avec la variable dépendante (l'IRF, en l'occurrence); le lien est jugé étroit dès que l'incidence atteint 0,8.

Bien des facteurs influent sur la réussite financière d'une exploitation agricole, mais notre étude a permis d'établir un lien étroit entre cette réussite et 1) une politique continue de formation et de perfectionnement personnel, 2) l'accès à des rapports récents et exacts provenant de systèmes comptables, ainsi que leur utilisation, et 3) le recours à un conseiller en affaires professionnel.

Soulignons que cette analyse ne tient pas compte de l'influence relative de ces pratiques et des autres facteurs (conditions météorologiques, cours du marché, etc.) sur le rendement financier des exploitations. Cependant, l'étude établit bel et bien que les agriculteurs qui mènent des activités de gestion jouissent généralement d'une meilleure situation financière que les autres, et ce, peu importe le type de production.

On retiendra aussi que les activités de gestion dont le lien avec l'IRF est plus lâche ne sont pas pour autant sans importance et qu'elles peuvent, elles aussi, influencer sur la situation financière de l'exploitation; toutefois, ce sont les pratiques mentionnées ci-dessus qui font se démarquer les exploitations du haut de l'échelle et celles du bas.

## Incidence des activités de gestion sur la réussite financière

| Activité   | Incidence |
|--|-----------|
| Apprentissage et perfectionnement  | 1,00      |
| Prise de décision fondée sur des rapports comptables détaillés et récents                          | 0,89      |
| Recours à un conseiller d'exploitation agricole professionnel                                      | 0,89      |
| Utilisation d'un plan et d'un processus d'affaires en bonne et due forme                           | 0,76      |
| Réalisation d'analyses comparatives, suivi et prise de décision fondés sur les coûts de production | 0,72      |
| Évaluation et gestion des risques  | 0,70      |
| Utilisation d'un plan financier contenant des objectifs budgétaires et des mécanismes de suivi     | 0,70      |
| Planification et gestion des ressources humaines   | 0,64      |
| Communication du plan et de l'orientation aux parties prenantes                                    | 0,61      |
| Définition d'objectifs d'avenir clairs   | 0,61      |
| Interprétation et utilisation des états financiers   | 0,58      |
| Utilisation d'un plan et d'un processus de relève ou de transition                                 | 0,54      |
| Gestion des risques et planification d'urgence   | 0,53      |
| Gestion des risques liés au marché ou aux prix   | 0,52      |
| Gestion des risques financiers   | 0,47      |
| Gestion des liens établis au sein de la chaîne d'approvisionnement                                 | 0,41      |
| Utilisation d'un plan de production en bonne et due forme  | 0,39      |
| Gestion des risques associés au bien-être des animaux  | 0,12      |
| Gestion des risques environnementaux   | 0,00      |

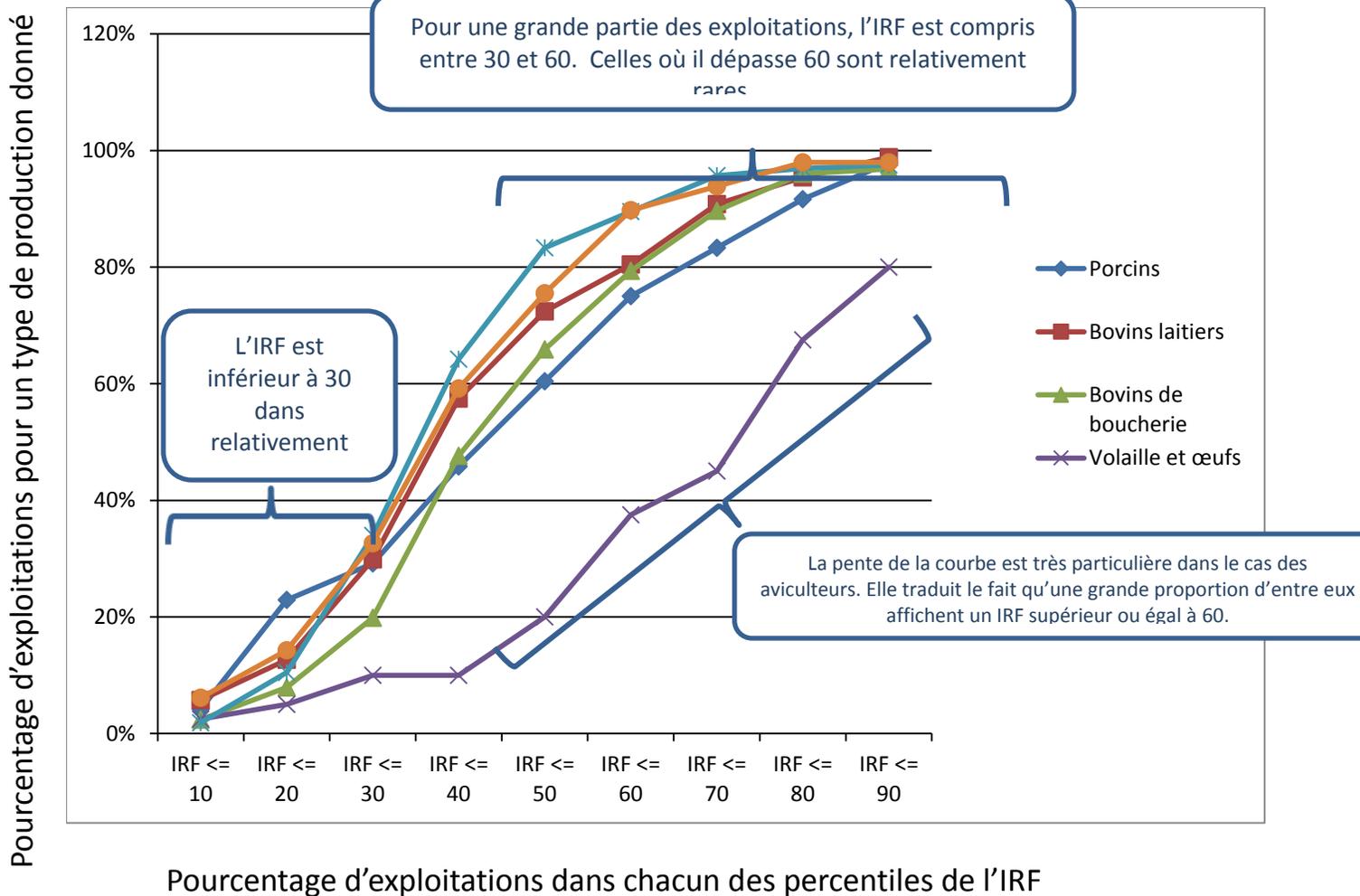
Facteurs de réussite financière déterminants

Facteurs de réussite financière importants

## 6. DÉTAIL DES RÉSULTATS – Profil des agriculteurs du quartile supérieur et du quartile inférieur

Le graphique ci-dessous illustre la répartition des exploitations agricoles selon l'IRF. Elle ne varie guère d'un type de production à l'autre, ce qui semble indiquer que l'indicateur détermine un fort degré de variabilité des données. Les producteurs de volaille constituent une exception : bon nombre d'entre eux affichent un IRF supérieur à 60.

Type d'exploitation selon le rendement financier



## Portrait général

En comparant le quartile supérieur et le quartile inférieur, on constate que le rendement financier de l'exploitation dépend aussi des facteurs ci-dessous :

- Type d'exploitation
- Structure de l'entreprise
- Âge de l'exploitant
- Nombre d'employés
- Prépondérance de l'exploitation parmi les sources de revenu du ménage
- Stade auquel est parvenue l'exploitation

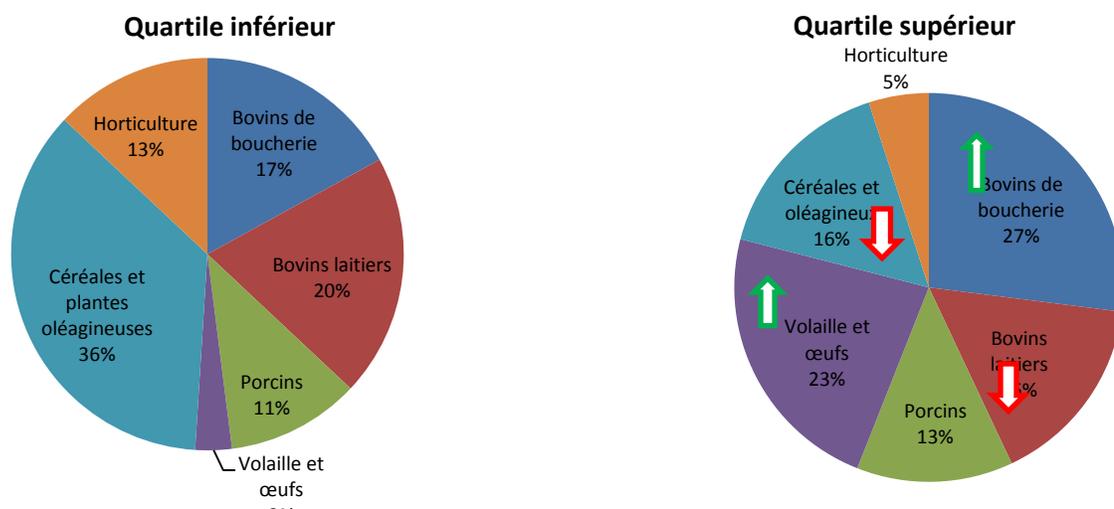
Inversement, les variables suivantes n'ont aucun effet sur le rendement financier :

- Situation géographique
- Taille de l'exploitation

Quand on ne compare que le quartile supérieur et le quartile inférieur (tous types d'exploitation confondus), on constate que la répartition selon le type n'est pas la même d'un quartile à l'autre.

Dans le quartile supérieur, les producteurs de bovins de boucherie, de volaille et d'œufs prédominent; les producteurs de céréales et d'oléagineux y sont moins représentés.

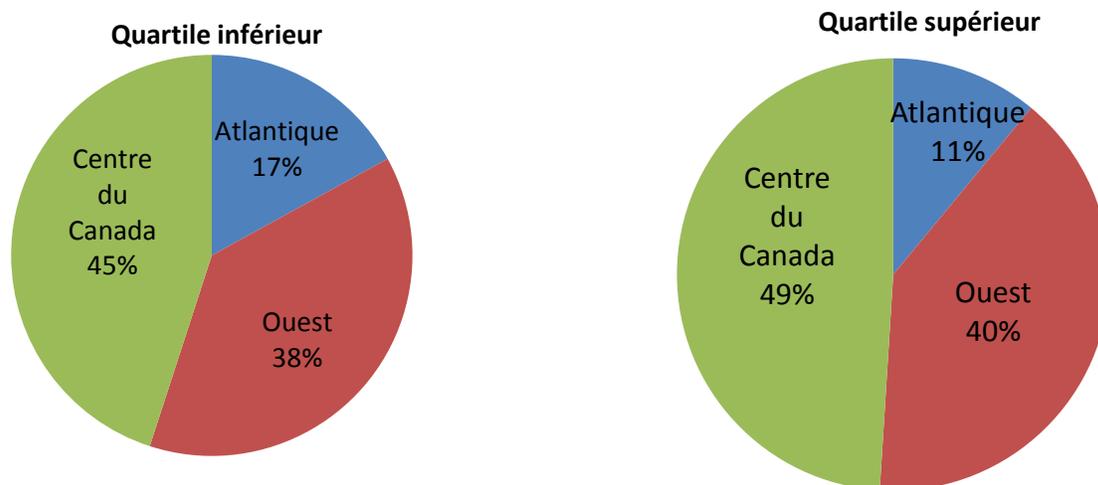
### Répartition des types d'exploitation selon le quartile considéré



SC3. Lequel des types de production suivants a le plus contribué à votre chiffre d'affaires brut, l'année dernière (en 2014)? (Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

La répartition géographique des agriculteurs est à peu près la même dans les deux quartiles.

