



CONSEIL CANADIEN POUR LES
RESSOURCES HUMAINES EN AGRICULTURE

CANADIAN AGRICULTURAL
HUMAN RESOURCE COUNCIL

REPÉRER LES NOUVEAUX MARCHÉS, LES MARCHÉS EN ÉMERGENCE ET LES FUTURS DÉBOUCHÉS EN AGRICULTURE

Analyse documentaire et constatations relatives à l'industrie agricole



Financé par le Gouvernement du Canada par
l'entremise du Programme des conseils sectoriels

Canada

Pour de plus amples renseignements ou pour obtenir des exemplaires de la présente publication, prière de s'adresser au :

Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture

1283, chemin Algoma, bureau 202

Ottawa (Ontario) K1B 3W7

Site Web : www.cahrc-ccrha.ca

Courriel : info@cahrc-ccrha.ca

Tous droits réservés.

© 2010 CAHRC

Remerciements

Le projet Nouveaux marchés et compétences futures en agriculture du Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture a été rendu possible grâce aux membres du groupe consultatif sur le projet, qui lui ont consacré leur temps et leur expertise :

Membres de l'industrie :

Michael J. Columbus, Delhi (Ontario)

Barb Stefanyshyn-Côté, Lumec Farms, Leask (Saskatchewan)

Peter Enright, chargé d'enseignement, Réseau canadien d'éducation agricole, et Programme de gestion et d'exploitation d'entreprise agricole, Université McGill (Québec)

Derrick R. Jamieson, P.Ag., ministère du Développement économique et rural de la Nouvelle-Écosse (Nouvelle-Écosse)

Dale Kelly, DTM, P.Ag., vice-président, Agriculture, Biotechnology and Food, Saskatchewan Research Council (Saskatchewan)

Mark Richards, Rolling Acres Farm, Dresden (Ontario)

Mark Wales, propriétaire, Mark Wales Farm Fresh Produce, Aylmer (Ontario)

Observateurs :

Shelly Binch, chercheuse, Programme des conseils sectoriels, Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Gen LeBlanc, analyste, Programme des conseils sectoriels, Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Le Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture tient à remercier tous les organismes et toutes les personnes qui ont contribué à la production du présent rapport en y consacrant leur temps et leurs efforts.

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.







Tables des matières

1	Sommaire	1
2	Introduction et contexte	4
3	Analyse documentaire	5
4	Examen macro-économique	7
	Le secteur agricole canadien	7
	Caractéristiques démographiques des producteurs canadiens	10
	Tendances chez les consommateurs canadiens	12
	Un marché mondial en mutation – Brésil, Russie, Inde et Chine (BRIC)	14
	L'environnement, une possibilité à exploiter et une menace	16
	Les questions environnementales, une menace pour l'agriculture	17
	Les questions environnementales, une possibilité à exploiter pour l'agriculture	17
	Le complexe énergétique	17
5	Futurs débouchés découlant des changements survenus dans les marchés	20
6	Entreprises axées sur le consommateur	21
	S'agit-il d'un secteur en croissance?	21
	Croissance du secteur des aliments locaux	22
	Croissance du secteur des aliments biologiques	25
	Croissance dans le segment de l'industrie équine	26
	Entreprises axées sur le consommateur – Principaux facteurs de succès	26
	Entreprises axées sur le consommateur – Répercussions sur le plan des ressources humaines	27
7	Chaînes de production énergétique	28
	S'agit-il d'un secteur en croissance?	29
	Chaînes de production énergétique – Principaux facteurs de succès	29
	Chaînes de production énergétique – Répercussions sur le plan des ressources humaines	30

8	Chaînes de production de haute valeur	32
	S'agit-il d'un secteur en croissance?	32
	Chaînes de production de haute valeur – Principaux facteurs de succès	33
	Chaînes de production de haute valeur – Répercussions sur le plan des ressources humaines	34
9	Biens et services sociétaux	35
	S'agit-il d'un secteur en croissance?	35
	Biens et services sociétaux – Principaux facteurs de succès	36
	Biens et services sociétaux – Répercussions sur le plan des ressources humaines	37
10	Ébauche de sommaire des compétences	38
11	Établissement de la liste de compétences	40
12	Cerner les compétences dans le marché du travail actuel	43
	Méthodologie	43
	Résultats et analyse	43
	Gestionnaires et employés	43
	Taille de l'exploitation	44
	Analyse par secteur de marché	44
13	Analyse des lacunes pour chaque compétence de base	45
	Compétences en relations interpersonnelles	45
	Compétences en leadership	47
	Compétences en gestion des affaires	48
	Compétences en gestion du marketing	50
	Compétences en gestion des ressources humaines	52
	Compétences techniques/ fonctionnelles	54
14	Analyse des lacunes au chapitre de l'éducation et de la formation	56
	Possibilités d'apprentissage structurées	56
	Compétences avancées en gestion	57
15	Résumé et recommandations	58
	Documents de référence utilisés dans le cadre du projet	59
	ANNEXE A	62
	ANNEXE B	63
	ANNEXE C	67
	ANNEXE D	70



1 Sommaire

Les exploitants agricoles au Canada sont constamment à la recherche de nouveaux débouchés pouvant leur permettre de répondre aux besoins changeants des consommateurs et aux nouvelles demandes du marché mondial. Afin d'assurer la croissance continue de leur entreprise, ils doivent être au courant des nouveaux marchés émergents et des compétences requises pour y réussir. Le projet Nouveaux marchés et compétences futures en agriculture vise à repérer les marchés nouveaux ou en émergence et les débouchés au sein du secteur agricole, et à déterminer les compétences nécessaires aux gestionnaires pour assurer le succès de leur entreprise.

Les nouveaux marchés présentés dans ce document ont été choisis d'après les résultats d'une analyse documentaire où étaient examinés les perspectives canadiennes, les caractéristiques démographiques des producteurs, les tendances chez les consommateurs canadiens, les demandes du marché mondial ainsi que les changements survenant au sein des marchés, compte tenu des possibilités et des menaces sur le plan de l'énergie et de l'environnement. On a défini les lacunes au chapitre de la formation en comparant les besoins recensés en ressources humaines pour chaque nouveau marché et les possibilités de formation offertes qui figurent dans la base de données des programmes de formation du Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture.

Au cours de la première phase du projet, trois marchés nouveaux ou en émergence ont été recensés dans le secteur agricole : i) les entreprises axées sur le consommateur, ii) les chaînes de production de haute valeur et iii) les chaînes de production énergétique. Les exploitants agricoles qui œuvrent dans ces trois domaines profitent de nouveaux débouchés pour assurer la croissance de leur entreprise et diversifier leurs activités. La première phase du projet a également donné lieu à la production d'un sommaire préliminaire présentant les compétences et les connaissances requises pour réussir dans chacun de ces trois marchés.

Au cours de la deuxième phase du projet, on a établi le sommaire des compétences en réunissant des données provenant d'autres secteurs de l'économie canadienne et de l'examen des compétences définies dans d'autres pays pour les emplois agricoles. On a aussi extrait les compétences de programmes d'études dans les domaines des affaires de l'agriculture. On a ensuite classé les compétences en six groupes de base et 46 sous-compétences ou habiletés et domaines de connaissance.

Le sommaire des compétences a été vérifié auprès de 33 exploitants agricoles et représentants de l'industrie lors d'un sondage téléphonique. Selon les commentaires des exploitants agricoles, le sommaire traduisait bien les compétences et les connaissances requises pour réussir au sein des trois nouveaux marchés. Une analyse des lacunes a également permis de comparer les compétences nécessaires pour réussir et celles que possèdent les employeurs et les employés sur le marché du travail.

Des lacunes sur le plan des compétences ont été relevées dans les domaines suivants :

Compétences en relations interpersonnelles	▷ Compétences en négociation (communication persuasive)
Compétences en gestion des affaires	▷ Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de relève
Compétences en gestion du marketing	▷ Capacité de comprendre les études de marché de base ▷ Connaissance des tendances dans les marchés mondiaux ▷ Capacité d'effectuer et d'interpréter des études de marché ▷ Compétences en service à la clientèle ▷ Compétences en vente au détail et en art de vendre ▷ Capacité d'établir et de cultiver des liens avec la clientèle
Compétences en gestion des ressources humaines	▷ Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de gestion des ressources humaines ▷ Capacité de recruter, de sélectionner et d'embaucher du personnel ▷ Compréhension des procédures d'embauche de travailleurs étrangers ▷ Compréhension des questions liées à la rémunération, aux avantages sociaux et aux normes d'emploi ▷ Capacité de mettre en œuvre des politiques liées à la santé et à la sécurité au travail ▷ Capacité de bien orienter les nouveaux employés ▷ Capacité d'appliquer des stratégies efficaces de maintien de l'effectif ▷ Capacité de superviser et d'évaluer le rendement des employés ▷ Capacité de superviser et d'encadrer des employés

On a analysé des programmes de formation conçus pour combler les lacunes relevées afin de déterminer s'il existait des possibilités d'apprentissage convenables pour répondre aux besoins. Toutes les possibilités d'apprentissage ont été examinées, qu'elles soient structurés ou non.

L'analyse a révélé qu'il existe peu de possibilités d'apprentissage structuré pour les gestionnaires sur le marché du travail. Elle a également relevé une pénurie de programmes de formation en gestion des ressources humaines agricoles. Même si certains programmes sont offerts dans les universités et les collèges, ils visent une clientèle jeune et sans expérience, et ce sont habituellement des programmes à plein temps qui ne répondent généralement pas aux besoins des répondants. De plus, ces programmes ne portent habituellement

pas sur des sujets comme la gestion des ressources humaines et la gestion d'entreprise avancée.

Ce projet a permis de mieux faire connaître les compétences requises pour réussir dans les trois débouchés émergents. À long terme, ses résultats serviront à améliorer les pratiques en matière de recrutement, de formation et de rétention de travailleurs qualifiés tandis que les entreprises agricoles canadiennes continuent de s'adapter aux demandes changeantes des marchés. Le projet servira également de modèle pour les projets futurs liés aux profils des compétences et au développement des compétences.

En se fondant sur les résultats de cette recherche, le Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture a formulé les recommandations suivantes :

Élaborer des outils d'évaluation permettant aux exploitants agricoles d'évaluer leurs compétences

- ▷ La conception et la mise à l'essai d'outils d'évaluation aideront les producteurs à cerner leurs lacunes sur le plan des compétences, et la collecte de données permettra d'en savoir davantage sur les compétences existantes au sein de l'industrie agricole dans son ensemble afin d'améliorer la conception et la prestation de programmes de formation.

Élaborer des profils de compétences propres à chaque entreprise au sein des nouveaux marchés

- ▷ Les profils de compétences relatifs aux compétences, aux connaissances et aux capacités requises au sein de chaque marché, fondés sur les tâches effectuées dans les entreprises agricoles, seront plus pertinents et applicables pour les exploitants et les gestionnaires agricoles. Ils aideront les producteurs à recruter des travailleurs et les enseignants à élaborer leurs programmes d'enseignement. Ils contribueront également à mieux faire connaître les possibilités que recèle le secteur.

Établir des partenariats avec les fournisseurs de formation et de ressources afin d'améliorer les programmes et les ressources existants de manière à répondre aux besoins des exploitants agricoles

- ▷ L'amélioration des possibilités d'apprentissage en fonction des besoins des producteurs permettra d'atténuer les lacunes sur le plan des compétences recensées dans la recherche. Les lacunes les plus récurrentes touchent les compétences de base en gestion des affaires et en gestion des ressources humaines.