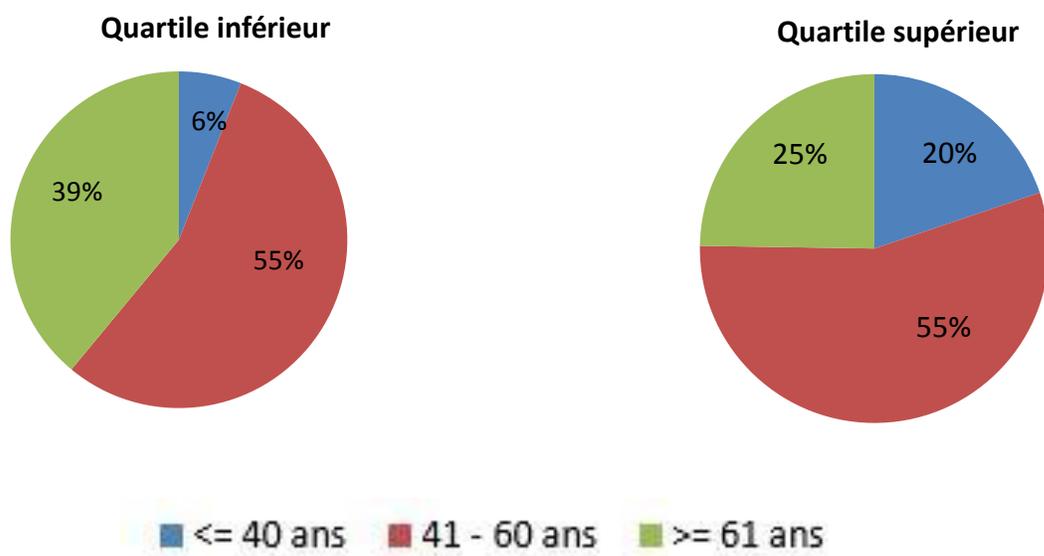
## Répartition géographique selon le quartile considéré



SC5. Dans quelle province habitez-vous? (Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

Les répondants d'au plus 40 ans sont davantage représentés dans les exploitations du quartile supérieur que dans celles du quartile inférieur; c'est l'inverse pour les répondants âgés de plus de 60 ans.

## Répartition par âge selon le quartile considéré

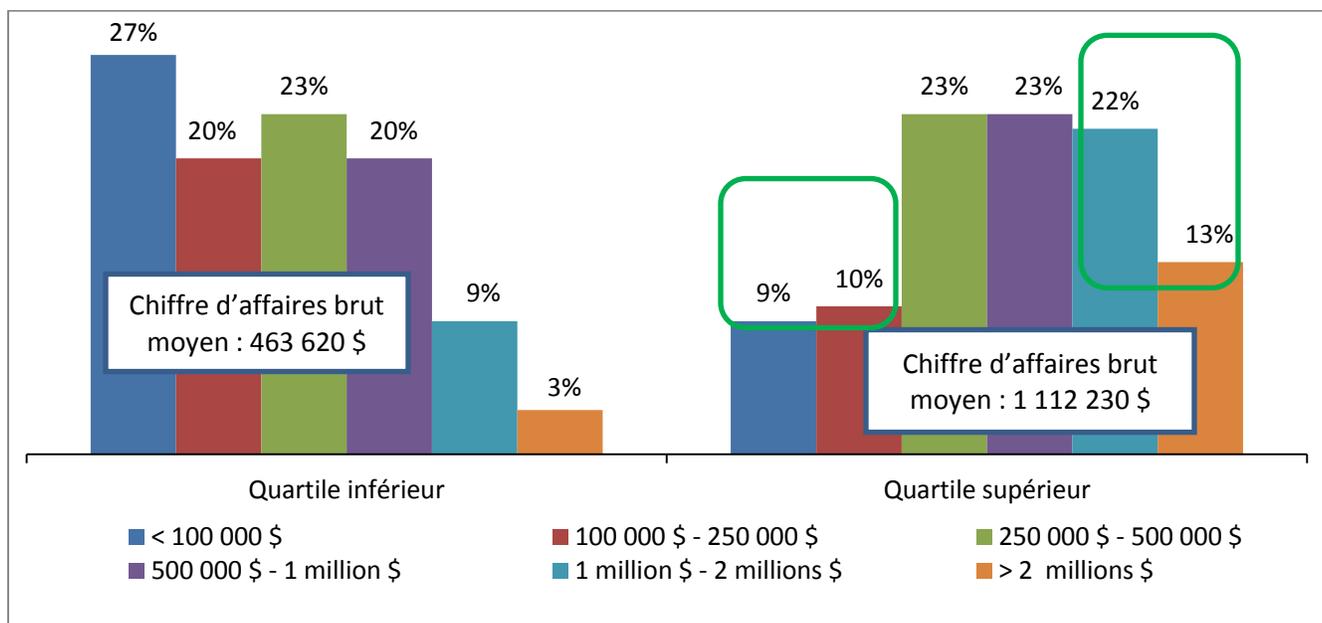


SC6. Quel âge avez-vous? (Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

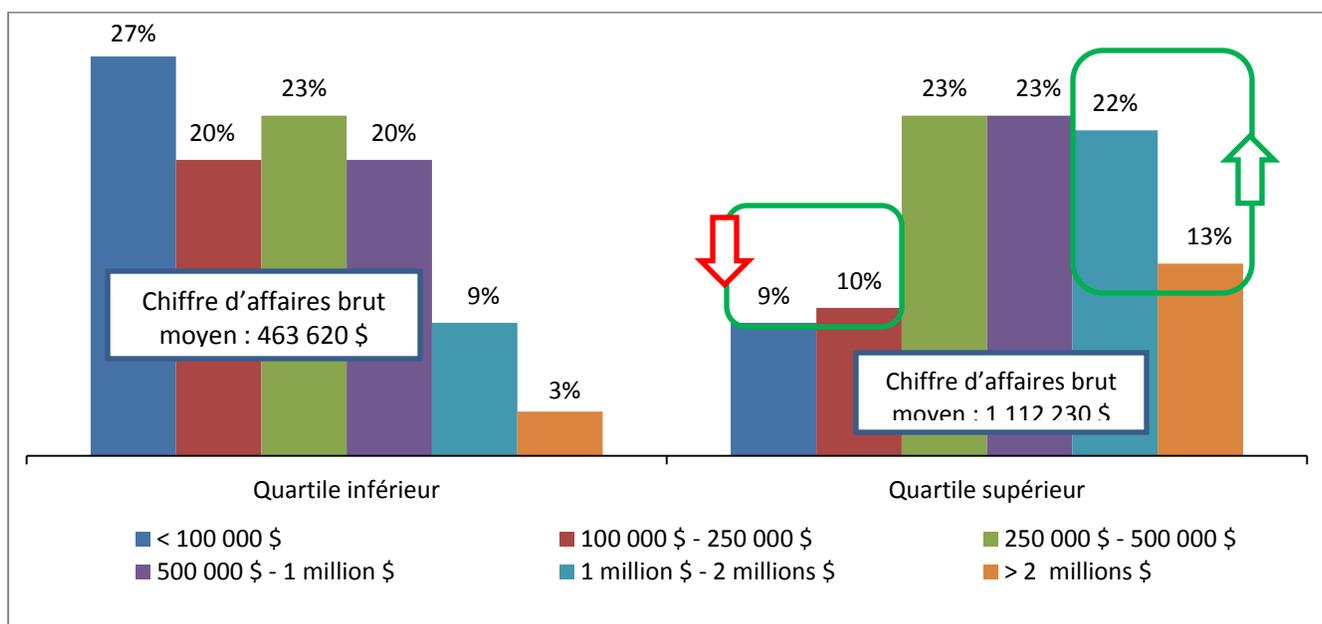
Le graphique ci-dessous indique comment les exploitations se répartissent dans chacun des quartiles extrêmes selon leur chiffre d'affaires brut. Malgré la forte concentration d'exploitations de grande taille dans le quartile supérieur, celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 250 000 \$ représentent tout de même près de 20 % du total.

De même, plus de 10 % des exploitations du quartile inférieur avaient déclaré un chiffre d'affaires supérieur à 1 000 000 \$.

### Répartition selon le chiffre d'affaires brut



## Répartition selon le chiffre d'affaires brut



SC4. Pourriez-vous nous indiquer le chiffre d'affaires brut que vous avez réalisé en 2014, le plus précisément possible? Veuillez inclure les paiements éventuellement reçus dans le cadre de programmes.  
(Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

Le tableau ci-dessous indique que, en moyenne, les exploitations du quartile supérieur emploient plus de personnes que celles du quartile inférieur.

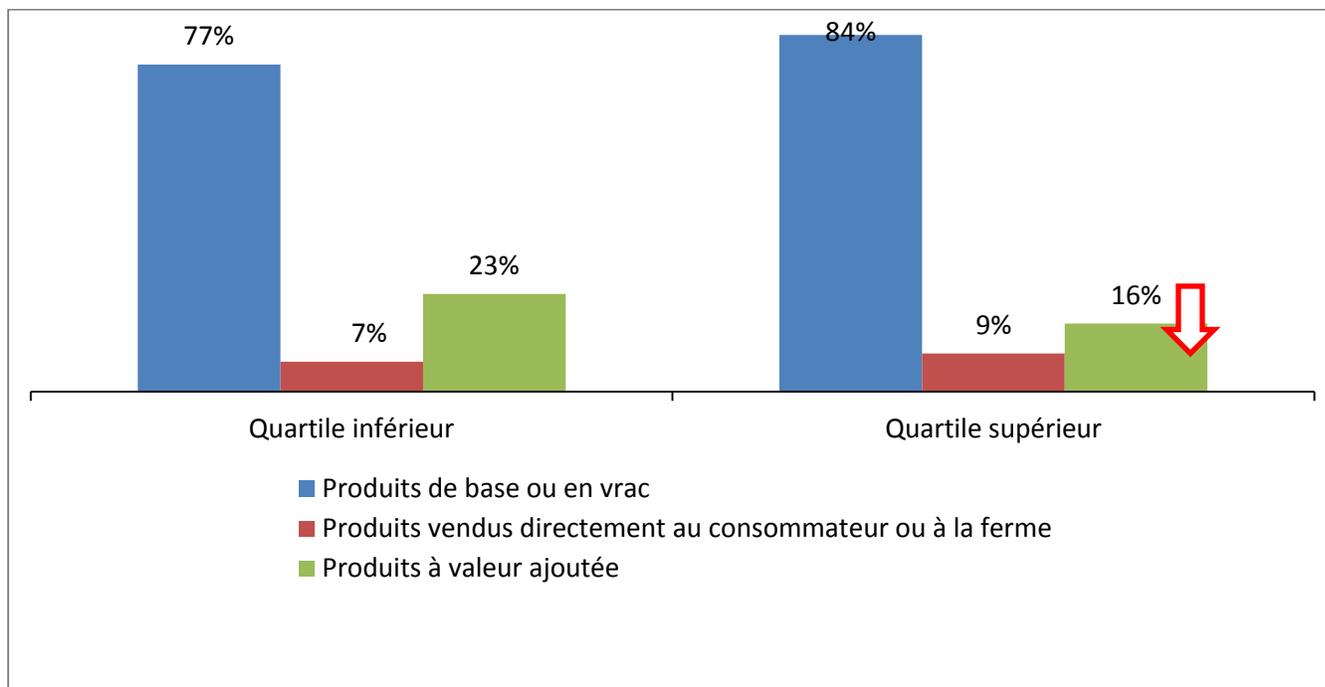
## Nombre moyens d'employés selon le quartile

|  | Nombre moyen d'employés  |   |  |  |   |                 |
|--|--|---|--|--|---|-----------------|
|  | Membres de la famille travaillant à temps plein (y compris le répondant) | Membres de la famille travaillant à temps partiel | Employés à temps plein non membres de la famille | Employés à temps partiel non membres de la famille | Nombre total d'employés (propriétaire ou régisseur compris) |                 |
|  |  |   |  |  | À temps plein   | À temps partiel |
| Segment des 25 % au rendement le plus faible | 1,9  | 1,2   | 0,5  | 1,5  | 2,4   | 2,7             |
| Segment des 25 % au rendement le plus élevé  | 3,2  | 1,4   | 0,9  | 2,6  | 4,1   | 4               |

Q4. Combien de personnes employez-vous approximativement dans chacune des catégories suivantes? Incluez tout le personnel, y compris les membres de votre famille, vos éventuels associés et vous-même.  
(Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

Dans les deux quartiles considérés, la plupart des exploitations ne vendent que des produits de base ou en vrac. On notera avec intérêt que les vendeurs de produits à valeur ajoutée sont plus nombreux dans le quartile inférieur.