2 Introduction et contexte

Le Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture (CCRHA) a été créé en réponse aux enjeux liés aux ressources humaines auxquels font face les entreprises agricoles partout au Canada. Il collabore avec les dirigeants de l'industrie, les différents paliers de gouvernement et les établissements d'enseignement pour étudier, développer et communiquer des solutions aux enjeux touchant la main-d'œuvre agricole et le développement de ses compétences. Le CCRHA est dirigé par des représentants de l'industrie agricole et financé par le Programme des conseils sectoriels de Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

Le Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture (CCRHA) a été créé en réponse aux enjeux liés aux ressources humaines auxquels font face les entreprises agricoles partout au Canada. Il collabore avec les dirigeants de l'industrie, les différents paliers de gouvernement et les établissements d'enseignement pour étudier, développer et communiquer des solutions aux enjeux touchant la main-d'œuvre agricole et le développement de ses compétences. Le CCRHA est dirigé par des représentants de l'industrie agricole et financé par le Programme des conseils sectoriels de Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

Dans le cadre du projet Nouveaux marchés et compétences futures en agriculture, on a examiné les marchés en émergence en agriculture, ainsi que les compétences et les connaissances nécessaires pour y réussir. Plus particulièrement, on a cerné les compétences que doivent posséder les employeurs et les employés des trois nouveaux marchés ciblés et on a déterminé les lacunes des programmes actuels de formation et de développement des compétences.

Le projet comportait deux phases. La phase I comprenait une analyse documentaire des marchés émergents en agriculture et des compétences et connaissances nécessaires aux gestionnaires et aux travailleurs pour réussir dans les divers marchés cernés. Trois nouveaux débouchés ont été choisis pour faire l'objet d'une étude plus approfondie dans la phase II du projet.

Au cours de la phase II, on a précisé davantage les compétences (habiletés et connaissances) que doivent posséder les employeurs et les employés agricoles dans les trois marchés cernés. Les compétences ont été validées par des représentants de l'industrie agricole, et on a déterminé les lacunes au chapitre de la formation en comparant l'éventail des compétences requises au sein de chaque nouveau marché et les possibilités d'apprentissage présentées dans la base de données en ligne des programmes de formation, agrivalent.ca, et d'autres ressources en ligne.

Pour les besoins de l'étude, on entend par compétence les habiletés, les connaissances et les capacités requises pour réussir dans un débouché donné.



3 Analyse documentaire

Ce « projet de recherche documentaire » a révélé que les limites du domaine agricole avaient littéralement explosé avec l'arrivée de nouvelles sciences et de nouvelles possibilités.

L'agriculture est maintenant décrite comme fournissant à divers consommateurs et clients des aliments de consommation humaine et animale, des fibres et du carburant. Elle procurerait également une sensation de bien-être du fait de son rôle en agrotourisme, en production locale d'aliments, dans les puits de carbone, etc., qui apporte à la personne et à la société des bienfaits allant au-delà de l'aspect tangible du produit lui-même. Il fallait donc se doter d'un cadre pour donner une orientation à la recherche et en circonscrire les limites à trois marchés.

Compte tenu de la nature même du sujet, la pertinence des rapports axés sur l'avenir est de très courte durée. Cependant, certains projets d'analyse documentaire, comme la compilation des études de recherche portant sur une question de production particulière, pourraient très bien être fort pertinents pour les chercheurs d'aujourd'hui, même si la recherche initiale et ses conclusions remontent à 10 ou 15 ans.

On a toutefois constaté que le contenu des rapports fondés sur une perspective axée sur l'avenir était généralement assez incomplet, même si ces rapports remontaient à quelques années seulement. L'établissement d'un pronostic consiste à faire des prévisions ou des prédictions. Aussi, plus un rapport datait, moins il était susceptible d'être pertinent pour le présent projet.

Par exemple, en 2003, le comté de Strathcona, en Alberta, a commandé un rapport stratégique intitulé *The Future of Agriculture*. Ce rapport, qui fournissait une analyse de données très étayée et de la documentation justificative, a été adopté par

l'administration du comté. Le comté de Strathcona, situé immédiatement à l'est d'Edmonton, représente à peu près 1 % de la production agricole de l'Alberta. Compte tenu de la proximité d'une population d'un million de consommateurs, il offre plusieurs débouchés sur le plan du tourisme rural, des marchés agricoles, des aliments locaux et autres. Cependant, ces débouchés n'étaient pas aussi présents en 2003 et n'ont donc pas été mis en évidence dans le rapport de 2003. En fait, à cette époque, le caractère urbain d'Edmonton était plutôt perçu comme une menace; c'est ce qui se dégagait du rapport en ce qui concerne l'utilisation des terres et les conséquences du droit à l'exploitation agricole, entre autres. Dans le rapport, l'agrotourisme était mentionné parmi les débouchés, mais il ciblait davantage la clientèle européenne que les « touristes » locaux d'un jour.

De plus, les aspects environnementaux du marché d'aujourd'hui, depuis la production d'éthanol jusqu'à la biomasse, en passant par les crédits de carbone, n'étaient pas mentionnés dans le rapport, étant donné que la plupart ont fait surface après la date de rédaction du rapport.

L'objet des observations précédentes n'est pas de laisser entendre que ce rapport particulier comportait des lacunes, mais plutôt de souligner les défis inhérents à la production d'un rapport axé vers l'avenir.

La démarche prévisionnelle du projet s'intéressait davantage aux macro-tendances sous-jacentes au développement et à l'émergence des marchés qu'aux éléments particuliers d'éventuels marchés futurs ou aux prévisions s'y rattachant.

Le rapport s'intéresse donc à la nature des macro-tendances sous-jacentes et aux types de répercussions qu'elles ont probablement eues sur

Mettre l'accent sur les tendances plutôt que sur les détails!

les ressources humaines dans le secteur agricole au Canada.

Enfin, le rapport examinait divers moyens de regrouper le grand nombre de nouveaux marchés éventuels

et de nouveaux débouchés. On a donc envisagé la méthode suivante de regroupement des marchés :

- ▷ Orientation de la production – il existe de nouveaux marchés et de nouveaux débouchés pour les éleveurs d'animaux de ferme, les producteurs de céréales et d'oléagineux, etc.
- ▷ Orientation des marchés – il existe des débouchés pour l'exportation, la consommation locale, etc.

Toutefois, comme le projet visait à se concentrer sur les répercussions au chapitre des ressources humaines, on a convenu de répartir les nouveaux marchés ou débouchés en groupes présentant des répercussions similaires sur le plan de la gestion des ressources humaines et des stratégies commerciales.

Il existe d'importantes similitudes en ce qui a trait aux exigences pour assurer le succès de la gestion et de l'exploitation des types d'entreprises suivantes :

- ▷ exploitation de labyrinthe de maïs
- ▷ exploitation d'autocueillette de bleuets
- ▷ exploitation d'équitation et de randonnée équestre
- ▷ vignoble et café champêtre

Même si ces exploitations semblent très différentes au premier coup d'œil sur le plan des produits offerts et des marchés ciblés, les principaux facteurs de succès sont très similaires. Un ensemble de compétences en commercialisation et en relations avec la clientèle ainsi que le souci du service à la clientèle sont essentiels à ces entreprises.

De même, la gestion et le fonctionnement d'entreprises productrices d'énergie œuvrant dans des domaines comme la digestion anaérobie, la production de biodiesel ou la production de biomasse exigent probablement des compétences similaires en ingénierie, en expérimentation ou en contrôle des procédés. Les compétences en commercialisation seraient probablement moins utiles dans la mesure où le produit demeure une marchandise.

4 Examen macro-économique

On a défini les renseignements macro-économiques suivants comme fondement d'une analyse plus poussée de la situation actuelle du secteur agricole canadien mettant en relief les changements importants qui surviennent dans l'économie mondiale.

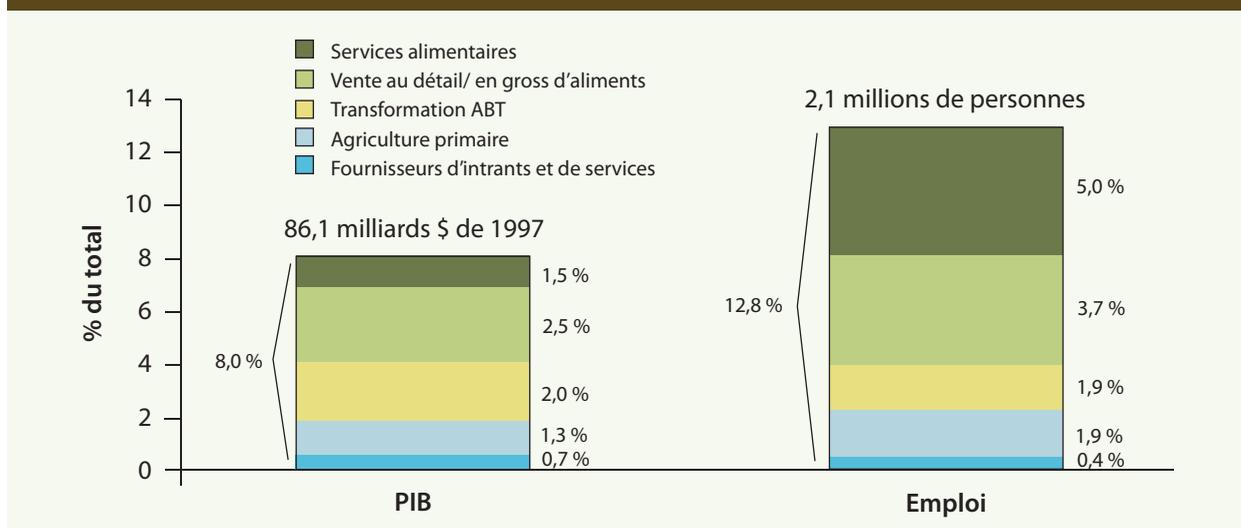
Le secteur agricole canadien

Le secteur agroalimentaire au Canada est un élément dynamique de l'économie globale du pays. Selon Agriculture et Agroalimentaire Canada, le système agricole et agroalimentaire canadien représentait 8 % du produit intérieur brut (PIB) en 2005; il représentait alors un emploi sur huit et employait près de 2,1 millions de personnes (figure 1).

Le système agroalimentaire global comprend les fournisseurs d'intrants, la production primaire, la transformation des aliments et des boissons, les détaillants de produits alimentaires et les services alimentaires.

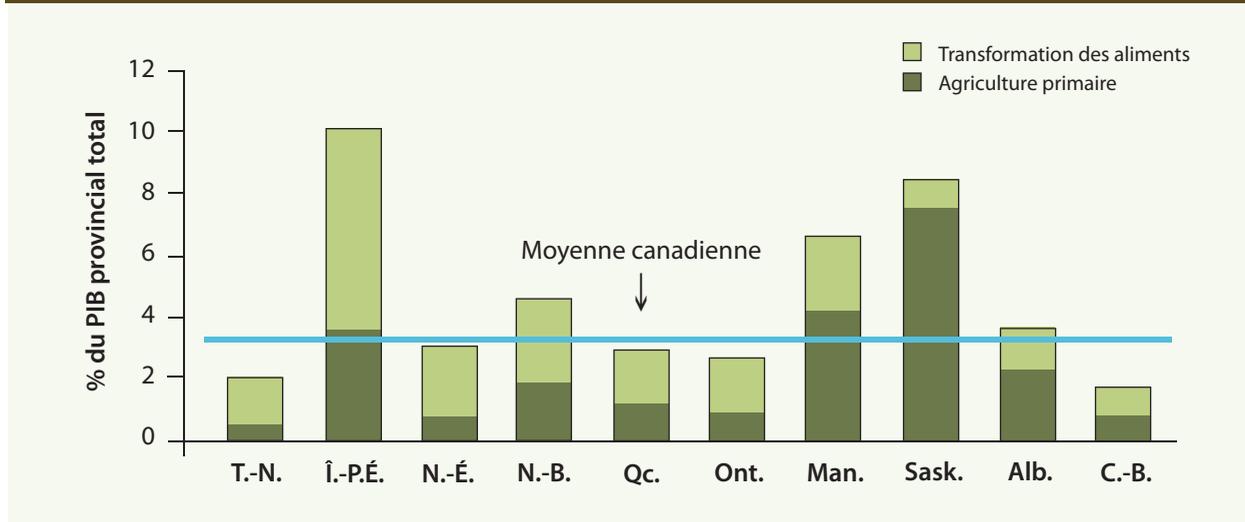
Le segment de la production primaire est un gros employeur, qui représente directement 1,9 % des emplois au Canada et fournit les intrants de matières aux autres segments du secteur.