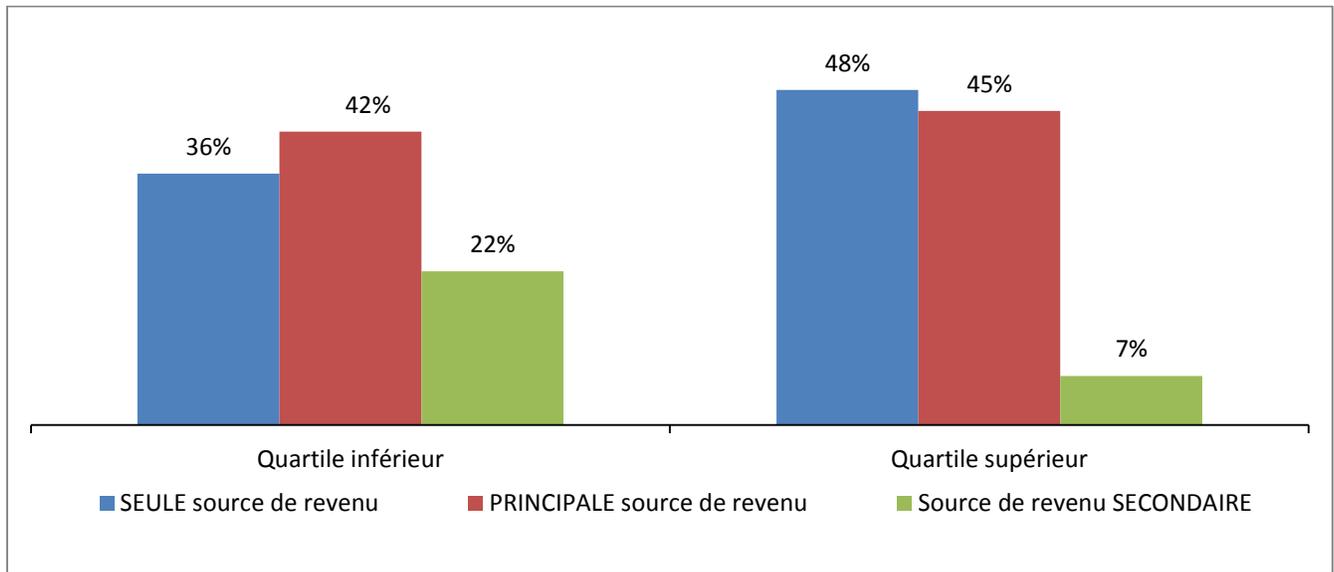
### Types de produits vendus selon le quartile considéré



Q1. Quels types de produits provenant de votre exploitation sont destinés à la vente? Cochez toutes les réponses pertinentes. (Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

La proportion d'agriculteurs qui déclarent que leur exploitation constitue leur unique source de revenu est plus importante dans le quartile supérieur.

## Contribution de l'exploitation au revenu du ménage selon le quartile considéré

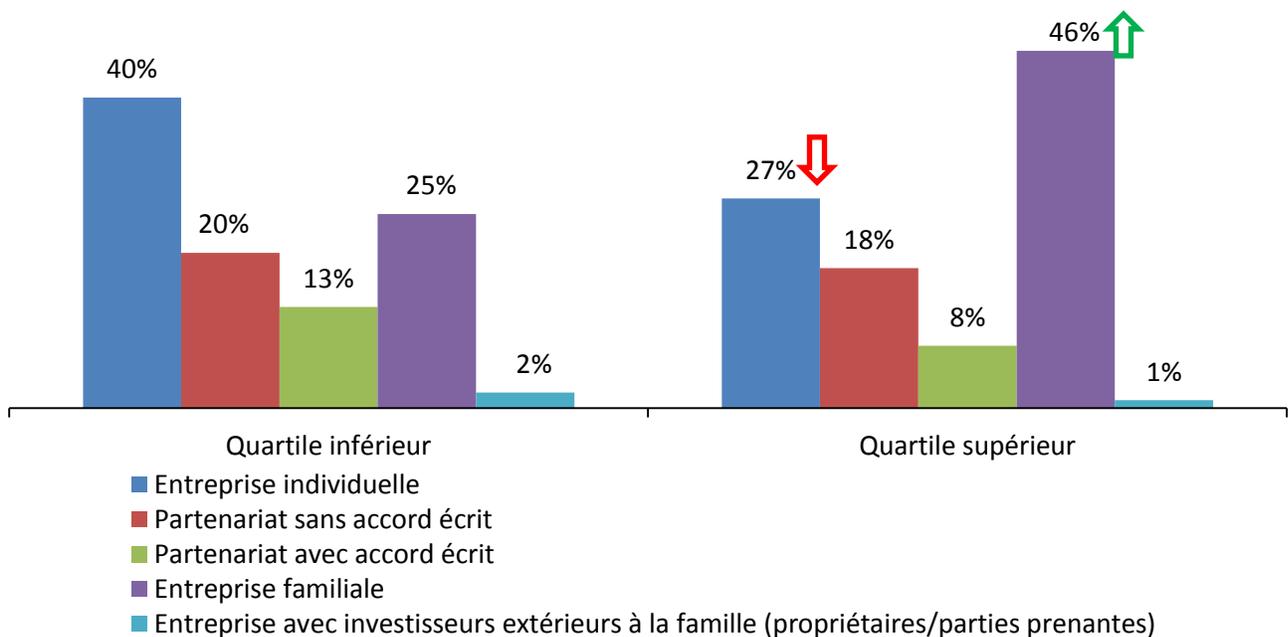


SC7. Lequel des énoncés suivants correspond le mieux à la part prise par votre exploitation dans le revenu de votre ménage? (Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

La structure du capital de l'exploitation diffère beaucoup d'un quartile à l'autre.

La proportion d'agriculteurs dont l'exploitation est une entreprise familiale et non une entreprise individuelle est nettement plus forte dans le quartile supérieur.

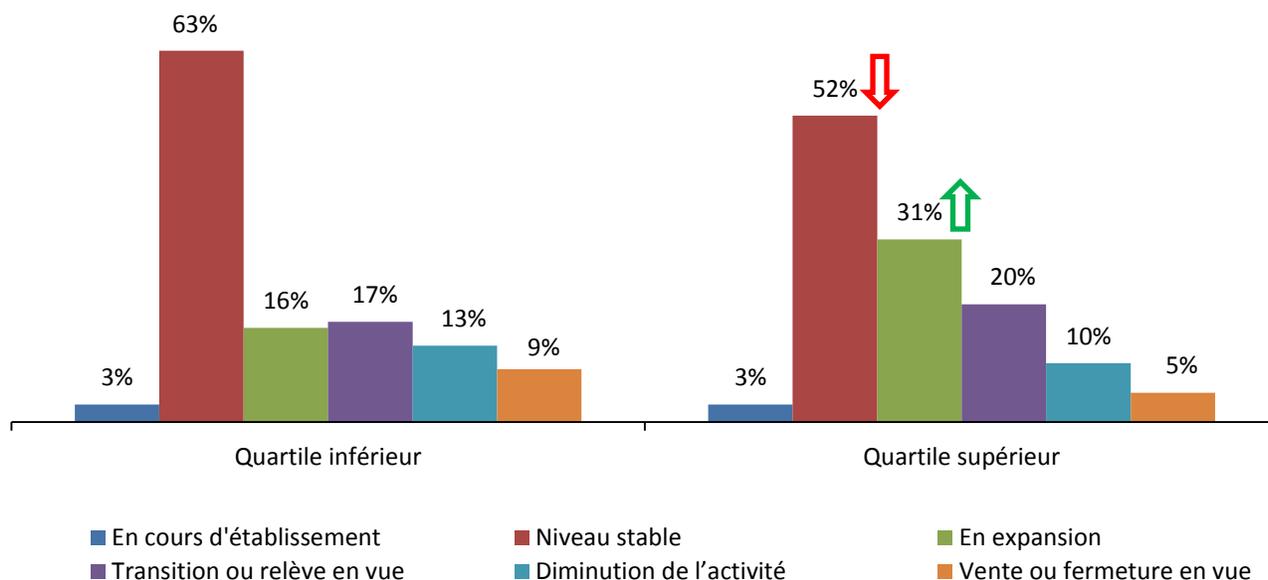
Structure du capital social selon le quartile considéré



Q3. Lequel des énoncés suivants correspond le mieux à la forme juridique de votre exploitation? (Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

Par rapport au quartile inférieur, on observe, dans le quartile supérieur, une proportion deux fois plus importante d'exploitations en expansion; par contre, la proportion des exploitations qui se maintiennent à un niveau stable y est inférieure

### Stade auquel est parvenue l'exploitation selon le quartile considéré

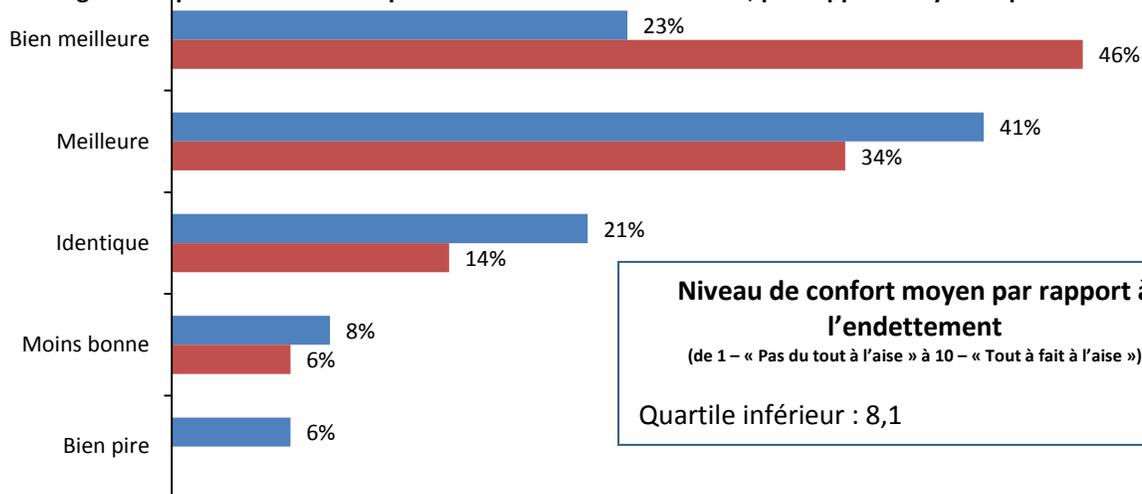


Q2. Lequel des énoncés suivants correspond le mieux au stade auquel est parvenue votre exploitation? (Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

Près de la moitié des agriculteurs du quartile supérieur ont constaté que la situation financière de leur exploitation s'est nettement améliorée depuis cinq ans; dans le quartile inférieur, cette proportion est deux fois moins importante.

## Évolution de la situation financière de l'exploitation selon le quartile considéré

Pourcentage des répondants selon lesquels leur situation financière est, par rapport à il y a cinq ans :



**Niveau de confort moyen par rapport à l'endettement**  
(de 1 – « Pas du tout à l'aise » à 10 – « Tout à fait à l'aise »)  
Quartile inférieur : 8,1

■ Quartile inférieur      ■ Quartile supérieur

Q29. Pour terminer, lequel des énoncés suivants correspond le mieux à l'évolution de la santé financière de votre exploitation depuis cinq ans? Diriez-vous qu'elle est : [...]

Q28. Quel est votre degré de confort quant au niveau d'endettement de votre exploitation?  
(Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

## 7. DÉTAIL DES RÉSULTATS – Pratique des activités de gestion selon le quartile

Comme l'a montré l'analyse des facteurs, sept activités de gestion d'entreprise (les variables dépendantes) sont liées à l'indicateur de réussite financière :

1. **Apprentissage continu** – Le répondant s'informe activement et s'enquiert des possibilités d'apprentissage ou d'amélioration des compétences.
2. **Décisions d'affaires fondées sur des données financières exactes** – L'information financière est à jour, accessible et utilisée au moment de la prise des décisions.
3. **Recours à un conseiller d'affaires professionnel** – Le répondant fait appel à un conseiller d'exploitation agricole (ou à une équipe), en qui il a confiance et avec lequel il examine régulièrement l'activité de l'entreprise et s'assure qu'elle est conforme à ses objectifs stratégiques.
4. **Utilisation d'un plan d'affaires en bonne et due forme** – Tout au long de l'année, le répondant utilise, réexamine et actualise un plan d'affaires écrit qui lui sert à prendre ses décisions.
5. **Suivi et prise en compte des coûts de production** – Le répondant calcule, réexamine et contrôle les coûts de production associés à chaque cycle de production, et les utilise pour faire des analyses comparatives et prendre ses décisions.
6. **Évaluation et gestion des risques** – Le répondant s'informe activement des nouveaux risques et met en œuvre des programmes ou des outils de gestion du risque.
7. **Utilisation d'un plan financier contenant des objectifs budgétaires** – Le répondant établit un budget pour chaque produit ou secteur d'activité de son exploitation.

On verra dans la section suivante que les exploitations du quartile supérieur mènent les activités ci-dessus plus systématiquement ou de manière plus poussée que les exploitations du quartile inférieur. Cela signifie que ces activités influent sur la situation financière d'une entreprise agricole; elles sont en effet liées à l'indicateur de réussite financière (IRF).

Les graphiques qui suivent montrent que, pour chacune des activités en question, les agriculteurs ne répondent pas de la même façon sur l'échelle de 1 à 10 suivant le quartile auquel ils appartiennent.

### Exemple

#### 1. Apprentissage et formation continus

La recherche active de nouvelles informations et de possibilités d'apprentissage ou de perfectionnement est un facteur de réussite financière déterminant.

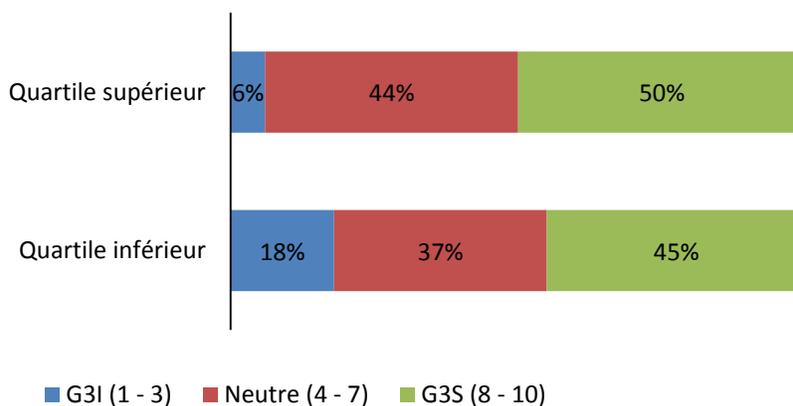
La proportion d'agriculteurs auxquels cette activité n'est pas coutumière est plus grande dans le quartile inférieur (18 %) que dans le quartile supérieur (6 %). Inversement, la majorité des agriculteurs du quartile supérieur recherchent activement de nouvelles informations et des occasions de perfectionnement.

### Pratique des activités de gestion selon le quartile Apprentissage et perfectionnement continus

Réponse  
moyenne

7,2

6,4



Apprentissage et  
perfectionnement

Q23. Sur une échelle de 1 à 10, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes porté(e) à vous perfectionner continuellement (« 1 » signifie « Je n'assiste à des séances de formation qu'en cas d'absolue nécessité »; « 10 » signifie « Je m'informe activement et je cherche des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement dans une foule de domaines »). (Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

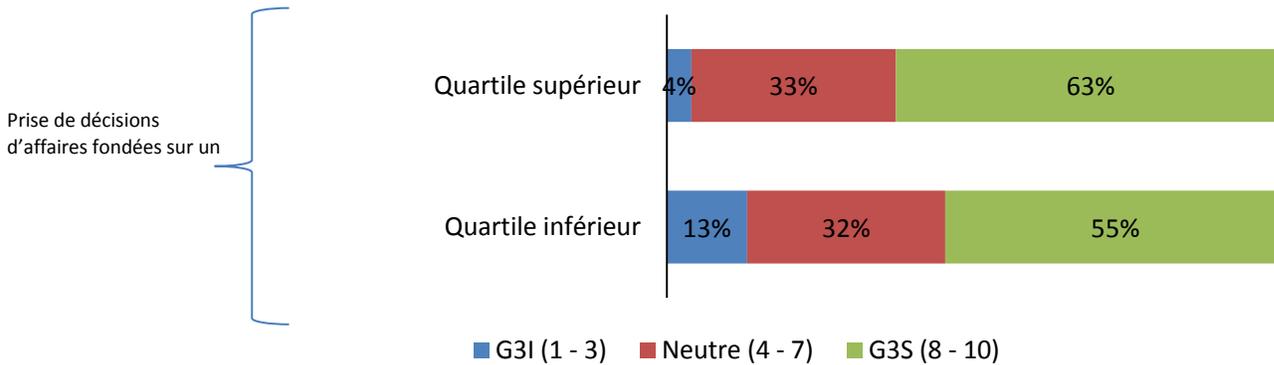
## 2. Décisions d'affaires fondées sur des données comptables

Le fait de prendre des décisions sur la foi de données comptables récentes et exactes est un facteur de réussite financière déterminant.

Dans le quartile supérieur, la proportion des agriculteurs qui ne tiennent pas leurs données financières à jour est faible; les deux tiers le font et se servent de cette information pour prendre des décisions au moment opportun.

## Pratique des activités de gestion selon le quartile

### Décisions d'affaires prises à l'aide de données comptables



Q8. Quelle note attribuez-vous à votre exploitation quant au niveau de détail de l'information que vous tirez de votre système comptable au moment de prendre vos décisions d'affaires? 1 = « Nos rapports financiers remontent souvent à plusieurs mois; nous ne les utilisons donc pas régulièrement. » 10 = « Mes données financières sont à jour et exactes, mon équipe y a accès ET nous les utilisons pour prendre des décisions en temps et lieu. »

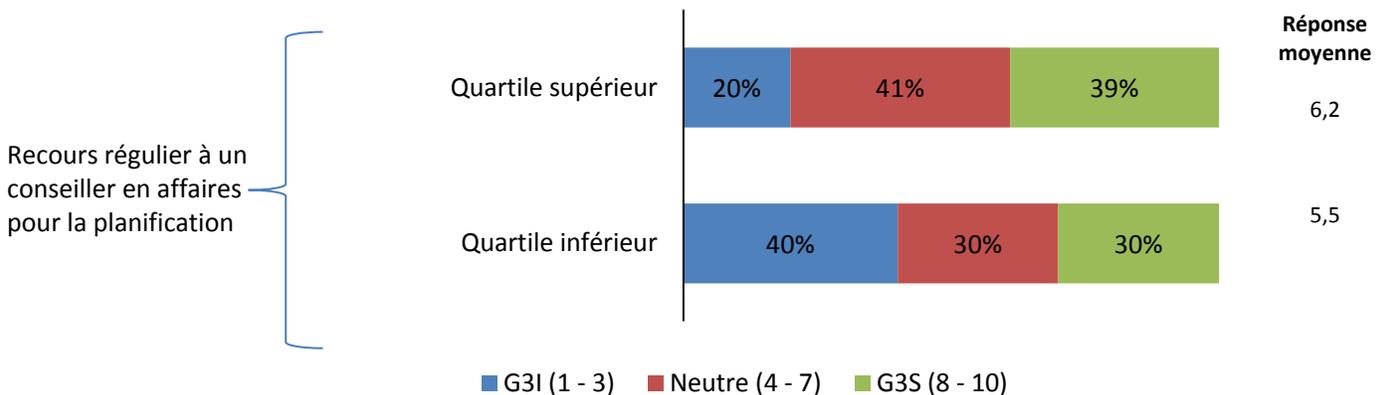
(Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

### 3. Recours à un conseiller d'exploitation agricole professionnel

Le fait de recourir à un conseiller d'exploitation agricole pour examiner régulièrement la marche de l'entreprise et s'assurer qu'elle est conforme aux objectifs stratégiques est un facteur de réussite financière déterminant. Par rapport à ceux du quartile supérieur, les agriculteurs du quartile inférieur répondent deux fois plus souvent qu'ils n'ont pas cette habitude.

## Pratique des activités de gestion selon le quartile

### Recours régulier à un conseiller en affaires



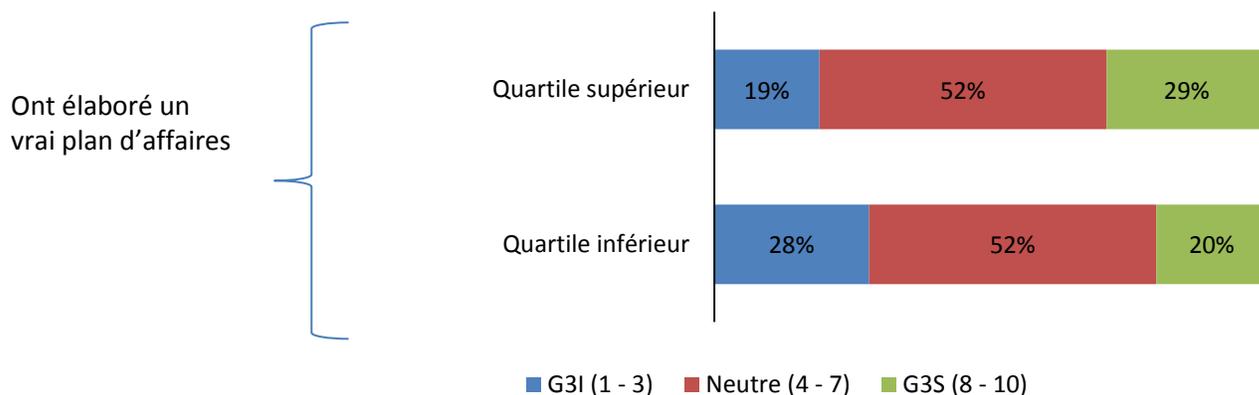
#### 4. Utilisation et révision régulière d'un plan d'affaires en bonne et due forme

L'élaboration et le réexamen régulier d'un plan écrit sur lequel s'appuieront les décisions d'affaires tout au long de l'année constituent un facteur important de réussite financière.

Par rapport à celles du quartile inférieur, les exploitations du quartile supérieur sont plus nombreuses à disposer d'un plan d'affaires et à le revoir régulièrement pour vérifier que l'activité est conforme aux objectifs. Près de 30 % des agriculteurs du quartile inférieur n'ont pas de plan de ce genre.

##### Pratique des activités de gestion selon le quartile

##### Utilisation d'un plan d'affaires en bonne et due forme



Q6. Quelle note attribuez-vous à votre exploitation en ce qui concerne son plan d'affaires? 1 = « Nous n'avons élaboré aucun plan d'affaires. » 10 = « Nous avons un plan d'affaires écrit que nous réexaminons et mettons à jour au moins une fois par an. » (Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

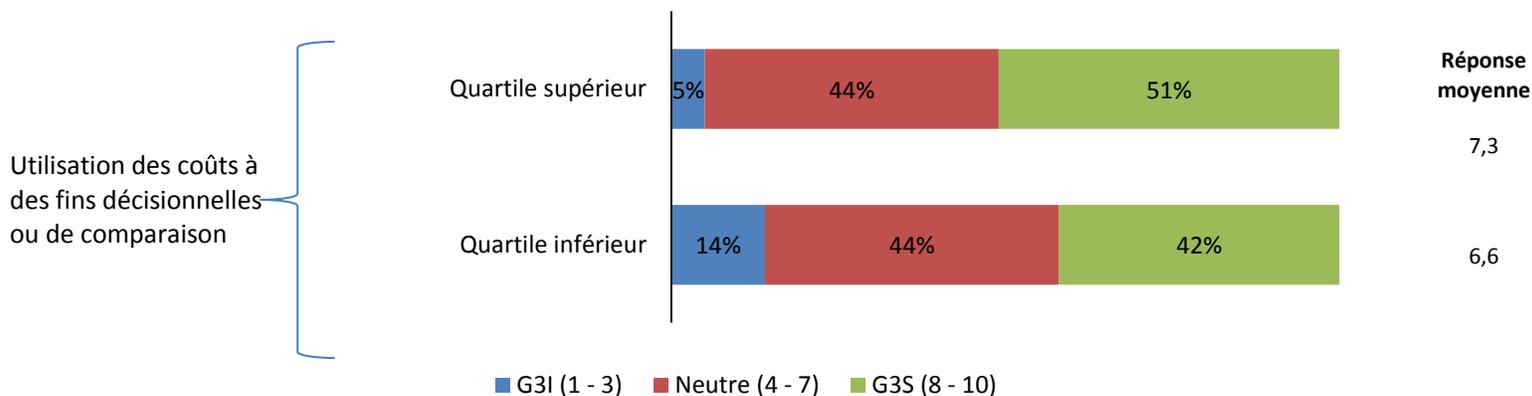
#### 5. Réalisation d'analyses comparatives et prise de décision fondées sur les coûts de production (CDP)

L'injection des coûts de production dans les analyses comparatives et la prise de décision (quel que soit le cycle de production considéré) est un facteur important de réussite financière.

Plus de la moitié des exploitations du quartile supérieur calculent, suivent et réexaminent régulièrement leurs coûts à des fins décisionnelles ou d'analyse comparative. La proportion des agriculteurs qui ne tiennent pas compte des coûts de production pour prendre leurs décisions est presque trois fois plus forte dans le quartile inférieur que dans le quartile supérieur.

## Pratique des activités de gestion selon le quartile

### Réalisation d'analyses comparatives et prise de décision fondées sur les coûts de production (CDP)

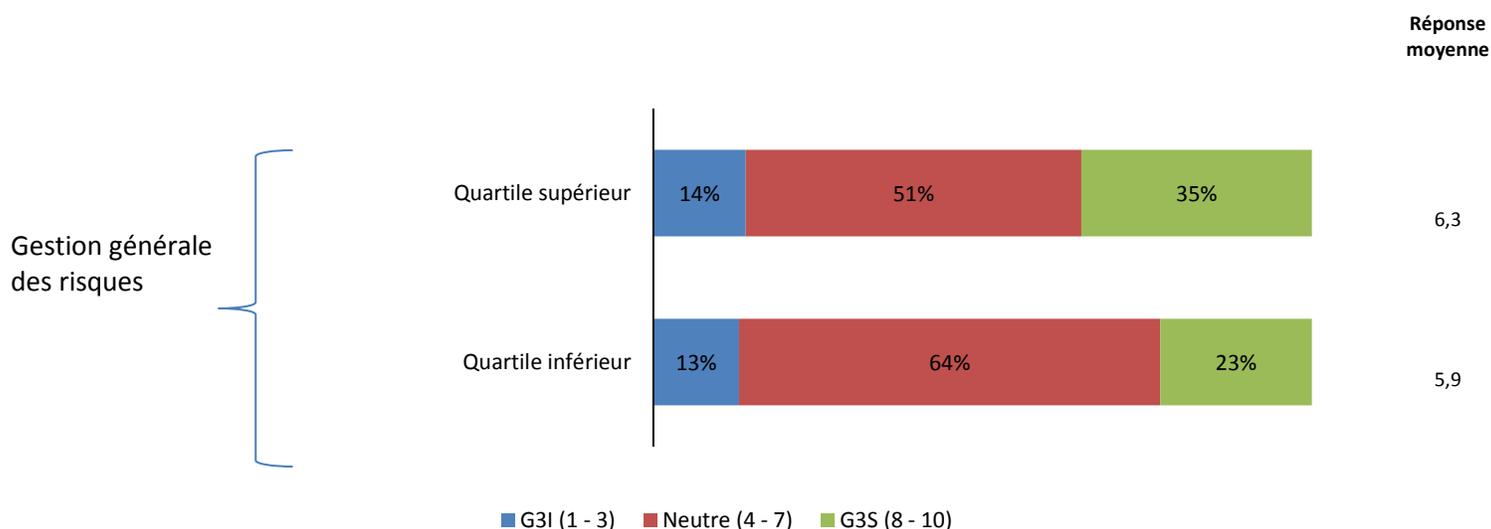


## 6. Évaluation et gestion des risques

Un autre facteur important de réussite financière est le fait de s'informer des risques et d'utiliser de manière proactive des outils ou des programmes expressément conçus pour gérer le risque. Dans le quartile supérieur, la proportion des agriculteurs qui utilisent de manière proactive des outils standard de gestion des risques est 1,52 fois plus élevée que cette même proportion observée dans le quartile inférieur.