FIGURE 1 – Contribution du système agricole et agroalimentaire au PIB et à l'emploi, 2005



Source : Statistique Canada et AAC.

FIGURE 2 – Contribution du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire au PIB provincial, 2005



Source : Statistique Canada.

Nota : À l'exclusion de la transformation des boissons et du tabac.

Toutefois, la situation de l'agriculture au Canada n'est pas partout la même en ce qui a trait à la norme locale pour les exploitations d'élevage ainsi que les exploitations agricoles et horticoles. Comme l'indique la figure 2, la production primaire représente plus de 7 % du PIB en Saskatchewan et comprend une composante supplémentaire assez peu élevée, liée à la transformation des aliments. Cependant, à l'Île-du-Prince-Édouard, la transformation des aliments s'appuie fortement sur la production primaire dans la province.

Il reste que dans toutes les régions du Canada, le secteur agricole et agroalimentaire apporte une contribution considérable au PIB régional.

Sur le plan du revenu net, certains segments du secteur sont beaucoup moins prévisibles que d'autres. Ainsi, si on considère l'industrie globale, on observe une plus grande volatilité des revenus nets produits par le segment agricole, qui allaient de 128 000 000 \$ à plus de 6 133 000 000 \$ au cours des cinq dernières années.

De plus, le rapport présente une analyse détaillée des composantes des recettes agricoles totales (figure 3) et fait ressortir que quelques segments représentaient une large part des recettes

- ▷ bovins 14 %
- ▷ blé 13 %
- ▷ produits laitiers 12 %
- ▷ canola 11 %
- ▷ volaille 7 %

Pour toute denrée, certains des changements survenus d'une année à l'autre sont liés aux changements de prix unitaire de la denrée, tandis que d'autres sont attribuables à son volume de production.

Par exemple, les recettes rattachées à la culture du soya ont augmenté considérablement au cours de la période visée. Une grande partie de cette croissance peut être reliée à l'expansion de la superficie cultivée. Selon les données de Statistique Canada, la superficie utilisée pour la production du soya est passée de 400 000 ha à plus de 1 200 000 ha depuis 20 ans.

FIGURE 3 – Recettes monétaires agricoles

Recettes monétaires agricoles (en milliers de dollars)	2004	2005	2006	2007	2008
Total des recettes monétaires agricoles	36 338 224	36 743 561	36 949 543	40 736 355	45 946 150
Cultures	14 420 425	13 498 283	14 595 189	18 425 255	23 075 675
Tout blé ¹	3 007 493	2 496 159	2 825 161	4 220 556	5 775 551
Blé dur ¹	587 139	560 420	572 134	986 393	1 409 253
Blé excluant le blé dur ¹	2 420 354	1 935 739	2 253 027	3 234 163	4 366 298
Avoine	231 433	257 040	332 765	426 846	564 800
Orge ¹	586 233	451 642	440 613	827 086	905 230
Tout seigle	29 457	13 050	15 913	36 557	31 511
Graine de lin	198 722	171 221	158 805	246 963	340 804
Canola	2 151 367	1 826 124	2 503 038	3 451 624	4 904 485
Mais-grain	794 416	622 774	753 676	1 048 099	1 545 159
Soya	630 764	760 350	679 914	1 030 131	1 125 826
Pois secs	342 672	307 136	317 865	562 747	630 682
Graines de moutarde	75 494	59 698	51 627	90 396	145 474
Graines de tournesol	31 746	19 705	34 170	70 194	58 432
Lentilles	204 998	215 939	198 339	343 917	632 991
graines pour canaris	54 886	39 778	46 627	76 407	110 200
Pois chiches	7 295	17 113	49 784	48 641	40 881
Haricots secs	151 916	155 345	153 268	165 097	195 624
Autres cultures ²	5 906 566	5 837 515	6 155 080	6 148 748	6 511 549
Recettes différées au titre des céréales	14 967	247 694	-121 456	-368 754	-443 524
Bétail	17 055 534	18 321 856	17 820 680	18 218 193	18 742 990
Bovins et veaux	5 087 883	6 390 604	6 458 508	6 343 135	6 492 475
Porcs	4 217 338	3 888 679	3 367 854	3 280 010	3 184 517
Lait et crème	4 601 909	4 852 249	4 843 231	5 207 151	5 310 510
Moutons et agneaux	84 334	110 645	132 339	128 114	123 693
Volaille et oeufs	1 847 555	1 886 675	1 825 714	2 068 833	2 376 428
Oeufs	560 520	540 459	560 519	567 548	607 926
Autres produits du bétail	655 995	652 545	632 515	623 402	647 441
Paiements	4 862 265	4 923 422	4 533 674	4 092 907	4 127 485
Compte de stabilisation du revenu net	934 140	442 340	316 946	272 203	239 746
Assurance-récolte	864 528	936 376	739 100	759 117	915 302
Provinciaux de stabilisation	626 336	390 763	496 919	837 851	643 780
Autres programmes ³	2 437 261	3 153 943	2 980 709	2 223 736	2 328 657

Note : Les chiffres ayant été arrondis, la somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Inclus les paiements de la Commission canadienne du blé.

2. Les autres cultures comprennent toutes les cultures qui n'ont pas déjà été mentionnées.

3. Généralement, ces derniers sont des programmes spéciaux mis en place pour aider lorsque les conditions climatiques ou économiques dans le secteur agricole sont inhabituelles.

Source : Statistique Canada, CANSIM, tableau (payant) 002-0001 et produit no 21-011-X au catalogue. Dernières modifications apportées : 2009-05-26.

Cette augmentation de la superficie a été soutenue à la fois par les progrès de la technologie des semences et le développement d'autres marchés pour le soya et les produits de soya. Par exemple, le soya est maintenant utilisé pour fabriquer la mousse qui entre dans la fabrication des sièges d'auto.

De plus, si des changements dans les grands segments de l'industrie sont assez facilement observables, d'importants changements surviennent dans certains des secteurs de production de plus petite taille.

Statistique Canada vient de publier un rapport intitulé *Espèces alternatives de bétail sur les fermes au Canada*. Ce rapport examine les catégories de bétail comme les chevaux et les poneys, les bisons, les chèvres, les wapitis, les lamas, etc.

Dans ce sous-secteur, on constate des changements substantiels dans certains domaines :

- ▷ La population de bisons est passée de 15 775 têtes en 1991 à 195 728 têtes en 2006.
- ▷ Les populations d'émeus et de nandous ont diminué, passant de 58 875 têtes en 1996 à 14 451 têtes en 2001, puis à 4 000 têtes en 2006.

Ces deux faits témoignent de la rapidité à laquelle certains segments peuvent émerger, tandis que d'autres déclinent dans le secteur agricole et l'industrie agroalimentaire au Canada.

Le secteur de la production biologique, qui était autrefois un marché à créneaux, semble devenir un marché plus traditionnel. Soutenue par une demande croissante des consommateurs et une présence accrue sur les tablettes des détaillants, la base de production des produits biologiques (certifiés ou non) s'est accrue substantiellement.

Le United States Department of Agriculture (USDA) et Statistique Canada posent de plus en plus de questions sur la nature de la production biologique dans leurs sondages statistiques, ce qui témoigne également de cette évolution. En 2006, Statistique Canada demandait pour la première fois si l'exploitation produisait des produits biologiques (non certifiés biologiques). En 2006, 11 937 exploitants agricoles sur 229 373 déclaraient faire ce genre de production, soit plus de 5 % du nombre total d'exploitations agricoles.

Il faut cependant toujours user de prudence dans l'interprétation des statistiques. Par exemple, Statistique Canada signale qu'il y avait 453 965 chevaux au Canada en 2006, dont 97 285 en Ontario. Or, selon le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario, le nombre réel de chevaux dans cette province serait de 3,9 fois supérieur à ces statistiques. Le ministère précise que le nombre de chevaux et de poneys s'élèverait en réalité à 379 000. La principale différence dans le nombre d'animaux semblerait découler de la définition de « ferme » ou d'« exploitation agricole ». Dans bien des cas, les petites fermes d'agrément peuvent avoir entre un et cinq chevaux mais ne répondent pas à la définition de « ferme » ou d'« exploitation agricole » utilisée par Statistique Canada. Cependant, ces 280 000 autres chevaux consomment quand même du foin, des céréales et des minéraux et nécessitent des services vétérinaires. Ils contribuent ainsi à l'économie agricole et rurale locale.

Dans le même ordre d'idées, la définition de l'agriculture fait l'objet d'adaptations périodiques. En 1996, par exemple, 1 593 exploitations d'arbres de Noël ont été ajoutées au recensement. Les bases statistiques devront donc s'ajuster à l'évolution de l'industrie.

En conclusion, le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire est très dynamique. Les définitions et la gamme des produits offerts évoluent probablement plus rapidement que les capacités du recensement de les suivre et de les consigner. Dans l'ensemble, toutefois, le secteur n'a pas pu s'appuyer sur une base de profitabilité solide et prévisible.

Caractéristiques démographiques des producteurs canadiens

La combinaison de produits agricoles n'est pas la seule à changer au Canada; la combinaison de producteurs évolue, elle aussi.

Ainsi, le nombre d'exploitations agricoles est à la baisse depuis longtemps. Récemment, en 2006, Statistique Canada indiquait qu'il y avait 229 373 exploitations agricoles au Canada, soit un déclin de 7 % par rapport à 2001 (246 923 exploitations agricoles).

FIGURE 4 – Nombre d'exploitations agricoles selon la catégorie de revenus

	2006	2001	Variation en pourcentage
Moins de 25 000 \$	88 392	96 570	-8,5 %
25 000 \$ à 99 999 \$	62 030	69 828	-11,2 %
100 000 \$ à 249 999 \$	39 971	46 280	-13,6 %
250 000 \$ à 999 999 \$	33 078	29 792	11,0 %
1 000 000 \$ et plus	5 902	4 453	32,5 %
Total des exploitations agricoles	229 373	246 923	-7,1 %

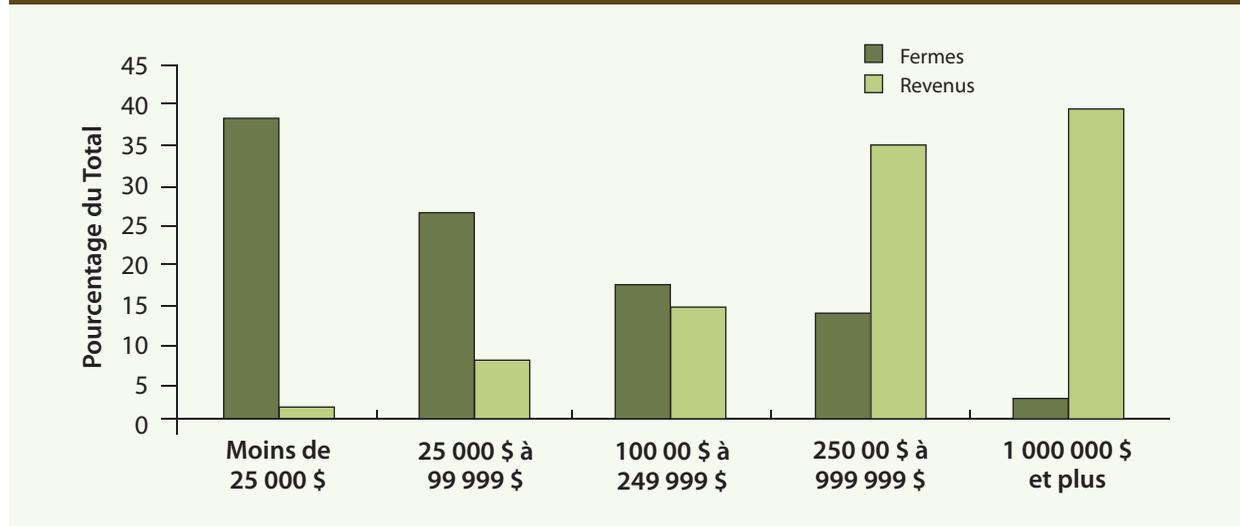
Source : Statistique Canada, Recensement de l'agriculture, 2001 et 2006

Cette diminution du nombre d'exploitations agricoles coïncidait avec une augmentation de la taille moyenne des exploitations. Celle-ci s'accroît constamment, et le recensement de 2006 révèle que la taille moyenne des exploitations agricoles était de 291 hectares.

Comme l'illustre la figure 4, le nombre de grandes exploitations s'accroît tandis que celui des petites exploitations a décliné entre 2001 et 2006. En outre, le nombre d'exploitations dont les revenus sont supérieurs à un million de dollars en 2007, 2008 et 2009 devrait probablement être encore plus élevé.

Cette augmentation de la superficie des exploitations agricoles se reflète également dans les niveaux de revenus et le nombre grandissant d'exploitations à grande échelle.

FIGURE 5 – Proportion des exploitations et des revenus agricoles bruts par catégories de revenus. Canada. 2006



Source : Statistiques Canada, Recensement de l'agriculture de 2006.

Comme en témoigne la figure 5, les fermes dont les revenus sont supérieurs à un million de dollars représentent 40 % des recettes agricoles brutes totales.

De même, les exploitations dont les revenus sont supérieurs à 250 000 \$ représentent plus de 75 % de la production totale au Canada. Le gros de la base de production se trouve donc entre les mains de 39 000 producteurs.

Cependant, il n'y a pas que l'échelle d'exploitation qui change chez les producteurs. L'âge moyen des producteurs augmente depuis nombre d'années. Cette tendance a été soutenue par une mécanisation accrue, ce qui a diminué le travail manuel nécessaire. Elle est également attribuable à la diminution du nombre de jeunes agriculteurs qui arrivent dans l'industrie, qui découle de la faible rentabilité et des importants capitaux requis pour entrer dans le secteur.

Comme l'indiquent les données de Statistique Canada, la proportion d'exploitants âgés de moins de 35 ans est passée de 20 % en 1991 à 12 % en 2001, tandis que la proportion de ceux qui sont âgés de 55 ans et plus est passée de 32 % à 35 %. De même, l'âge moyen des exploitants au Canada est passé de 49,9 ans en 2001 à 52 ans en 2006.

La situation au sein du secteur agricole aux États-Unis est similaire à celle du Canada, bien que plus avancée; selon les données du United States Department of Agriculture, l'âge moyen des exploitants agricoles est d'environ 57 ans.

Les nouveaux venus dans le secteur agricole devront soit se mettre à la recherche de produits ou de marchés innovateurs qu'ils pourraient exploiter sur une petite échelle, soit chercher des moyens novateurs d'avoir accès à l'agriculture à grande échelle.

De plus, les exploitants à grande échelle plus âgés pourraient devoir relever d'importants défis en ce qui a trait au temps et aux compétences à consacrer à la gestion de leur exploitation et n'être donc pas intéressés à s'investir dans de nouveaux produits, de nouveaux marchés ou des entreprises comportant des risques élevés à long terme.

Il s'agit là de considérations importantes lorsqu'on envisage l'avenir de l'agriculture. Le gros des actifs de production est entre les mains de quelques propriétaires et gestionnaires qui s'efforcent de

prendre de l'expansion, dans bien des cas depuis des décennies, et continuent à se concentrer sur leur part de l'ensemble du secteur agricole et agroalimentaire. Il se pourrait donc fort bien que la volonté et les capacités financières de certains producteurs d'explorer de nouveaux domaines et d'y investir soient plus faibles qu'on pourrait s'y attendre.

Tendances chez les consommateurs canadiens

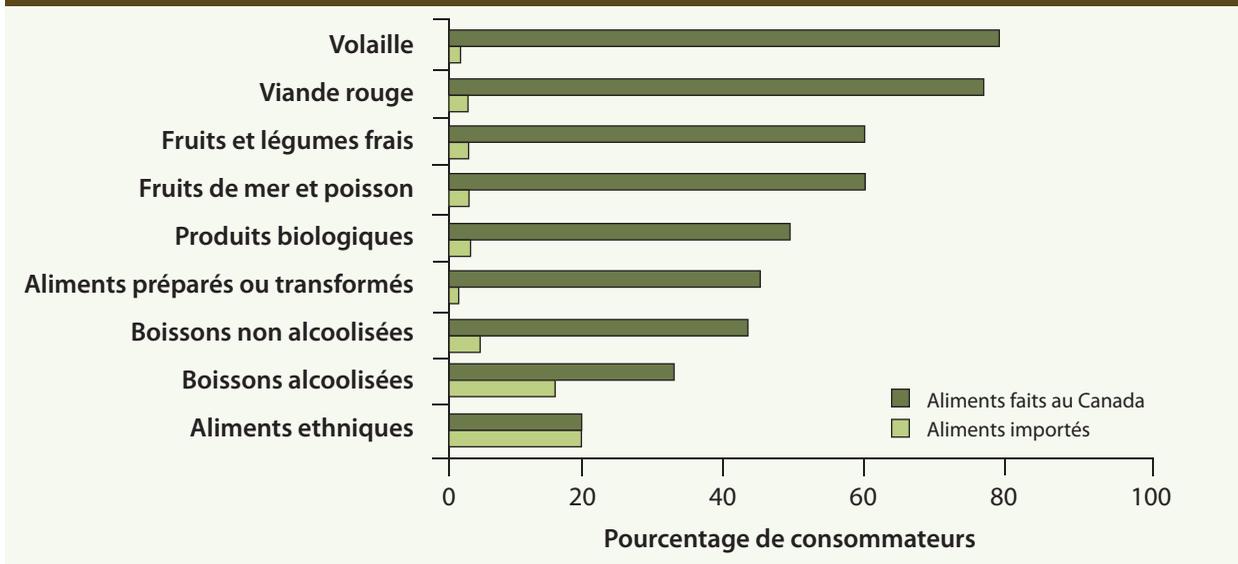
Comme dans le cas du segment de la production, la demande a considérablement changé chez les consommateurs canadiens. Le régime alimentaire moyen des Canadiens change, du fait de l'augmentation de l'âge de la population, de sa plus grande diversité et de sa sensibilisation accrue aux liens entre l'alimentation et la santé.

La population canadienne continue de croître; elle est actuellement estimée à 33,5 millions de personnes. Selon les prévisions de Statistique Canada, elle pourrait atteindre les 40 millions d'ici la fin des années 2030. On ne prévoit cependant pas que cette croissance sera uniforme d'un bout à l'autre du pays, mais plutôt qu'elle sera supérieure ou inférieure au taux de croissance moyen, selon la conjoncture économique de chaque province.

Selon les mêmes prévisions de Statistique Canada, la composition démographique selon l'âge changera également : « *Ce vieillissement rapide devrait se poursuivre jusqu'en 2031, au moment où les aînés représenteraient entre 23 % et 25 % de la population totale, soit près du double de leur proportion actuelle, qui est de 13 %.* »

La croissance de la population canadienne est aussi rattachée à l'immigration. Le Canada a annoncé que la limite annuelle des niveaux d'immigration, qui représente un volet de la croissance du pays, s'établira entre 240 000 et 265 000 nouveaux résidents par an. La composition ethnique du Canada change considérablement, compte tenu de l'immigration, des taux de natalité et de la migration interne. L'évolution de la diversité ethnique de la population canadienne influe également sur la composition de la consommation alimentaire, ce qui accroît la demande de produits-créneaux comme les légumes, les épices et d'autres ingrédients utilisés dans la cuisine ethnique et la préparation des aliments.

FIGURE 6 – Préférences des consommateurs en ce qui a trait à l'achat d'aliments importés plutôt que faits au Canada



Source : Domestic Branding Survey, AAFC, 2007.

Il importe également que le producteur canadien reconnaisse l'importante différence qui se profile dans les préférences des consommateurs pour l'achat d'« aliments ethniques ». Comme l'indique la figure 6, ces catégories d'aliments comportent des différences notables pouvant être attribuables aux préférences des consommateurs. Ces différences peuvent être causées par l'absence d'une « bonne » source d'approvisionnement pour cette denrée au Canada ou par l'intérêt accru des consommateurs pour le marché mondial.

De plus, le gouvernement joue un rôle important dans les changements apportés au régime alimentaire de la population. Ainsi, le *Guide alimentaire canadien* a été créé en 1942 pour aider les consommateurs à avoir une bonne alimentation et à choisir les aliments à consommer. En 2002, Statistique Canada a publié les résultats de l'*Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes*, qui révélaient qu'entre 1995 et 2001, le nombre de Canadiens obèses (âgés de 20 à 64 ans) avait crû de 24 % pour s'établir à près de 2,8 millions de personnes.

En 2007, le *Guide alimentaire canadien* a donc fait l'objet de changements substantiels pour contribuer à améliorer la santé des Canadiens. Le régime alimentaire recommandé a changé considérablement.

Ainsi, on constate une augmentation importante du nombre de portions de légumes et de fruits recommandées (qui est passé de 5 à 10 à 7 à 10 pour les adultes).

De plus, le nombre de portions de produits céréaliers a décru, passant de 12 à 7-8 pour les adultes.

Même si les changements apportés au guide mettront du temps à se répercuter sur les croyances, les habitudes et les préférences des consommateurs, ils contribueront sans aucun doute au prolongement du virage que prend le régime alimentaire des Canadiens.

Les changements de régime peuvent devenir substantiels avec le temps. Entre 1965 et 2005, la consommation de bœuf a décru; elle a perdu son statut de viande « dominante » pour occuper une « part de marché » virtuelle qui rejoint celle du porc et de la volaille. (Source : Statistique Canada, tableau CANSIM 002-0011).

La réduction de la consommation de viandes et de produits céréaliers et la consommation accrue de légumes et de fruits pourraient donc entraîner des changements substantiels pour le secteur de la production.

Un marché mondial en mutation – Brésil, Russie, Inde et Chine (BRIC)

Il est essentiel de reconnaître que l'agriculture et l'industrie alimentaire constituent une industrie mondiale. Les intervenants les plus importants du secteur, tant au point de vue des intrants (Monsanto, Syngenta, DuPont, Potash Corp., John Deere, etc.) que de celui des extrants (Cargill, Smithfield, Conagra, Bunge, etc.) sont des acteurs internationaux.

Le Canada est un très grand exportateur de céréales (blé, canola et autres) et d'animaux d'élevage (bœuf, porc et autres). Il a exporté plus de 20 milliards de dollars de produits en 2005 et a importé plus de 15 milliards de dollars de denrées.