## Pratique des activités de gestion selon le quartile

### Gestion générale des risques



Q17. Concernant votre manière d'évaluer et de gérer les risques auxquels votre exploitation pourrait être exposée, quelle note vous attribuez-vous? 1 = « Nous réagissons quand les problèmes surviennent. » 10 = « Nous évaluons les risques potentiels de manière proactive et nous utilisons des outils ou programmes expressément conçus pour la gestion des risques, de même que les processus écrits, contrats et procédures opérationnelles appropriés. »

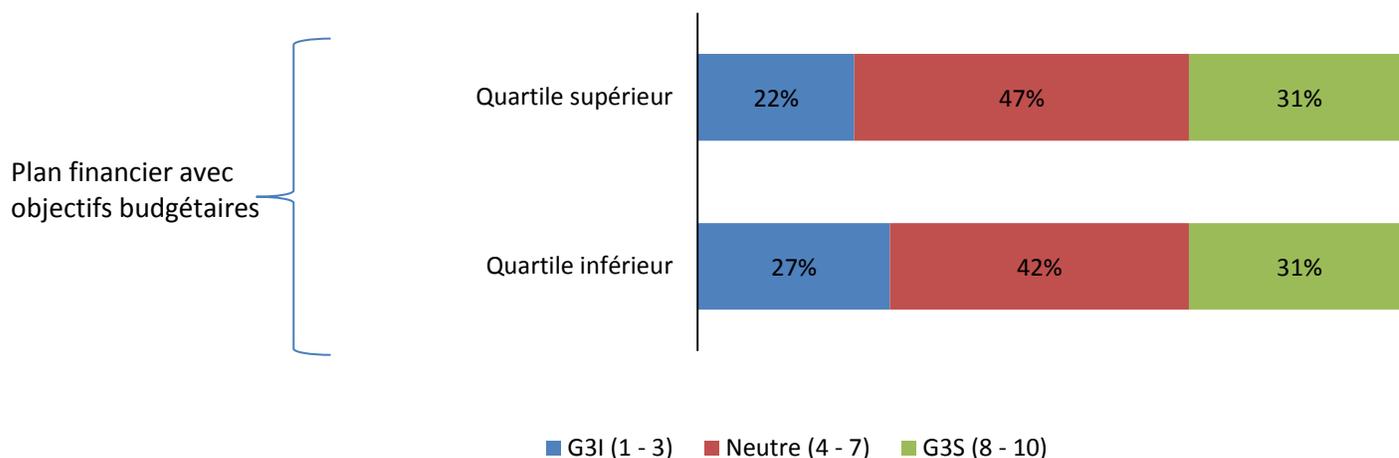
(Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

## 7. Utilisation d'un plan financier contenant des objectifs budgétaires

Pour une exploitation agricole, le fait de disposer d'un plan financier comprenant des objectifs budgétaires pour chaque produit ou secteur d'activité est un facteur important de réussite financière.

La proportion d'agriculteurs qui disent ne pas avoir un plan de ce genre est nettement moins élevée dans le quartile supérieur que dans le quartile inférieur.

### Pratique des activités de gestion selon le quartile Plan financier



Q9. Une exploitation peut se doter d'un plan financier contenant des objectifs budgétaires pour chacun de ses secteurs d'activité. Quelle note vous attribuez-vous à ce chapitre? 1 = « Non, nous ne dressons pas de budget. » 10 = « Nous avons établi un budget standard (avec indication des revenus et des dépenses) pour chaque produit ou secteur d'activité de l'exploitation ».

(Échantillon considéré : quartile supérieur et quartile inférieur)

## 8. PORTRAIT DÉTAILLÉ – Indicateurs financiers selon le quartile

Le tableau ci-dessous permet de comparer les valeurs médianes des indicateurs financiers clés selon le quartile considéré.

- Le chiffre d'affaires brut des exploitations du quartile supérieur est deux fois plus élevé que celui des exploitations du quartile inférieur.
- Le total des actifs est à peu près le même dans les deux quartiles. Par contre, les exploitations dont le rendement financier est le meilleur déclarent une dette totale plus élevée que celles du quartile inférieur; c'est le signe que le montant de la dette importe moins que la manière dont elle est gérée.

|   |             | Valeur médiane | Rapport en pourcentage |
|---|-------------|----------------|------------------------|
| Chiffre d'affaires brut                                       | Quart. sup. | 650 400 \$     | 130% ↑                 |
|   | Quart. inf. | 282 500 \$     |                        |
| Total des actifs  | Quart. sup. | 3 025 000 \$   | 7% ↑                   |
|   | Quart. inf. | 2 827 500 \$   |                        |
| Dette totale<br>(indicateur limité aux agriculteurs endettés) | Quart. sup. | 520 000 \$     | 40% ↑                  |
|   | Quart. inf. | 373 000 \$     |                        |

(n = 512\*)

Le tableau ci-dessous indique le montant médian des paiements obtenus dans le cadre d'un programme, suivant le sous-groupe pris en considération.

- Ces valeurs ont amené l'équipe responsable du projet à utiliser, lors du calcul des ratios (et donc de l'IRF), le chiffre d'affaires brut de l'exploitation, puisqu'il comprend ces paiements de soutien; l'équipe a également décidé de ne pas mener l'analyse de ces paiements pris isolément. En effet :
  - Une forte proportion (45 %) des répondants a indiqué ne pas avoir reçu de paiements de soutien; c'est pourquoi les valeurs médianes sont relativement faibles. Leur influence sur les ratios aurait été négligeable.
  - On manquait d'information sur les programmes auxquels pensaient les agriculteurs.

|  | Valeur médiane |
|--|----------------|
| Paiements de soutien (échantillon complet)   | 1 000 \$       |
| Paiements obtenus dans le quartile supérieur                                       | 1 250 \$       |
| Paiements obtenus dans le quartile inférieur                                       | 775 \$         |
| Pourcentage d'exploitations n'ayant pas obtenu de paiements                        | 45 %           |
| Valeur médiane après exclusion des exploitations qui n'ont pas obtenu de paiements | 10 000 \$      |

Le tableau ci-dessous permet de comparer les valeurs médianes des trois premiers indicateurs financiers clés selon le quartile considéré.

Quel que soit le ratio, le chiffre est plus élevé pour les exploitations du quartile supérieur que pour celles du quartile inférieur : le **ratio de rotation de l'actif** est 2 fois plus important, le **ratio de la marge brute**, 2,55 fois et le **rendement de l'actif**, 6,25 fois.

|                              |             | Valeur | Niveau de confort | Rapport en pourcentage |
|------------------------------|-------------|--------|-------------------|------------------------|
| Ratio de rotation de l'actif | Quart. sup. | 20,0 % | Moyen             | 100 % ↑                |
|                              | Quart. inf. | 9,7 %  | Faible            |                        |
| Ratio de la marge brute      | Quart. sup. | 50,0 % | Moyen             | 155 % ↑                |
|                              | Quart. inf. | 19,6 % | Faible            |                        |
| Rendement de l'actif         | Quart. sup. | 10,0 % | Élevé             | 525 % ↑                |
|                              | Quart. inf. | 1,6 %  | Faible            |                        |

Le tableau suivant permet de faire la même comparaison pour les deux autres indicateurs financiers.

- Le **ratio emprunts/capitaux propres** est plus élevé dans les exploitations du quartile supérieur (l'écart est de 60 %); cela peut surprendre. L'explication se trouve probablement dans le fait que ces entreprises ont tendance à investir et qu'une dette importante ne les gêne pas outre mesure, car elles sont en mesure de la gérer.
- Le **rendement brut des capitaux propres** est 2 fois plus élevé dans le quartile supérieur que dans le quartile inférieur.

|                                       |             | Valeur | Niveau de confort | Rapport en pourcentage |
|---------------------------------------|-------------|--------|-------------------|------------------------|
| Ratio emprunts/capitaux propres**     | Quart. sup. | 23 %   | Élevé             | 60 % ↓                 |
|                                       | Quart. inf. | 14 %   | Très élevé        |                        |
| Rendement brut des capitaux propres** | Quart. sup. | 29 %   | Très élevé        | 100 % ↑                |
|                                       | Quart. inf. | 14 %   | Élevé             |                        |

## 9. Résumé et conclusions

Le projet dont il est question ici visait à établir dans quelle mesure l'approche que constitue la gestion d'entreprise influe directement sur la situation financière d'une exploitation agricole.

À partir d'un échantillon statistiquement fiable et représentatif de la situation à l'échelle nationale, l'étude a permis d'établir les liens entre certaines activités de gestion d'entreprise et les résultats financiers des exploitations.

### Traits saillants de l'étude

1. Base d'échantillonnage statistiquement fiable et représentative
  - L'échantillon a été puisé dans la base de données de l'Ipsos, qui compte plus de 120 000 agriculteurs canadiens. C'est la plus grande à l'échelle nationale; elle est utilisée couramment par le gouvernement fédéral, les administrations provinciales, les institutions financières, les entreprises spécialisées en cultures agricoles, en produits chimiques et en santé animale, ainsi que par d'autres acteurs du milieu agricole.
  - Pour l'échantillon considéré (n = 604), la marge d'erreur était de  $\pm 3,99 \%$ , 95 fois sur 100.
  - Afin d'obtenir des échantillons plus importants pour les exploitations agricoles de grande taille, les exploitations situées dans les provinces où les agriculteurs sont peu nombreux et les exploitations de type moins fréquent, on a choisi une stratégie d'échantillonnage non proportionnelle.
2. Processus de collecte de données de grande qualité et non biaisées
3. Forte participation des intervenants à la définition d'une certaine variable dépendante
  - Un indicateur de réussite financière (IRF) a été mis au point qui s'est avéré une bonne variable dépendante au moment de l'analyse des facteurs, sans favoriser particulièrement un type donné ou une taille donnée d'exploitation.
4. Détermination de quelques facteurs de réussite financière clés et de plusieurs autres facteurs liés aux activités de gestion d'entreprise
5. Établissement d'un lien entre ces facteurs et une situation financière confortable

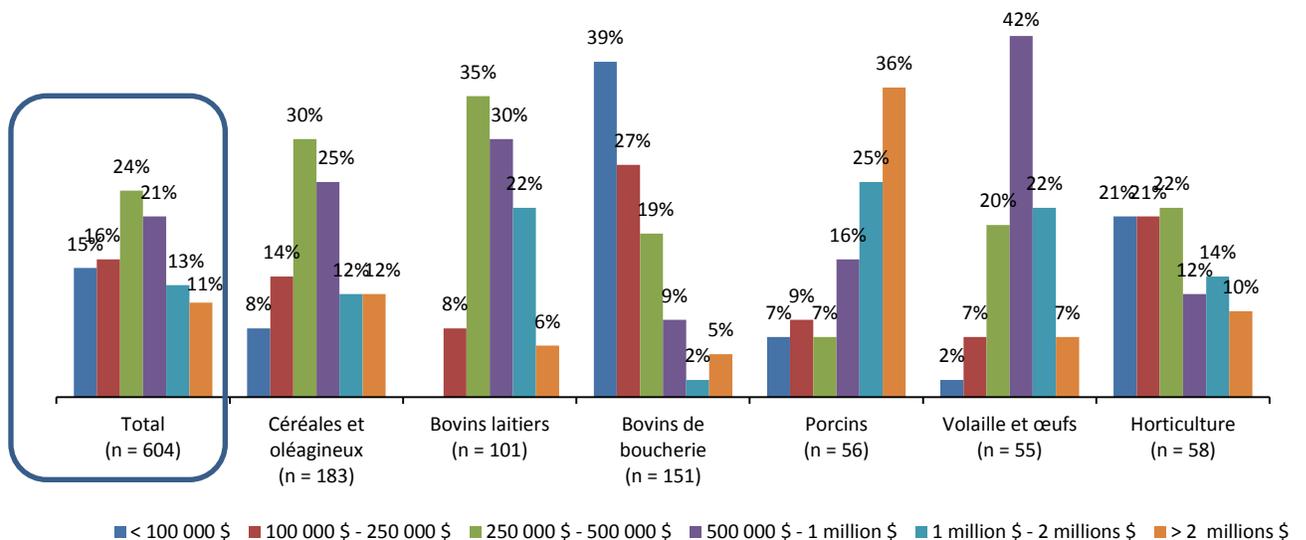
### Trait saillant n° 1. Base d'échantillonnage statistiquement fiable et représentative