Sur le marché mondial, les principaux changements surviennent dans les pays du BRIC, soit le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine. Chacun de ces pays a une importante population et devient une force plus grande de l'économie mondiale.

Dans les années 1970, le monde a connu une série de menaces et de craintes quant à la capacité de l'agriculture de nourrir la population mondiale. La « révolution verte » qui a suivi a été le résultat des progrès dans des domaines comme la génétique, la chimie et les techniques de fertilisation et d'irrigation,

qui ont permis d'augmenter les niveaux de production afin de répondre à cette demande croissante.

Toutefois, les préoccupations que suscite la capacité de nourrir la population mondiale resurgissent; la situation est en partie attribuable à l'augmentation des populations dans le monde. Comme l'indique la figure 7, publiée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), entre 60 et 70 millions de personnes s'ajoutent à la population terrestre chaque année.

La croissance démographique n'est cependant qu'une partie de l'équation. Vient s'y ajouter la composition du régime alimentaire moyen, facteur très important à prendre en considération. Comme l'indique la figure 8, le régime alimentaire individuel quotidien moyen dans le monde entier est passé de 2 411 kcal en 1970 à plus de 2 800 kcal de nos jours. Or, la FAO prévoit une nouvelle croissance du nombre de kilocalories par personne par jour, qui pourrait atteindre environ 3 000 à 3 100.

Lorsqu'on combine la croissance démographique et les améliorations apportées au régime alimentaire, on constate une augmentation radicale de la demande en production alimentaire.

FIGURE 7 – Données démographiques et prévisions (FAO)

Année	Population (en millions)					Taux de croissance (pourcentage par année)			
	1970	2000	2015	2030	2050	1970-2000	2000-2030	2030-2050	2000-2050
Monde (ONU)	3692	6071	7197	8130	8919				
Monde (pays ayant un bilan alimentaire)	3682	6048	7166	8091	8871	1,7	1,0	0,5	0,8
Pays en développement	2603	4731	5802	6709	7509	2,0	1,2	0,6	0,9
Afrique subsaharienne	262	607	853	1134	1509	2,9	2,1	1,4	1,8
Proche-Orient/Afrique du Nord	183	392	521	643	774	2,6	1,7	0,9	1,4
Amérique latine et Caraïbes	281	515	623	705	762	2,0	1,1	0,4	0,8
Asie méridionale	708	1340	1685	1972	2208	2,2	1,3	0,6	1,0
Asie orientale	1169	1877	2119	2256	2256	1,5	0,6	0,0	0,4
Pays industrialisés	727	905	965	1003	1019	0,7	0,3	0,1	0,2
Pays en transition	351	411	399	380	343	0,5	-0,3	-0,5	-0,4

FIGURE 8 – Consommation alimentaire par habitant (kcal/personne/jour) (FAO)

	1969/71	1979/81	1989/91	1999/01	2015	2030	2050
Monde	2 411	2 549	2 704	2 789	2 950	3 040	3 130
Pays en développement	2 111	2 308	2 520	2 654	2 860	2 960	3 070
Afrique subsaharienne	2 100	2 078	2 106	2 194	2 420	2 600	2 830
- l'exclusion du Nigéria	2 073	2 084	2 032	2 072	2 285	2 490	2 740
Proche-Orient/Afrique du Nord	2 382	2 834	3 011	2 974	3 080	3 130	3 190
Amérique latine et Caraïbes	2 465	2 698	2 689	2 836	2 990	3 120	3 200
Asie méridionale	2 066	2 084	2 329	2 392	2 660	2 790	2 980
Asie orientale	2 012	2 317	2 625	2 872	3 110	3 190	3 230
Pays industrialisés	3 046	3 133	3 292	3 446	3 480	3 520	3 540
Pays en transition	3 323	3 389	3 280	2 900	3 030	3 150	3 270

Comme l'indique la figure 9, pour répondre, entre 1970 et 2000, à la demande résultant de la croissance démographique et du régime alimentaire amélioré pendant cette période de 30 ans, le secteur de la production aurait eu à augmenter la production dans une proportion annuelle de 2,16 %. Par ailleurs, les 15 années suivantes, entre 2000 et 2015, nécessiteraient une croissance supplémentaire de la production de 1,52 % par an, suivie d'une autre augmentation de 1,02 % entre 2015 et 2030. Si le seuil de ces taux de croissance prévus est moins élevé que les précédents, ces taux pourraient être tout aussi difficiles à atteindre, sinon davantage, que les taux de croissance de 2 % et plus au cours des 30 à 40 dernières années.

Certains feront valoir que la fertilisation, les progrès en génétique et en chimie ainsi que la mise en production de terres disponibles permettent déjà d'assurer « facilement » la croissance de la production. Si cela est vrai, il sera de plus en plus difficile d'accroître la production.

De plus, la société fera pression sur l'agriculture pour diminuer la consommation de produits chimiques et d'engrais afin de faire baisser les coûts pour l'environnement. La société cherche également à réduire la superficie de forêts pluviales converties en terres agricoles. Ces facteurs contribueront à éliminer les taux de croissance de l'offre.

FIGURE n° 9 – Consommation alimentaire par habitant (kcal/personne/jour) (FAO)

	1970	2000	2015	2030	2050
Kcal/jour	2 411	2 789	2 950	3 040	3 130
Population (million)	3 692	6 071	7 197	8 130	8 919
Million kcal/jour	8 901 412	16 932 019	21 231 150	24 715 200	27 916 470
Taux de croissance de la demande annuelle		2,16 %	1,52 %	1,02 %	0,31 %

À ce stade de l'analyse documentaire, le portrait de la demande n'est pas encore complet. Les pays BRIC connaissent non seulement une croissance démographique, mais également une prospérité croissante. L'Inde et la Chine ont une population très nombreuse et un taux élevé de croissance du revenu. L'Inde connaît également un taux de croissance démographique substantiel.

Le revenu et la richesse sont des éléments très importants. En effet, plus une population s'enrichit, plus son régime alimentaire tend à remplacer les protéines végétales par des protéines animales. Il s'agit d'un facteur important à considérer, étant donné, par exemple, qu'il faut consacrer une plus grande superficie et davantage d'énergie à la production d'un kilogramme de poulet qu'à celle d'un kilogramme de soya.

Une évaluation historique de la composition de l'alimentation de la population chinoise permet de constater des changements notables dans l'apport des viandes et des produits céréaliers au régime alimentaire moyen.

Des facteurs comme le revenu et la richesse, combinés à la croissance démographique, donneront lieu à une demande substantielle de gains de productivité. Pour l'agriculture canadienne, cela

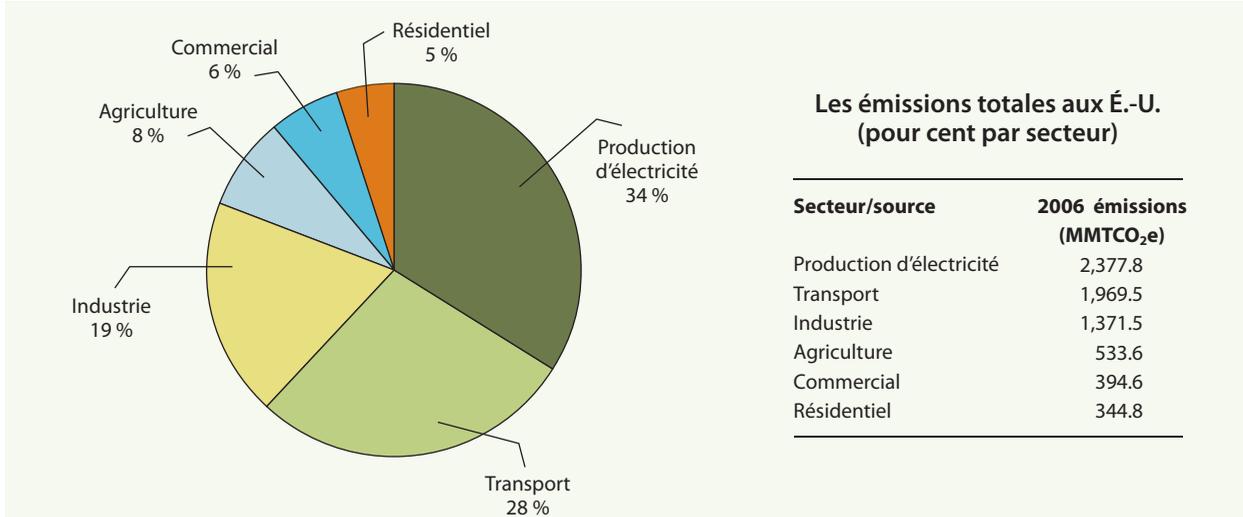
signifiera que les Canadiens devraient connaître une demande forte et soutenue pour les produits locaux.

L'environnement, une possibilité à exploiter et une menace

La question « environnementale » est devenue l'un des principaux enjeux sociaux et politiques des temps modernes. L'environnementalisme, d'abord marginal, s'est généralisé et englobe des aspects comme les lois sur l'emballage, les programmes de recyclage et les programmes de réduction de la consommation énergétique, comme le transport en commun et l'efficacité énergétique.

Du point de vue du secteur agricole et agroalimentaire, l'importance accordée par la société à l'environnement représente à la fois une possibilité à exploiter et une menace.

FIGURE 10 – Émissions totales de dioxyde de carbone aux É.-U. (DOE)



Les questions environnementales, une menace pour l'agriculture

En ce qui a trait à la menace, l'attention accrue portée aux émissions de dioxyde de carbone représentera un défi de taille pour l'agriculture. Comme le montre la figure 10, on estime que le secteur agricole aux États-Unis produit 8 % des émissions totales de carbone. Le secteur de l'élevage ainsi que la production et l'utilisation d'engrais pour les cultures sont en grande partie responsables de ces émissions.

Cela représentera un dilemme important pour l'agriculture. En effet, la société recherchera des niveaux de production plus élevés pour répondre à la demande, tout en cherchant à réduire les intrants générateurs de rendement.

La situation pourrait exiger l'apport de changements substantiels aux mécanismes de production mis en place pour l'agriculture de production. Par exemple :

- ▷ la rotation des cultures pourrait inclure davantage de cultures qui fixent l'azote au sol, de manière à réduire les besoins en engrais;
- ▷ la volaille pourrait être privilégiée dans le régime alimentaire carné si la production du bœuf cause plus d'émissions de dioxyde de carbone par kilo de viande;
- ▷ les « coûts en émissions de dioxyde de carbone » pourraient être inclus dans les coûts des intrants en carburant et en engrais, ce qui ferait augmenter les coûts de production des exploitants sans pour autant augmenter la valeur marchande de leurs produits.

Les questions environnementales, une possibilité à exploiter pour l'agriculture

Sous l'angle des possibilités à exploiter, la mentalité « environnementale » des consommateurs contribue à créer une gamme de débouchés pour les sources locales de production alimentaire. Cette préférence des consommateurs pour les produits locaux se manifeste sous diverses formes, comme l'intérêt pour le kilomètre-assiette (distance que parcourent les aliments du champ à l'assiette), les « régimes des 100 milles », l'agriculture soutenue par la communauté (ASC), les marchés agricoles, et bien d'autres. Pour

chacun de ces programmes de détail, les consommateurs recherchent toute une gamme de valeurs qualitatives, notamment : aider les « fermes familiales », appuyer les agriculteurs locaux, soutenir le développement économique rural et privilégier la traçabilité des aliments en « connaissant » le producteur. Cependant, la composante environnementale est également un élément clé de ces préoccupations.