**La source des échantillons choisie était probablement la meilleure qu'on pouvait utiliser pour mener une étude nationale auprès d'agriculteurs. La base d'échantillonnage a été conçue de manière à permettre d'utiles comparaisons avec les sous-groupes les plus pertinents.**

| Type d'exploitation Province | Céréales et oléagineux | Bovins de boucherie | Porcins | Volaille et œufs | Bovins laitiers | Horticulture | Total |
|------------------------------|------------------------|---------------------|---------|------------------|-----------------|--------------|-------|
| Atlantique                   | 6                      | 28                  | 5       | 2                | 20              | 26           | 87    |
| QC                           | 18                     | 23                  | 28      | 3                | 33              | 10           | 115   |
| ON                           | 30                     | 20                  | 19      | 41               | 25              | 8            | 143   |

|              |            |            |           |           |            |           |            |
|--------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|
| <b>MB</b>    | <b>42</b>  | <b>11</b>  | <b>4</b>  | <b>4</b>  | <b>2</b>   | <b>1</b>  | <b>64</b>  |
| <b>SK</b>    | <b>66</b>  | <b>16</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>1</b>   | <b>-</b>  | <b>83</b>  |
| <b>AB</b>    | <b>19</b>  | <b>30</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>8</b>   | <b>3</b>  | <b>60</b>  |
| <b>BC</b>    | <b>2</b>   | <b>23</b>  | <b>-</b>  | <b>5</b>  | <b>12</b>  | <b>10</b> | <b>52</b>  |
| <b>Total</b> | <b>183</b> | <b>151</b> | <b>56</b> | <b>55</b> | <b>101</b> | <b>58</b> | <b>604</b> |

**Taille des exploitations selon le type**



SC4. Pourriez-vous nous indiquer le chiffre d'affaires brut que vous avez réalisé en 2014, le plus précisément possible? Veuillez inclure les paiements éventuellement reçus dans le cadre de programmes. (Échantillon considéré : tous les répondants)

## Trait saillant n° 2. Processus de collecte de données de grande qualité et non biaisées

**De nombreux contrôles ont été effectués au cours de la collecte des données afin d'assurer la fiabilité des résultats. En la matière, l'idéal aurait évidemment consisté à examiner les états financiers avec chaque répondant. Une autre approche a été adoptée qui, selon nous, était la seule réaliste – il s'agissait en effet d'interroger plus de 600 agriculteurs de la manière la plus fiable et la plus efficace. Les entrevues menées pendant la validation du questionnaire comme l'analyse de l'information financière fournie permettent de penser que les répondants qui se faisaient de leur situation financière une idée peu conforme à la réalité étaient relativement peu nombreux.**

- Pour élaborer le questionnaire, l'équipe responsable du projet s'est fiée à la vaste expérience que possèdent ses membres des méthodes d'étude de marché ainsi qu'à leur bonne connaissance des pratiques de gestion d'entreprise, de l'analyse financière et de l'agriculture.
- L'objet de l'enquête et ce qui pouvait en compromettre la réussite ont été discutés pendant les entrevues de validation (phase 1). Les commentaires formulés à cette occasion ont servi à peaufiner le questionnaire.
- Les entrevues de validation menées auprès d'agriculteurs ont permis de s'assurer que les questions étaient claires; on a pu également constater que les agriculteurs étaient relativement

bien disposés à discuter de leur situation financière et qu'ils étaient nombreux à l'avoir passée en revue avant le début de l'étude, comme on le leur avait demandé. De plus, on avait fait coïncider le travail sur le terrain avec la période de déclaration des revenus de l'année 2014; de nombreux répondants auraient ainsi examiné très récemment leur situation avec leur comptable.

- L'enquête quantitative a été menée grâce aux installations ultramodernes d'interview téléphonique assistée par ordinateur (ITAO) dont Ipsos-Reid dispose au Canada. Le questionnaire avait été rédigé dans les deux langues officielles et était conforme aux normes de l'ARIM (Association de la Recherche et de l'Intelligence Marketing) entourant le contrôle de la qualité. Les répondants pouvaient également répondre par Internet.
- Les membres de l'équipe de recherche ont examiné personnellement les données financières de chaque exploitation; quand elles étaient sujettes à caution, on excluait l'exploitation de l'enquête.

### Trait saillant n° 3. Forte participation des intervenants à la définition d'une certaine variable dépendante

L'indicateur de réussite financière a été validé à plusieurs niveaux :

- Quel que soit le type d'exploitation, on constate un écart important entre les rendements financiers des agriculteurs selon que la valeur de l'indicateur est faible ou élevée.
  - On observe une distribution uniforme des exploitations par rapport à la plage de valeurs en jeu (0-100), et ce, quel que soit le type d'exploitation<sup>3</sup>.
  - Tous les types et toutes les tailles d'exploitation sont bien représentés dans le quartile supérieur (25 % du total), c'est-à-dire le groupe où le rendement financier est le plus élevé.
  - Nous avons pu établir un lien entre l'adoption de pratiques de gestion d'entreprise et la valeur de l'IRF.
- Les entrevues de fond menées pendant la phase 1 ont fait apparaître que, dans le secteur agricole, la signification du terme « réussite financière » varie, même parmi les spécialistes de la finance. À peu près chaque institution a ses propres normes et privilégie tels ratios plutôt que tels autres.
  - Ce constat et l'évaluation approfondie de l'ensemble de données ont amené l'équipe responsable du projet à faire reposer l'indicateur sur le ratio de rotation de l'actif, le ratio de la marge brute et le rendement de l'actif. Initialement, l'IRF incluait aussi le ratio d'endettement, mais les exploitations non endettées obtenaient une note très élevée, ce qui faussait le portrait.
  - Les commentaires formulés à ce propos par l'équipe responsable du projet et les intervenants clés ont été recueillis tout au long du processus.

### Trait saillant n° 4. L'analyse des facteurs (statistiquement fiable) montre que les pratiques de gestion sont payantes.

**L'étude a permis d'établir que la réussite financière d'une exploitation agricole dépend de trois facteurs clés : i) importance accordée à la formation et au perfectionnement personnel; ii) prise de décision fondée sur des rapports exacts et détaillés provenant de systèmes financiers; iii) recours à un conseiller financier. Le taux d'adoption de ces trois pratiques de gestion a été analysé ci-après; les exploitations dont le rendement financier est le meilleur ont généralement adopté chacune des pratiques en question.**

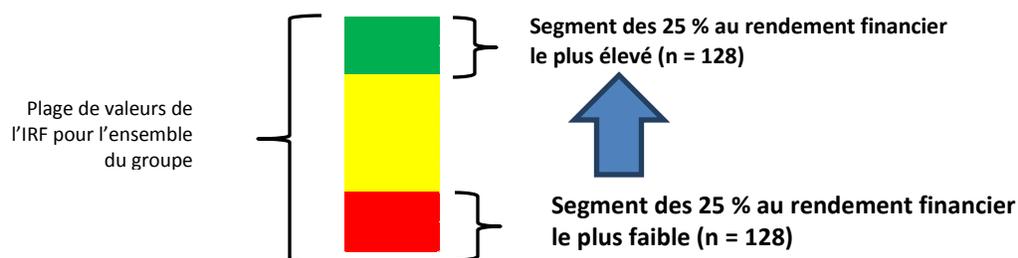
Selon notre étude, on peut distinguer, dans les exploitations agricoles, sept facteurs de réussite financière relevant de la gestion d'entreprise; la probabilité de les observer est plus grande dans les exploitations dont la situation financière est bonne, et inversement.

1. **Apprentissage continu**
2. **Décisions d'affaires reposant sur des données financières exactes**
3. **Recours à un conseiller en affaires professionnel**
4. **Utilisation d'un plan d'affaires en bonne et due forme**
5. **Suivi et prise en compte des coûts de production**
6. **Évaluation et gestion des risques**
7. **Utilisation d'un plan financier contenant des objectifs budgétaires**

---

<sup>3</sup> En ce qui concerne les producteurs de volailles et d'œufs, la proportion de ceux pour lesquels la valeur de l'IRF est élevée est nettement plus forte que dans les autres types d'exploitation.

C'est sur ces points que doivent se concentrer les agriculteurs dont le rendement financier est faible actuellement.



L'indicateur n'introduisant aucun biais (par nature), les facteurs précités s'observent quel que soit le type et la taille de l'exploitation.

Bien qu'on ne puisse faire abstraction des autres facteurs (conditions météorologiques, mode de gestion, cours du marché, etc.), l'IRF manifeste clairement un écart très accusé entre les exploitations dont la situation financière est la meilleure et celles dont la situation est la moins bonne, autrement dit entre le quartile supérieur et le quartile inférieur.

#### Trait saillant n° 5. Établissement d'un lien entre facteurs et situation financière confortable

**L'analyse des facteurs était censée mettre en évidence ce qui peut faire passer une exploitation du quartile inférieur au quartile supérieur; on peut en déduire que les activités de gestion d'entreprise considérées comme des facteurs clés jouent un rôle dans la réussite financière des agriculteurs canadiens les plus prospères.**

|                              |             | Valeur | Niveau de confort | Rapport en pourcentage |
|------------------------------|-------------|--------|-------------------|------------------------|
| Ratio de rotation de l'actif | Quart. sup. | 20,0 % | Moyen             | 100 % ↑                |
|                              | Quart. inf. | 9,7 %  | Faible            |                        |
| Ratio de la marge brute      | Quart. sup. | 50,0 % | Moyen             | 155 % ↑                |
|                              | Quart. inf. | 19,6 % | Faible            |                        |
| Rendement de l'actif         | Quart. sup. | 10,0 % | Élevé             | 525 % ↑                |
|                              | Quart. inf. | 1,6 %  | Faible            |                        |

De manière générale, la gestion a son importance. L'analyse montre clairement que, dans le secteur agricole, pratiques de gestion d'entreprise et réussite financière sont liées. Le quartile supérieur et le quartile inférieur se distinguent nettement sur le plan du rendement financier.

Les producteurs agricoles dont la situation financière est la meilleure se démarquent considérablement :

- Rendement de l'actif : rapport de 525 %
- Ratio de la marge brute : rapport de 155 %
- Rendement des capitaux propres (RCP) : rapport de 100 %
- Ratio de rotation de l'actif : rapport de 100 %

## **Principales caractéristiques des exploitations au rendement financier supérieur**

### **1. Intérêt pour l'apprentissage**

- Les exploitants du quartile inférieur sont trois fois plus susceptibles de ne pas chercher à s'informer ou à se former.

### **2. Prise de décision fondée sur des données financières détaillées**

- Dans les exploitations du quartile inférieur, il est trois fois plus fréquent de constater que les derniers documents financiers remontent à plusieurs mois et ne servent pas couramment à prendre les décisions.
- Ces exploitations sont également trois fois plus susceptibles de ne pas suivre leurs coûts de production et de ne pas les utiliser pour faire des analyses comparatives ou prendre des décisions d'affaires.

### **3. Recours à un conseiller en affaires**

- La proportion d'agriculteurs qui font appel régulièrement à un conseiller d'exploitation agricole (ou à une équipe) digne de confiance est supérieure de 30 % dans le quartile supérieur.

### **4. Poursuite d'objectifs à long terme**

- La proportion d'agriculteurs qui ont arrêté un plan d'affaires dans les règles, qu'ils révisent et actualisent chaque année, est supérieure de 50 % dans le quartile supérieur.

## ANNEXE A – QUESTIONNAIRE FINAL EN LIGNE

### COURRIEL DE PRÉSENTATION

**Madame, Monsieur,**

Ipsos Agriculture et santé animale vous invite à répondre à un sondage en ligne à l'intention des agriculteurs canadiens. Le sondage porte sur les corrélations entre les pratiques de gestion d'entreprise et la santé financière et le succès de votre exploitation agricole. Le sondage est mené pour le compte de l'Institut de gestion agroalimentaire et de Gestion agricole du Canada, deux organisations qui offrent des solutions de gestion d'entreprise aux agriculteurs canadiens.