Comme nous l'avons mentionné précédemment au sujet des menaces, la question des « coûts associés au dioxyde de carbone » de l'énergie non renouvelable peut également représenter un avantage pour l'agriculture. Ce changement par rapport à une économie du carbone continuera de soutenir la capacité des producteurs de fabriquer de l'énergie dans leurs installations, que ce soit par la biomasse, l'énergie éolienne ou la production de biodiesel. D'autres détails sur le complexe énergétique figurent au chapitre 7.

Enfin, il faut mentionner que les terres et les ressources contrôlés par le secteur agricole offrent à l'industrie des capacités considérables pour l'application de solutions aux émissions de dioxyde de carbone et aux initiatives de séquestration de carbone. De cette façon, l'agriculture peut faire partie de la solution globale aux changements climatiques. Ce volet des « biens et services sociétaux » est examiné plus en détail au chapitre 9.

Le complexe énergétique

Le secteur agricole voit poindre un nouveau type de marché depuis cinq ans : le complexe énergétique. Le marché de l'énergie est le marché cible d'un nombre croissant de segments de l'agriculture, notamment au chapitre de la production d'éthanol ou de biodiesel, des installations de production de biogaz, des parcs éoliens, des centrales solaires et de la production de biomasse.

Jusqu'ici, la demande en énergie a souvent été liée à des causes environnementales. Cependant, au-delà des aspects environnementaux, un véritable aspect économique sous-tend le secteur « bioénergétique ».



Par exemple, si le prix du pétrole devait revenir à 100 \$ US le baril, la demande de maïs remonterait substantiellement, étant donné qu'il peut servir à la production d'éthanol pour remplacer l'essence dérivée du pétrole.

Aussi, cette partie du rapport porte sur les aspects économiques du marché énergétique, mais ne vise pas à examiner ou à commenter les mécanismes incitatifs gouvernementaux, qui sont susceptibles d'être modifiés à court terme.

Selon Environnement Canada, le Canada se place au sixième rang parmi les plus grands consommateurs d'énergie primaire dans le monde, en raison de l'étendue du pays, de son climat froid et du niveau de vie relativement élevé. De plus, la consommation énergétique globale au Canada s'accroît chaque année, sauf dans les épisodes périodiques de récession économique, où l'on constate habituellement une diminution de la demande globale.

Les unités de mesure utilisées pour la consommation énergétique à grande échelle sont les exajoules ou les quads (10^{15} Btu [unités thermiques britanniques])¹. Voici un tableau d'équivalence :

- ▷ 1 quad = 1,055 exajoule
- ▷ 1 quad = environ 172 millions de barils de pétrole
- ▷ 172 millions de barils de pétrole à 60 \$ US le baril = 10,3 milliards de dollars US

Bien que les prix des différentes formes d'énergie diffèrent, la valeur d'un exajoule en équivalent pétrole serait de l'ordre de 10 milliards de dollars US. Ainsi, la valeur du marché énergétique canadien de 10 exajoules serait d'environ 100 milliards de dollars US, ce qui représenterait plus de deux fois les recettes monétaires agricoles au Canada.

Pour répondre à la demande d'énergie, le Canada dépend principalement des combustibles fossiles. De plus, selon Ressources naturelles Canada, le niveau de consommation des combustibles fossiles au Canada continue de grimper à mesure qu'augmente la demande d'énergie globale. Or, les initiatives visant à endiguer et à réduire le réchauffement de la planète

comprennent des programmes de réduction de la demande de combustibles fossiles.

L'augmentation de la demande d'énergie observée au Canada se produit également dans les pays développés aussi bien que dans les pays en développement partout dans le monde.

Le United States Department of Energy prévoit que la demande mondiale d'énergie augmentera pour passer de 510 quads en 2010 à plus de 721 quads en 2030, ce qui représente une croissance annuelle de plus de 1,7 %. Toutefois, si l'on tient compte des pays et des données régionales, l'Inde et la Chine contribuent pour une bonne part à l'augmentation de la demande d'énergie mondiale. Les données sur ces pays révèlent que la Chine deviendra le plus grand marché énergétique au monde d'ici 2030.

L'actuelle tourmente économique mondiale réduira sans aucun doute la demande d'énergie en 2009 et en 2010, mais il est fort probable que la tendance vers une augmentation de la consommation énergétique et de la demande relative provenant des fortes économies en croissance de l'Inde et de la Chine se poursuivra. La demande continuera donc de croître.

Du côté de l'offre dans l'équation énergétique, les opinions divergent, bien sûr. L'un des camps appuie la doctrine du « pic pétrolier », selon laquelle il arrivera un moment où la planète aura atteint sa capacité de production annuelle maximale, puisque les combustibles fossiles sont une ressource limitée. Selon les tenants de cette doctrine, les champs de pétrole mondiaux s'appauvriront, l'exploration des nouvelles régions deviendra plus difficile et les capacités mondiales de production de pétrole et d'approvisionnement iront en déclinant. Bien des gens estiment par ailleurs que la planète a déjà atteint ce pic pétrolier, que les futurs niveaux de production diminueront chaque année et que l'on ne peut raisonnablement pas s'attendre à une croissance de l'offre à long terme. Cela suppose également une hausse continue des prix du pétrole à long terme qui témoignera de la pénurie relative croissante de pétrole.

¹ N.d.t. : Le *quad* (abréviation de quadrillion) est défini comme valant 10^{15} BTU, soit environ $1,055 \times 10^{18}$ joules, et le *therm* est défini aux États-Unis et dans l'Union européenne comme équivalant à 100 000 BTU – mais les États-Unis utilisent le BTU_{59°F}, tandis que l'Union européenne utilise le BTUIT. Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/British_thermal_unit (site consulté le 5 septembre 2010)

Tandis que le monde cherchera de nouvelles sources énergétiques, le charbon, le gaz naturel, l'énergie nucléaire et les énergies renouvelables seront en demande. Le charbon est une forme d'énergie relativement bon marché, mais les considérations environnementales liées à son utilisation représentent une menace, étant donné qu'elle contribue déjà largement aux émissions de CO₂. Si l'on applique une « taxe » sur le carbone au coût de base du charbon, son avantage en termes de frais s'en trouve radicalement diminué.

Nous croyons donc que l'attrait économique exercé par l'utilisation des ressources agricoles pour la production de produits énergétiques s'amplifiera. Cette tendance se dessine d'ailleurs déjà sous de nombreuses formes en Amérique du Nord. Ainsi :

- ▷ selon l'American Wind Energy Association, la capacité d'énergie éolienne installée aux États-Unis est supérieure à 28 000 MW (www.AWEA.org);
- ▷ l'Association canadienne de l'énergie éolienne (CanWEA) indique que la capacité éolienne installée au Canada s'élève à plus de 2 550 MW (www.CanWEA.ca).

Le site Web de la CanWEA précise que l'énergie éolienne constitue maintenant 1 % de l'approvisionnement en énergie électrique au Canada.

De même, l'industrie de l'éthanol au Canada et aux États-Unis a pris une ampleur considérable. L'Association canadienne des carburants renouvelables (www.ethanolRFA.org) signale une augmentation de la capacité de production annuelle à environ 38 milliards de litres. Or, l'émergence du secteur de l'éthanol a accru radicalement la demande de maïs dans toute l'Amérique du Nord.

Selon la US National Corn Growers Association, la consommation prévue de boisseaux de maïs pour la production d'éthanol en 2008 s'élevait à plus de 3,6 milliards de boisseaux, soit plus de 30 % de la production de maïs aux États-Unis.

En 2008-2009, la récession mondiale, la chute des prix de l'énergie et les problèmes de crédit mondial ont tous constitué des facteurs négatifs pour le secteur de l'éthanol. Ces facteurs ont donné lieu à des délais de construction, à des fermetures d'usines et à des faillites d'entreprises dans le secteur.

Toutefois, dans une perspective à long terme, le prix de l'éthanol et la demande devraient contribuer à soutenir de nouveau ce secteur.

La situation du secteur du biodiesel est similaire, bien qu'elle n'ait pas encore l'envergure de celle de l'éthanol dans le marché nord-américain. En Amérique du Nord, les usines de biodiesel utilisent généralement l'huile de soya et l'huile de canola. Toutefois, à l'échelle mondiale, le biodiesel est également fabriqué avec de l'huile de palme et de l'huile de jatropha.

Le marché de l'énergie solaire se développe également en ce qui a trait à l'utilisation de l'énergie solaire pour le chauffage (thermie solaire) et à la production électrique (systèmes photovoltaïques). Il s'agit actuellement d'un segment généralement faible du marché énergétique.

Deux projets proposés en Ontario illustrent les demandes potentielles de terres :

- ▷ près de Kingston, un projet solaire de 19 MW sur 120 ha est proposé : <http://www.thestar.com/comment/columnists/article/416481>
- ▷ près de Sarnia, un projet solaire de 40 MW sur 364 ha est proposé : <http://www.thestar.com/article/207415>

Pour chacun de ces exemples énergétiques (énergie solaire, maïs pour la production d'éthanol, soya pour la production de biodiesel, huile de palme pour la production de biodiesel, parcs éoliens, etc.), les terres deviennent un outil de production primaire pour le marché énergétique. Cela réduit d'autant les superficies disponibles pour « l'agriculture traditionnelle ».

Par conséquent, le rôle du marché énergétique comme « consommateur » de la production et des ressources agricoles devrait prendre de plus en plus d'importance.





5 Futurs débouchés découlant des changements survenus dans les marchés

Comme il en a été question au chapitre 3, pour repérer les « futurs débouchés » à analyser plus en profondeur, on a créé des groupes de débouchés du même genre, réunis autour de thèmes fondés sur des similitudes au chapitre des compétences et des connaissances nécessaires aux gestionnaires et aux travailleurs des entreprises qui œuvreraient dans ces marchés.

Les quatre groupes de débouchés suivants ont été déterminés. Ils représentent avec réalisme des débouchés importants pour l'agriculture canadienne :

- ▷ Entreprises axées sur le consommateur
- ▷ Chaînes de production énergétique
- ▷ Chaînes de production de haute valeur
- ▷ Biens et services sociétaux

Les quatre chapitres qui suivent décrivent chacun de ces groupes de débouchés. On y présente également de l'information d'appui provenant de l'analyse documentaire ainsi qu'une estimation du potentiel de marché que présente chacun des débouchés.



6 Entreprises axées sur le consommateur

Dans cette catégorie d'entreprises, un certain nombre de débouchés ont été groupés, débouchés où l'« expérience » client constitue une partie intégrante et essentielle du produit ou du service. Dans certains cas, il peut s'agir d'une expérience explicite, comme le plaisir que procure le fait de se promener dans un labyrinthe de maïs, ou implicite, comme celle que procure au consommateur le fait de soutenir les fermiers locaux par l'achat d'aliments au marché des agriculteurs.

Dans cette catégorie d'entreprises, on a regroupé un certain nombre de débouchés où l'« expérience » client est une partie intégrante et essentielle du produit ou du service. Cette expérience peut dans certains cas être explicite, comme le plaisir que procure une promenade dans un labyrinthe de maïs, ou implicite, comme la satisfaction que donne au consommateur le fait de soutenir les fermiers locaux par l'achat d'aliments au marché agricole.

Baucoup de rapports parlent des chaînes d'approvisionnement courtes pour évoquer la proximité qui existe entre le producteur et le consommateur. Toutefois, le concept d'entreprise axée sur le consommateur comprend les chaînes d'approvisionnement courtes, ainsi que les produits et services non alimentaires. Dans certains cas, l'expérience du consommateur peut être vue comme faisant partie du processus de production (par exemple, dans le cas des poulets élevés en liberté) ou des processus utilisés pour lui offrir le produit (comme dans le cas des « régimes des 100 milles »), ou encore, elle peut radicalement dépasser l'importance du bien matériel lui-même (par exemple, dans le cas des labyrinthes de maïs).