Le questionnaire dure environ 15 minutes. Si vous y êtes admissible et que vous y répondez, nous vous remettrons une somme de 20 \$ en guise de remerciement. Les résultats du sondage seront tenus confidentiels et seront compilés sous forme statistique afin d'assurer que les agriculteurs canadiens aient accès à des ressources de gestion d'entreprise ainsi qu'à des formations, dans le but de garantir le succès à long terme de l'agriculture au Canada.

Veillez prendre note que vous devrez fournir des renseignements financiers de base sur votre exploitation agricole, dont votre chiffre d'affaires brut, le coût des marchandises vendues, la dette globale et le total de l'actif de votre exploitation. Des agriculteurs qui ont déjà participé au sondage ont indiqué qu'il avait été plus simple pour eux de vérifier ces renseignements avant de répondre au questionnaire. Nous tenons à vous assurer que les renseignements financiers que nous demandons concernent exclusivement votre exploitation agricole et que nous ne cherchons pas à connaître vos finances personnelles.

Pour répondre au sondage en ligne, veuillez cliquer sur l'adresse URL ci-dessous ou la copier dans la barre d'adresse de votre navigateur. Lorsque vous serez sur le site, veuillez saisir votre code d'accès.

LIEN : <http://research.cfrinc.net/ips15109yp/>

CODE D'ACCÈS : [Column#3]

Dans le cas où vous ne pourriez pas répondre au sondage en une seule fois, les données seront sauvegardées automatiquement. Vous serez en mesure d'y retourner et de poursuivre là où vous vous étiez interrompu en saisissant de nouveau votre code d'accès.

Le sondage sera accessible en ligne jusqu'à la semaine prochaine. Toutefois, nous vous recommandons d'y répondre dès que possible, puisque le site sera bloqué une fois que la plupart des répondants auront rempli le questionnaire.

Votre participation est très importante pour nous! Merci encore de votre temps et de vos commentaires. Nous vous en sommes très reconnaissants.

Si vous avez des questions ou rencontrez des difficultés techniques pendant le sondage, veuillez écrire à : [research@cfr.misn.com](mailto:research@cfr.misn.com) (pour nous permettre de mieux vous aider, veuillez utiliser le numéro de projet Ipsos XXXXXX ainsi que votre code d'accès).

Merci à l'avance!

Ipsos Agriculture et santé animale

## **Questionnaire Introduction**

Merci de votre intérêt à l'égard de notre sondage. Tel qu'indiqué dans notre courriel d'invitation, ce sondage porte sur les finances et les pratiques de gestion agricoles. Nous allons vous poser des questions générales sur votre exploitation agricole, notamment son chiffre d'affaires brut, ses coûts de production, sa dette et ses actifs. Êtes-vous le membre de votre foyer le plus approprié pour répondre à des questions de cet ordre à propos de votre exploitation agricole?

Oui

Non [METTRE FIN AU SONDRAGE]

Très bien! Allons-y.

## **QUESTIONS PRÉLIMINAIRES**

SC1. À titre de confirmation, êtes-vous le principal responsable des décisions d'entreprise et financières de votre exploitation agricole?

### **[ÉNUMÉRER – UN SEUL CHOIX PERMIS]**

Oui, j'en suis le seul responsable

Oui, j'en suis conjointement responsable

Non, je n'en suis pas responsable [METTRE FIN AU SONDRAGE]

Sans objet [METTRE FIN AU SONDRAGE]

## **SOURCES DE REVENU**

SC2. Lesquels des types de production ou de culture suivants ont contribué au chiffre d'affaires brut de votre exploitation agricole l'année dernière, en 2014? (COCHER TOUTES LES RÉPONSES PERTINENTES)

### **[ÉNUMÉRER AU HASARD]**

Céréales et graines oléagineuses – maïs, soya, blé, orge, avoine, canola, etc.

Légumineuses

Fèves comestibles – haricots blancs, noirs, rouges, otebo, azuki, etc.

Pommes de terre

Légumes de serre/floriculture

Pépinière

Légumes de grande culture

Fruits – pommes, baies, raisins, fruits tendres, etc.

Foin et fourrage

Autres cultures (VEUILLEZ PRÉCISER : p. ex. petites semences, ginseng, betteraves à sucre, tabac, champignons, épices, bulbes et érablère)

Porcs

Bœufs – bovins en parc d'engraissement

Bœufs – vaches-veaux de boucherie

Vaches laitières

Volaille – poulets, dindes, etc.

Œufs

Ovins

Chèvres

Veaux

Lapins

Autre élevage (VEUILLEZ PRÉCISER : p. ex. visons, renards, bisons, lamas, autruches et poissons)  
Pas de spécialité/Élevage mixte  
Pas de spécialité/Culture mixte  
Autre

**[SI AU MOINS UNE DES RÉPONSES SUIVANTES A ÉTÉ CHOISIE, CONTINUER; SINON, METTRE FIN AU SONDAGE : Céréales et graines oléagineuses, légumineuses, Fèves comestibles, pommes de terre, Légumes de serre/floriculture, pépinière, légumes de grande culture, fruits, foin et fourrage, porcs, bœufs – bovins en parc d’engraissement, bœufs – vaches-veaux de boucherie, vaches laitières, volaille, œufs]**

**[REPLISSAGE AUTOMATIQUE DE SC3 SI RÉPONSE UNIQUE EN SC2]**

SC3. Quel type de culture ou d’élevage a le plus contribué au chiffre d’affaires de votre exploitation agricole l’année dernière, en 2014? Si vos activités agricoles s’étendent sur un exercice financier différent de l’année civile, veuillez tenir compte de votre exercice financier de 2014.

Veuillez ne choisir qu’une des options suivantes.

**[ÉNUMÉRER SEULEMENT LES RÉPONSES CHOISIES EN SC2]**

Céréales et graines oléagineuses – maïs, soya, blé, orge, avoine, canola, etc.  
Légumineuses  
Fèves comestibles – haricots blancs, noirs, rouges, otebo, azuki, etc.  
Pommes de terre  
Légumes de serre/floriculture  
Pépinière  
Légumes de grande culture  
Fruits – pommes, baies, raisins, fruits tendres, etc.  
Foin et fourrage  
Autres cultures (VEUILLEZ PRÉCISER : p. ex. petites semences, ginseng, betteraves à sucre, tabac, champignons, épices, bulbes et érablière)  
Porcs  
Bœufs – bovins en parc d’engraissement  
Bœufs – vaches-veaux de boucherie  
Vaches laitières  
Volaille – poulets, dindes, etc.  
Œufs  
Ovins  
Chèvres  
Veaux  
Lapins  
Autre élevage (VEUILLEZ PRÉCISER : p. ex. visons, renards, bisons, lamas, autruches et poissons)  
Pas de spécialité/Élevage mixte  
Pas de spécialité/Culture mixte  
Autre

**[SI AU MOINS UNE DES RÉPONSES SUIVANTES A ÉTÉ CHOISIE, CONTINUER; SINON, METTRE FIN AU SONDAGE : Céréales et graines oléagineuses, légumineuses, Fèves comestibles, pommes de terre, Légumes de serre/floriculture, pépinière, légumes de grande culture, fruits, foin et fourrage, porcs, bœufs – bovins en parc d’engraissement, bœufs – vaches-veaux de boucherie, vaches laitières, volaille, œufs]**

**[INDIQUER LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES COMME SUIV]**

- Céréales et oléagineux (maïs, soya, blé, orge, avoine, canola, haricots comestibles, foin, fourrage et ensilage, légumineuses)
- Horticulture (arbres fruitiers ou baies, légumes de plein champ, pomme de terre, serre ou pépinière)
- Porcins
- Bovins de boucherie (y compris engraissement et veaux de naissance)
- Bovins laitiers
- Volaille et œufs
- Autres cultures **[METTRE FIN AU SONDAGE]**
- Autre élevage [moutons, chèvres, veaux, lapins ou autre] **[METTRE FIN AU SONDAGE]**
- Élevage mixte **[METTRE FIN AU SONDAGE]**
- Cultures mixtes **[METTRE FIN AU SONDAGE]**

SC4. Acceptez-vous de nous indiquer le chiffre d'affaires brut de votre exploitation agricole pour 2014 (veuillez être aussi précis que possible)? Dans le calcul de votre chiffre d'affaires brut, veuillez inclure tout paiement reçu dans le cadre de programmes :

[PLAGE POSSIBLE : 0-999 999 999]

Ne sait pas/Ne veut pas répondre

**[METTRE FIN AU SONDAGE SI LE RÉPONDANT NE SAIT PAS OU REFUSE DE RÉPONDRE]**

**[SI « MOINS DE 10 000 \$ », METTRE FIN AU SONDAGE]**

**[ON NE VEUT QUE N=50 EXPLOITATIONS AU CHIFFRE D'AFFAIRES INFÉRIEUR À 50 000 \$]**

SC5. Dans quelle province habitez-vous?

**[UN SEUL CHOIX PERMIS]**

Colombie-Britannique

Alberta

Saskatchewan

Manitoba

Ontario

Québec

Nouveau-Brunswick

Nouvelle-Écosse

Île-du-Prince-Édouard

Terre-Neuve-et-Labrador

SC6. Veuillez indiquer votre âge.

Moins de 18 ans [QUITTER]

18 à 24 ans

25 à 30 ans

31 à 40 ans

41 à 50 ans

51 à 60 ans

61 à 70 ans

71 à 80 ans

81 ans et plus

SC7. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux votre exploitation agricole pour ce qui est du revenu qu'elle procure à votre foyer?

**[ÉNUMÉRER]**

- Il s'agit de la seule source de revenu de mon foyer
- Il s'agit de la plus importante source de revenu de mon foyer
- Il ne s'agit pas de la plus importante source de revenu de mon foyer

**Début du questionnaire principal**

Félicitations, vous êtes admissible au sondage, qui durera environ 15 minutes. Une fois que vous aurez répondu au questionnaire, vous recevrez un chèque de 20 \$ dans un délai de 4 à 6 semaines. Tout au long du questionnaire, nous allons vous poser des questions à propos de votre « exploitation agricole ». Par « exploitation agricole », nous entendons tous les aspects de votre entreprise agricole, de son fonctionnement et de ses activités commerciales. Veuillez songer à tous les éléments qui contribuent aux ventes brutes et aux éléments d'actif et de passif de votre exploitation agricole.

1. Quels types de produits provenant de votre exploitation agricole vendez-vous? Veuillez choisir tout ce qui s'applique.

**[ÉNUMÉRER]**

- Denrées/produits en vrac
- Produits à valeur ajoutée, y compris les produits transformés sur place
- Produits vendus directement au consommateur/sur place

2. Les prochaines questions portent sur votre exploitation agricole. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux le statut actuel de votre exploitation agricole? (VEUILLEZ CHOISIR TOUT CE QUI S'APPLIQUE.)

**[ÉNUMÉRER]**

- Mon exploitation agricole n'en est qu'à ses débuts
- Je maintiens les activités de mon exploitation agricole à un niveau stable
- Mon exploitation agricole est en pleine croissance
- J'ai commencé à réduire la taille ou à ralentir les activités de mon exploitation agricole
- J'ai l'intention de vendre mon exploitation agricole ou de me retirer de l'industrie dans un proche avenir
- J'ai l'intention de céder ou de léguer mon exploitation agricole

3. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la structure d'entreprise de votre exploitation agricole? (VEUILLEZ CHOISIR UNE SEULE RÉPONSE.)

**[ÉNUMÉRER]**

- Entreprise à propriétaire unique
- Société en nom collectif, sans entente écrite
- Société en nom collectif, avec entente écrite
- Société par actions familiale – y compris société comptant un actionnaire
- Société par actions formée d'investisseurs hors famille
- Autre (VEUILLEZ PRÉCISER)

4. Environ combien des types suivants d'employés votre exploitation agricole compte-t-elle? Veuillez tenir compte des employés qui travaillent dans votre exploitation, peu importe leur rôle, y compris les membres de votre famille, vos partenaires au sein de l'entreprise et vous-même.

[PLAGE POSSIBLE : DE 1 À 999]

Membres de la famille employés à temps plein

Membres de la famille employés à temps partiel, c'est-à-dire qui occupent un emploi saisonnier ou temporaire

Employés hors famille à temps plein

Employés hors famille à temps partiel, c'est-à-dire qui occupent un emploi saisonnier ou temporaire

Employés hors famille à temps plein

**[CHOISIR AU MOINS UNE OPTION POUR POUVOIR CONTINUER]**

### **Activités de gestion**

Les prochaines questions portent sur les activités de gestion dans votre exploitation agricole.

Des questions vous seront posées sur les thèmes suivants :

- Planification et gestion d'entreprise
- Gestion financière
- Mise en marché
- Gestion des ressources humaines
- Gestion du risque
- Gestion de la relève

### **[GESTION D'ENTREPRISE ET PLANIFICATION]**

5. Sur l'échelle de 10 points ci-dessous, veuillez évaluer votre exploitation agricole pour ce qui est d'avoir une idée ou une vision claire de l'avenir de l'entreprise d'ici les 5 à 10 prochaines années.

### **[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nous avons une idée claire et élaborée de l'avenir de l'exploitation agricole.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Nous n'avons pas d'idée claire de l'avenir en raison de trop nombreuses incertitudes

6. Sur l'échelle de 10 points ci-dessous, veuillez indiquer ce que vous pensez de votre exploitation agricole pour ce qui est de posséder un plan d'affaires en bonne et due forme pour guider l'entreprise?

**[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nous avons un plan d'affaires écrit que nous révisons et mettons à jour au moins une fois par an.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Nous n'avons établi aucun plan d'affaires pour notre exploitation.

7. Sur l'échelle de 10 points ci-dessous, veuillez indiquer ce que vous pensez de votre exploitation agricole pour ce qui est de communiquer ses plans et son orientation aux intervenants de votre entreprise?

**[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Tous les intervenants (partenaires, employés, proches et autres intervenants) connaissent et comprennent l'orientation et les plans de l'entreprise. Des réunions d'équipe régulières les tiennent au fait des développements.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Nous n'avons pas communiqué nos plans et notre orientation au personnel et aux intervenants et nous ne tenons pas de réunions régulièrement.

## **[FINANCIER]**

8. Sur une échelle de 1 à 10, veuillez indiquer ce que vous pensez de votre exploitation agricole pour ce qui est de la précision des renseignements que vous procure le système de comptabilité pour prendre vos décisions d'affaires.

### **[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nos renseignements financiers sont à jour, exacts et à la disposition de notre équipe ET nous les utilisons pour prendre des décisions en temps opportun.

9  
8  
7  
6  
5  
4  
3  
2

1 – Nos rapports financiers sont souvent en retard de plusieurs mois, donc nous ne les utilisons pas régulièrement.

9. Veuillez indiquer dans quelle mesure votre exploitation agricole possède un plan financier avec des objectifs budgétaires pour chaque aspect de l'entreprise, sur l'échelle de 10 points ci-dessous.

### **[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nous avons un budget de revenus et de dépenses pour chaque produit, service ou secteur de l'entreprise et nous le révisons régulièrement.

9  
8  
7  
6  
5  
4  
3  
2

1 – Non. Nous n'avons pas de budget.

10. Dans quelle mesure est-ce que vous calculez, consignez et surveillez vos coûts de production pour vous aider à prendre des décisions de gestion? Veuillez répondre sur l'échelle de 1 à 10 ci-dessous :

### **[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nous calculons, consignons et surveillons nos coûts de production pour chaque cycle de production et l'utilisons à des fins d'étalonnage et de décisions de gestion.

9  
8  
7  
6  
5  
4  
3  
2

1 – Nous ne surveillons pas nos coûts de production.

11. Comment évalueriez-vous votre capacité à lire, évaluer et comprendre les états financiers de votre exploitation agricole, par exemple, le bilan ou l'état des résultats? Veuillez répondre sur l'échelle de 1 à 10 ci-dessous :

**[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Je comprends parfaitement les états financiers.

9

8

7

6

5

4

3

2

1– Je comprends les états financiers seulement dans une certaine mesure.

12. Veuillez évaluer votre gestion du risque financier, sur l'échelle de 10 points ci-dessous.

**[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nous avons une approche structurée de la planification financière afin de garantir que nous avons un fonds de roulement suffisant pour faire face aux imprévus (p. ex. changements de taux de change ou d'intérêt), saisir les occasions et améliorer les ratios de notre bilan.

9

8

7

6

5

4

3

2

1– Nous avons tendance à gérer nos finances en fonction des factures et des obligations à court terme.

**[MARKETING]**

13. Veuillez évaluer le processus de planification de la production dans votre exploitation agricole. Veuillez indiquer une cote de 1 à 10, où :

**[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 - Nous surveillons régulièrement les fluctuations des marchés, les prix actuels et futurs, le potentiel de rendement, les résultats passés et la rentabilité. Nous utilisons ces renseignements pour prendre des décisions de production.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Nous n'avons pas de processus structuré de planification de la production.

14. Veuillez évaluer la gestion du risque (prix/marché) pour les produits dans votre exploitation agricole, sur l'échelle de 10 points ci-dessous.

**[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nous suivons de près les marchés et avons une approche de marketing méthodique. Nous avons un plan de marketing écrit qui énonce nos objectifs et nos cibles de prix.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Nous essayons de suivre la tendance des marchés et d'obtenir de bons prix, mais nous n'utilisons pas d'outils de gestion du risque et n'avons pas de plan précis.

15. Veuillez évaluer votre relation avec les autres intervenants de votre chaîne d'approvisionnement, y compris vos fournisseurs et vos clients, sur l'échelle de 10 points ci-dessous.

10 – Nous entretenons une relation de collaboration avec nos fournisseurs et avec nos clients et nous échangeons des renseignements afin de saisir les occasions d'affaires et de répondre aux besoins émergents.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Nous fonctionnons comme une entreprise indépendante qui échange peu de renseignements et ne travaille presque pas en collaboration.

**[NE PARLER DE PLAN DE GESTION RH QUE SI LE RÉPONDANT A DIT AVOIR DES EMPLOYÉS EN Q5]**

## **[SECTION SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES]**

16. Veuillez indiquer ce que vous pensez de votre entreprise pour ce qui est de la gestion des ressources humaines.

### **[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nous avons établi un plan de gestion des ressources humaines en bonne et due forme qui énonce en détail les rôles et responsabilités de chacun, les évaluations de rendement et la rémunération. Ce plan est révisé régulièrement.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Nous n'avons pas de plan de gestion des ressources humaines en bonne et due forme. Nous embauchons du personnel au besoin et réglons les problèmes à mesure qu'ils surviennent. Ne s'applique pas à mon exploitation

### **[RISQUE]**

17. Veuillez évaluer la façon dont vous mesurez et gérez les risques pouvant avoir une incidence sur votre exploitation agricole. Veuillez donner une cote de 1 à 10.

### **[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nous sommes proactifs pour ce qui est de mesurer les risques potentiels et d'utiliser des programmes et outils de gestion du risque, des processus écrits, des contrats et des procédures pour gérer ces risques.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Nous gérons les risques à mesure que des problèmes surviennent.

18. Sur l'échelle de 10 points ci-dessous, veuillez évaluer la gestion du risque dans votre exploitation agricole en ce qui concerne les événements importants et imprévus (p. ex. un décès, un divorce, un handicap) pouvant avoir une incidence sur l'entreprise.

**[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nous avons élaboré et rédigé un plan d'urgence en cas d'événements comme un divorce, un décès, un handicap, un désaccord ou une catastrophe. Nous révisons ce plan et le mettons à jour lorsque de grands changements surviennent.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Nous affronterons ces événements si jamais ils surviennent. Nous n'avons pas le temps de nous préparer à des événements qui n'auront peut-être jamais lieu.

19. Veuillez évaluer la gestion de risque environnemental dans votre exploitation agricole, sur l'échelle de 10 points ci-dessous.

**[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nous sommes souvent parmi les premiers à adopter des pratiques exemplaires de gestion environnementale et sommes constamment à la recherche de moyens de réduire les répercussions environnementales de notre exploitation agricole.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Nous croyons mettre en œuvre les pratiques de production acceptées dans l'industrie, mais nous ne sommes pas souvent parmi les premiers à adopter des pratiques exemplaires de gestion environnementale.

[NE POSER Q21 QUE SI « ÉLEVAGE » A ÉTÉ CHOISI LORS DES QUESTIONS PRÉLIMINAIRES]

20. Sur l'échelle de 1 à 10, veuillez évaluer la gestion du risque liée au bien-être des animaux dans votre exploitation agricole.

**[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nous avons passé en revue les Codes de pratique de l'industrie et nos pratiques sont conformes aux plus récentes directives.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Nous croyons mettre en œuvre des pratiques acceptées dans l'industrie en ce qui concerne le bien-être des animaux, mais ne sommes pas certains que nos pratiques sont conformes aux Codes de pratique de l'industrie.

**[RELÈVE]**

21. Veuillez indiquer ce que vous pensez de votre exploitation agricole pour ce qui est du processus de planification de la relève ou de la transition et du plan pour la continuité des activités.

**[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nous avons élaboré et rédigé un plan de relève en bonne et due forme qui établit les modalités du transfert de la gestion et de la propriété de l'exploitation agricole et nous l'avons présenté aux proches et aux intervenants de l'exploitation agricole.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Nous n'avons pas de plan de relève/transition écrit, mais nous devrions en avoir un.  
Ne s'applique pas à mon exploitation agricole

## **[AUTRES ACTIVITÉS DE GESTION]**

22. Sur une échelle de 1 à 10, veuillez indiquer dans quelle mesure vous consultez des experts-conseils, des conseillers ou des mentors en gestion agricole (p. ex. pour le plan d'affaires, le plan financier, le plan de relève, la résolution de conflit ou les communications).

### **[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Nous disposons d'un conseiller ou d'une équipe de conseillers en gestion agricole en qui nous avons confiance et que nous consultons régulièrement pour faire le point et nous assurer que nos activités nous permettent d'atteindre nos objectifs stratégiques.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Nous ne consultons pas régulièrement de conseillers en gestion agricole.

23. Veuillez indiquer votre disposition à aller de l'avant et à continuellement vous améliorer grâce à la formation et à l'acquisition de nouvelles connaissances, sur l'échelle de 10 points ci-dessous.

### **[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Je recherche activement de nouvelles informations et occasions d'apprentissage et de perfectionnement dans une vaste gamme de domaines en vue d'améliorer mes compétences.

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Je participe à des formations seulement lorsqu'elles sont requises.

## **[FINANCES DE L'EXPLOITATION]**

La dernière section du sondage porte sur les finances de votre exploitation agricole, en particulier sur :

- le coût des marchandises vendues
- la dette totale de l'exploitation agricole
- l'actif total de l'exploitation agricole

Nous vous rappelons que les renseignements que vous fournissez sont tenus strictement confidentiels, qu'ils seront utilisés exclusivement aux fins de l'étude et qu'ils seront rapportés uniquement après avoir été compilés.

24. Quel était le total des dépenses associées à la production en 2014?

Voici des exemples de dépenses associées à la production : engrais, semences, matériaux de protection des cultures, nourriture, produits de santé animale, animaux de remplacement, main-d'œuvre associée à la production, travail à forfait, camionnage et assurances production pour l'exploitation agricole en 2014.

25. Quelle est la valeur marchande de tous les actifs de votre exploitation agricole (y compris les terres, les bâtiments, les stocks, l'équipement, les quotas)?

Vous pouvez répondre ci-dessous en indiquant la valeur totale de vos actifs ou la valeur de chaque élément d'actif, si cela est plus simple pour vous.

TOTAL DE L'ACTIF DE L'EXPLOITATION AGRICOLE : (Value \$0 - \$99,000,000) \_\_\_\_\_

Total de l'actif de l'exploitation agricole

Terres et bâtiments : (Value \$0 - \$99,000,000)

Stocks : (Value \$0 - \$99,000,000)

Équipement : (Value \$0 - \$99,000,000)

Quotas : (Value \$0 - \$99,000,000)

TOTAL : [AUTOSUM]

26. Quel est le montant total de la dette de votre exploitation agricole? Nous désirons connaître la dette consolidée de votre exploitation agricole, non pas son crédit d'exploitation (ou dette à court terme) ni votre dette personnelle. \_\_\_\_\_

27. Vous avez indiqué que les ventes brutes de votre exploitation agricole en 2014 s'élevaient à [INSERT VALUE FROM SC6]. Quel montant de ce revenu provenait de versements de programmes? Par « versements de programmes », nous entendons n'importe quel versement reçu dans le cadre d'Agri-stabilité ou d'un autre programme gouvernemental.

28. Dans quelle mesure êtes-vous à l'aise avec le niveau d'endettement de votre exploitation agricole? Veuillez répondre sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas du tout à l'aise » et 10, « tout à fait à l'aise ».

**[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

10 – Tout à fait à l'aise

9

8

7

6

5

4

3

2

1 – Pas du tout à l'aise

29. Finalement, lequel des énoncés suivants décrit le mieux la santé financière de votre exploitation agricole en ce moment, par rapport à il y a cinq ans?

**[CHOISIR DANS L'ÉCHELLE]**

Bien meilleure

Légèrement meilleure

La même

Légèrement moins bonne

Beaucoup moins bonne

[Ask Q30A if they answered much better/a little better in Q29]

Q30A: Qu'est-ce qui a le plus contribué à l'amélioration? (SONDER POUR SAVOIR POURQUOI.)

**[QUESTION OUVERTE]**

[Poser la question Q30A si le répondant a répondu « Bien meilleure » ou « Meilleure » en Q29]

Q30B: Qu'est-ce qui a le plus contribué à son déclin? (SONDER POUR SAVOIR POURQUOI.)

**[QUESTION OUVERTE]**

**Remerciements**



Ontario Canada