Le thème récurrent que l'on retrouve chez ces entreprises est lié à la mise en marché du produit et aux relations avec le client. Les produits et services offerts par ce genre d'entreprise sont généralement différenciés par des aspects autres que les composantes matérielles des produits eux-mêmes.

Dans le cadre d'une étude intitulée *Ecolabel Value Assessment*, menée en 2003 par la Iowa State University, on a testé un certain nombre d'aspects alimentaires qualitatifs en ce qui a trait aux réactions du consommateur. Le rapport d'étude met en évidence les différences entre le produit réel, le produit de base et le produit élargi.

Lorsque l'on applique ce modèle au poulet élevé en liberté, le produit réel est le poulet, le produit de base comprend des aspects comme le goût et la fraîcheur, tandis que le produit élargi inclut les valeurs que lui attribue le consommateur, comme le bien-être de l'animal, les avantages du point de vue de l'environnement, etc. Afin d'optimiser la valeur du produit pour le consommateur, les producteurs doivent faire ressortir les composantes du produit élargi.

Les débouchés et types de produits particuliers qui suivent entrent dans la catégorie des entreprises axées sur le consommateur :

- ▷ Entreprises de tourisme rural, pensions pour chevaux, vignobles, etc.
- ▷ Entreprises de vente de produits à la ferme, marchés agricoles, exploitations d'autocueillette
- ▷ Fermes de produits de marque
- ▷ Entreprises participant à des campagnes d'« image de marque » régionales

S'agit-il d'un secteur en croissance?

Ce groupe de débouchés comprend une vaste gamme de segments de marché, dont beaucoup connaissent une croissance substantielle. Il est réaliste de penser que certains segments n'auront peut-être qu'une popularité passagère et pourront, au bout du compte, n'avoir fait l'objet que d'un engouement momentané plutôt que de devenir des segments de marché durables à long terme, fruits d'un changement chez les consommateurs. Il s'agit là d'une autre raison qui appuie le regroupement thématique de segments de marché similaires de manière à se concentrer sur l'orientation générale des marchés et les conséquences qui en découlent pour les exploitants agricoles. Les chapitres suivants présentent une analyse plus détaillée de certains de ces segments pour mettre en relief leur taille actuelle et leur potentiel de croissance.

Croissance du secteur des aliments locaux

L'un des principaux secteurs en croissance se rattache au concept « des produits locaux » et à des concepts comme le kilomètre alimentaire et le « régime de 100 milles », ainsi que d'autres canaux de commercialisation directe, comme

- ▷ l'agriculture soutenue par la communauté (ASC)
- ▷ la livraison directe de paniers de fruits et légumes au consommateur
- ▷ les coopératives de consommateurs
- ▷ les coopératives de producteurs
- ▷ l'autoproduction des aliments
- ▷ les magasins de produits de la ferme
- ▷ les exploitations d'autocueillette
- ▷ les marchés agricoles

Chacun de ces canaux de commercialisation offre à ses marchés cibles des produits aux attributs particuliers; toutefois, ils sont tous similaires en ce qu'ils amènent le consommateur à se rapprocher du producteur ou de sa production. De plus, l'identité et les attributs du producteur sont des parties essentielles de l'offre. Plus le producteur mise sur l'ensemble des attributs de son produit ou sa personnalisation et sur le positionnement de sa marque, plus la valeur de ce produit est grande pour le consommateur.

À titre d'exemple, le comté de Norfolk (Ontario) a diffusé en avril 2009 une demande de propositions afin de choisir un courtier en aliments locaux afin de coordonner l'achat d'aliments locaux pour un établissement de soins de longue durée de 179 lits. L'objectif était l'approvisionnement des aliments dans un rayon de 50 km. Dans cet exemple, le comté, de même que le consommateur, accordaient une grande valeur à l'attribut local des aliments.

On trouve en Illinois un exemple de mouvement de promotion des aliments locaux à plus grande échelle. En mars 2009, un groupe de travail de l'Illinois (www.agr.state.il.us/newsrels/r0304091.html) a suggéré que l'État se donne pour objectif de se faire une part de marché dans la vente de produits locaux (de l'Illinois) de 10 % avant 2020 et de 20 % avant 2030. Dans son rapport, le groupe de travail laisse entendre que ce geste ajouterait 20 à 30 milliards de dollars à l'économie de l'État. De plus, un mouvement de promotion des aliments locaux pourrait aussi servir de barrière commerciale non tarifaire et apporter un aspect qualitatif qui contribuerait à aider les aliments locaux à concurrencer les produits importés. Ces mouvements prolifèrent dans de nombreux endroits, et beaucoup de programmes de promotion des produits locaux s'harmonisent bien avec les initiatives de tourisme rural.

Une étude menée en 2003 par l'Iowa State University a permis de tester certains attributs qualitatifs des aliments en ce qui a trait aux réactions des consommateurs (prix, qualité, fraîcheur, aspects environnementaux, etc.). Le rapport d'étude indique que l'attribut principal privilégié par les consommateurs est la fraîcheur inhérente de l'aliment, puisque celui-ci est local. Selon le rapport *Ecolabel Value Assessment* (État de l'Iowa, 2003), le soutien des fermes familiales est un autre atout formidable pour l'« étiquette ». Cependant, le rapport signale également des différences importantes entre les intérêts des consommateurs du Midwest américain et ceux de Boston.

Ces constatations sont similaires à celles d'une étude effectuée par Ipsos Reid (décembre 2006), qui concluait que, selon les Canadiens, les aliments produits localement comportent beaucoup d'avantages par rapport aux autres aliments. Cette étude révèle que, pour la majorité des Canadiens, les avantages rattachés à l'achat de fruits et de légumes produits localement sont les suivants :

- ▷ soutien de l'économie locale (71 % des répondants)

FIGURE 11 – L’agriculture en Colombie-Britannique

Les énormes différences climatiques, géographiques, économiques et démographiques régionales qui caractérisent la Colombie-Britannique ont donné lieu à la production agricole provinciale la plus diversifiée au Canada. Cette diversité présente des possibilités uniques d'offrir directement au consommateur des aliments frais et sains tout en réduisant la distance de la ferme à l'assiette. Le marketing agricole direct et le développement accru de marchés d'aliments locaux peuvent contribuer à réduire les émissions de dioxyde de carbone associées au transport des aliments du monde entier. Les agriculteurs de la Colombie-Britannique explorent aussi de plus en plus d'autres avenues, au-delà des entreprises agricoles traditionnelles, pour générer des revenus. Certains agriculteurs se sont diversifiés dans la transformation alimentaire tandis que d'autres exploitent la beauté naturelle de la Colombie-Britannique.

STRATÉGIES :

1. Promotion de l'agriculture et des produits alimentaires de la Colombie-Britannique aux échelons local et provincial
2. Mise en place d'initiatives visant à renforcer les circuits alimentaires locaux
3. Mise en place d'initiatives visant à améliorer la santé des enfants en utilisant l'agriculture et les produits alimentaires de la Colombie-Britannique
4. Promotion de la santé humaine, végétale et animale et de la salubrité des aliments

- ▷ soutien des fermes familiales (70 % des répondants)
- ▷ meilleur goût des aliments (53 % des répondants)
- ▷ prix plus bas (50 % des répondants)

Ces exemples illustrent l'importance, voire la nécessité, pour les producteurs de ces segments d'effectuer une étude de marché, de comprendre le positionnement des produits et de demeurer constamment à l'affût des besoins et des souhaits de leur clientèle.

Dans un rapport publié en 2007 et intitulé *Growing a Healthy Future for B.C. Families*, le gouvernement de la Colombie-Britannique indique que les « aliments locaux » représentent un volet important de sa politique agricole (figure 11). Dans ce cas, la politique agricole est également reliée aux objectifs du gouvernement en matière de santé. Ce lien entre les aliments et la santé est de plus en plus prédominant dans les documents stratégiques des gouvernements fédéral et provinciaux, où l'accent est mis sur les avantages nutritionnels des aliments frais.

Cet engouement pour les aliments locaux se manifeste également sous la forme de marchés agricoles et d'exploitations agricoles soutenues par la communauté. Comme en fait état la figure 12, l'énoncé de mission du Vancouver Farmers Market fait ressortir le lien qui existe entre le producteur qui offre des aliments sains et nutritifs et le client du milieu urbain.

FIGURE 12 – Mission des marchés agricoles de Vancouver

« [Traduction] Favoriser la santé communautaire et le développement économique local par la création d'un lieu où les membres de la collectivité ont un accès amélioré à des aliments salubres, sains, produits localement et en harmonie avec l'environnement et où les producteurs britanno-colombiens peuvent commercialiser directement leurs aliments auprès des consommateurs urbains. » (EatLocal.org)

L'organisme Farmers' Markets Ontario® estime que les ventes totales des marchés agricoles dans la province s'élevaient à 645 millions de dollars en 2005. Il indique également que les ventes ont augmenté d'environ 5 % par an (farmersmarketsontario.com/Documents/ShopperProfile2006.pdf). Ces statistiques correspondent aux statistiques pancanadiennes fournies par Les Marchés agricoles Canada, qui prévoient des ventes nationales de 1,3 milliard de dollars en 2008 (www.farmersmarketscanada.ca).

Un autre facteur qui incite les producteurs à rechercher des relations directes avec les consommateurs est l'obtention d'une meilleure part de chaque dollar dépensé pour l'alimentation. Selon le United States Department of Agriculture, en 2006, la part de l'agriculteur pour chaque dollar consacré à l'alimentation est tombée à 0,20 \$. Des liens plus étroits avec le consommateur, conjugués aux capacités accrues du producteur de différencier son produit, peuvent lui permettre de s'assurer une meilleure part du prix de détail.

Cependant, des mouvements comme le kilomètre alimentaire et le « régime des 100 milles » constituent un autre sous-segment du groupe des produits locaux. Le fait que la vente d'aliments produits à proximité du consommateur soit plus écologique constitue un élément important. Dans le cadre d'une étude publiée en 2001 par le Leopold Centre for Sustainable Agriculture à l'Iowa State University, intitulée *Food, Fuel, and Freeways*, on a calculé que si l'Iowa consommait 10 % de plus de produits provenant de sources locales et régionales, les économies en carburant seraient de l'ordre de 1 067 000 litres (280 000 gallons américains) à 1 320 000 litres (346 000 gallons américains) par an. L'étude a cependant souligné que les kilomètres économisés ne sont pas une mesure suffisante de l'empreinte écologique. Comme le transport par voie navigable est beaucoup plus efficace que le transport routier, il est clair que le transport par voie navigable d'aliments sur une distance de 800 km aura un meilleur effet sur l'environnement que le transport par camion sur une distance de 130 km.

En Europe, les discussions entourant le kilomètre alimentaire vont beaucoup plus loin. En 2006, l'hebdomadaire *Farmers Weekly* du Royaume-Uni a lancé une campagne axée sur le consommateur intitulée *Local food is miles better* (manger local : de loin le meilleur choix) qui a remporté un grand

succès. Même si le concept du kilomètre alimentaire est aisément compris des consommateurs, le message en soi peut paraître faussement simpliste.

Le site Web de la BBC signale que l'analyse du cycle de vie complet de l'empreinte est la mesure la plus pertinente, même si elle est plus complexe que d'autres (http://www.bbc.co.uk/food/food_matters/foodmiles.shtml). Il renvoie à un rapport publié en 2005 par le Department of Environment, Food and Rural Affairs du Royaume-Uni :

« [TRADUCTION] Selon un rapport publié par le Department of Environment, Food and Rural Affairs du Royaume-Uni, il peut être plus écoénergétique d'importer des tomates de l'Espagne par camion que de les cultiver dans une serre chauffée au Royaume-Uni. La culture hors saison de la laitue au Royaume-Uni se compare défavorablement à la culture de la laitue en Espagne lorsque l'on mesure les émissions totales de dioxyde de carbone ».

Si les discussions sur le kilomètre alimentaire et la demande des consommateurs continuent d'évoluer, les consommateurs pourraient en venir à rechercher des étiquettes qui précisent et démontrent l'empreinte carbone du produit et sa traçabilité. Cela aurait pour conséquence d'amener ce segment de marché à devenir ce que l'on appelle une chaîne de production de haute valeur, où la préférence des consommateurs passerait de sa proximité avec le producteur à un lien scientifique avec le système de production alimentaire. Au Royaume-Uni, la société Tesco, un important détaillant en alimentation, s'est jointe à la société Carbon Trust afin de trouver des moyens de déterminer l'empreinte carbone exacte des aliments et de l'inscrire sur les étiquettes (http://www.tesco.com/greenerliving/cutting_carbon_footprints/carbon_labelling.page). Si cette progression se poursuit, la préférence des consommateurs pourrait se tourner vers des fournisseurs qui peuvent consigner, vérifier et réduire l'empreinte carbone par produit alimentaire sur la chaîne tout entière. Ce fournisseur pourrait ne pas être nécessairement un fournisseur local, et le fournisseur local qui se trouve dans le « kilomètre alimentaire » devra alors adopter des méthodes plus perfectionnées pour améliorer son offre s'il ne veut pas perdre ce marché.

Ce concept du « kilomètre alimentaire » est un exemple possible d'engouement qui finira par passer à mesure que la préférence des consommateurs évoluera.

Croissance du secteur des aliments biologiques

Ce segment de marché comprend également la production biologique. Comme nous l'avons vu au chapitre 4, un rapport statistique récemment publié par Statistique Canada révèle une augmentation substantielle du nombre d'exploitations agricoles qui déclarent se livrer à la production de produits biologiques certifiés en 2006 par rapport à 2001. De plus, le rapport signale un plus grand nombre d'exploitations qui produisent des produits biologiques sans participer à un programme de certification.

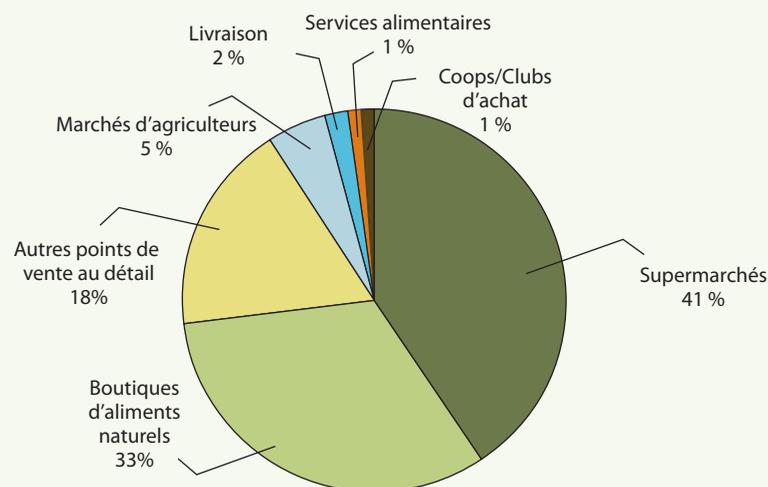
Selon le recensement agricole de 2006 du United States Department of Agriculture, plus de 20 000 fermes américaines ont déclaré produire des aliments biologiques. Compte tenu de ce grand nombre de fermes, ce ministère a effectué au cours du printemps et de l'été de 2009 un sondage de suivi sur les produits biologiques. Toutefois, lorsque l'on compare les chiffres de Statistique Canada (11 937 fermes qui produisent des aliments biologiques), ceux du United States Department of Agriculture semblent trop faibles.

L'Association canadienne de la distribution de fruits et légumes révèle que les ventes d'aliments biologiques dans les supermarchés en 2006 étaient de 28 % plus élevées qu'en 2005. De même, le rapport indique que les ventes d'aliments biologiques certifiés ont atteint un milliard de dollars en 2006.

Dans une étude publiée en mai 2007, intitulée *Ventes au détail de produits alimentaires certifiés biologiques au Canada, en 2006*, le Centre d'agriculture biologique du Canada fait état d'un certain nombre de canaux de distribution utilisés dans le marché des produits alimentaires biologiques certifiés. Comme l'indique la figure 13, les supermarchés sont devenus le canal de distribution prédominant.

Du point de vue de la classification, le segment des produits biologiques pourrait être placé soit dans les chaînes de production de haute valeur, soit dans les entreprises axées sur le consommateur. Le processus de production biologique suppose la définition et la déclaration du processus utilisé; cependant, au fil de l'évolution de ce marché biologique, les producteurs qui voudront prospérer devront différencier leurs produits alimentaires biologiques des autres produits issus de la production biologique. Trois stratégies permettent cette différenciation : les relations personnelles, la valorisation de la marque du produit

FIGURE 13 – Estimations des ventes au détail de produits alimentaires certifiés biologiques au Canada en 2006



Source : Organic Agricultural Centre of Canada (OACC), "Retail Sales of Certified Organic Food Products, in Canada."

ou des relations étroites avec la chaîne d'approvisionnement. Les deux premières stratégies cadrent avec l'approche des « entreprises axées sur le consommateur ».

Croissance dans le segment de l'industrie équine

L'industrie équine est un autre segment de marché mis en relief dans ce chapitre. Bien que ce secteur comporte de nombreux aspects, les rapports et les analyses sur l'agriculture omettent souvent de le compter comme une entreprise agricole.

Selon les données de recensement de Statistique Canada, le nombre de chevaux et de poneys au Canada est passé de 350 000 têtes à plus de 450 000 têtes au cours des 20 dernières années.

	Canada	Ontario
1981	358 122	74 986
1986	394 953	74 961
1991	356 204	75 132
1996	443 889	76 533
2001	460 569	83 337
2006	453 965	97 285

(www.statcan.gc.ca/pub/23-502-x/23-502-x2007001-eng.pdf)

Toutefois, selon le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario, le nombre réel de chevaux en Ontario serait sous-représenté par un facteur d'environ 3,9 dans les recensements de Statistique Canada. Dans un rapport publié en 2007, le ministère estimait que la population de chevaux en Ontario en 2006 s'élevait à plus de 379 000 têtes, comparativement aux 97 285 chevaux dénombrés d'après le recensement de Statistique Canada.

En Ontario, la population équine a augmenté de 17 % au cours des cinq dernières années et de 27 % au cours des 10 dernières années. L'étude du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario évaluait à plus de 570 millions de dollars l'incidence économique de l'industrie équine en Ontario, soit environ l'équivalent de 50 % du revenu du secteur du maïs-grain de la province.

L'éventail des produits de ce segment de marché comprend le divertissement (courses de chevaux), l'éducation (formation) et les loisirs (l'équitation). Toutefois, les composantes importantes de ce segment ont trait à la valeur émotionnelle, au sentiment de bien-être et aux relations avec un compagnon animal. Prenons l'exemple d'une ferme qui garde des chevaux en pension et offre des leçons d'équitation; c'est une véritable entreprise, où l'élevage, qui constitue la composante de base, est bonifié par l'expérience qu'offre l'exploitant aux cavaliers et à leur famille.

Si le segment de l'industrie équine est inclus dans ce groupe, c'est pour faire ressortir les défis inhérents à la définition et à l'évaluation des frontières de l'ensemble de l'industrie agricole au Canada. Cependant, comme le précise le rapport du ministère :

« Le commerce agricole et les nouveaux entrepreneurs doivent être conscients de la taille énorme et de l'impact économique de l'industrie équine dans leur comté/municipalité/région, donc ils peuvent planifier la croissance future de leurs commerces et reconnaître les occasions de croissance. »

Entreprises axées sur le consommateur – Principaux facteurs de succès

Le regroupement de ces types d'entreprises disparates a été fait selon le dénominateur commun de l'accent mis sur la commercialisation, de la relation avec le client et de l'accent sur l'expérience du consommateur.

Pour réussir dans ces domaines, le producteur et son équipe doivent se concentrer sur la clientèle ainsi que sur ses besoins et désirs explicites et implicites.

Tout commence avec une étude de marché, effectuée au moyen de sondages et de techniques formelles, ou simplement par un dialogue continu avec le client. Ce rapprochement fournit au producteur des matériaux bruts qui l'aideront à concevoir son produit et son offre de services. Il s'agit d'un modèle de fonctionnement radicalement différent du modèle d'entreprise de production à faible coût et à volume élevé que suit la majeure partie du secteur agricole.

Pour bien réussir dans ce type d'environnement commercial, l'entreprise doit être en mesure :

- ▷ d'acquérir des compétences dans l'élaboration et l'interprétation d'études de marché ;
- ▷ de déterminer, de planifier et d'exécuter des stratégies de commercialisation;
- ▷ de concevoir un produit et une offre de services clairs;
- ▷ de développer une marque axée sur le client;
- ▷ d'acquérir un ensemble de compétences solides en gestion des relations avec la clientèle;
- ▷ de se concentrer sur les « désirs » de la clientèle, au-delà du simple « produit » de base;
- ▷ de former des gestionnaires et des employés axés sur l'excellence de l'expérience qu'ils offrent à la clientèle.

Dans cette optique, l'entreprise agricole s'apparente à Disney, où l'expérience du client est primordiale. Par exemple, « l'expérience » de la famille qui cueille neuf kilos de pommes dans le verger d'une exploitation d'autocueillette est aussi importante que la qualité de l'arbre et des pommes elles-mêmes. C'est pourquoi, dans ce type d'entreprise, l'équipe de production déploie des efforts substantiels pour donner de l'information sur la pomme, offrir des dégustations, organiser des activités connexes, comme des tours de charrette, vendre des tartes aux pommes, etc.

Entreprises axées sur le consommateur – Répercussions sur le plan des ressources humaines

Des discussions avec les propriétaires et les gestionnaires de ce groupe d'entreprises ont permis de déterminer un éventail de compétences et de capacités constituant d'importants facteurs de succès dans le développement et le fonctionnement de ces entreprises.

Beaucoup d'exploitants ont souligné que la connaissance de l'agriculture était cruciale pour l'élevage ou la production de cultures. Toutefois, lorsqu'ils étaient interrogés sur la façon dont ils avaient acquis cette connaissance, ils disaient souvent n'avoir pas fait d'études dans leur domaine d'activité et avoir appris leur métier à rude école, en autodidactes.

Au-delà des compétences en production proprement dite, les compétences en commercialisation et en service à la clientèle étaient souvent jugées essentielles. Dans la plupart des cas, il ne semblait y avoir aucune formation ou études officielles dans ces domaines.

Un certain nombre de répondants ont indiqué que leur processus de vente comprenait l'éducation des consommateurs sur le système alimentaire puisque les consommateurs ne savaient rien de la production. Aussi, la capacité d'informer et d'éduquer les consommateurs de façon convaincante est devenue dans bien des cas un facteur de succès.

En général, il semble qu'un grand nombre de producteurs exploitent leur entreprise comme s'ils vivaient sur une île déserte, complètement isolés des autres exploitants qui doivent sans aucun doute relever des défis d'affaires semblables aux leurs. Le problème peut être renforcé par la nature du créneau du produit commercialisé, comme par exemple l'exploitant qui est le seul éleveur d'alpagas de sa région.

S'il se faisait davantage de mentorat dans ces domaines, cela contribuerait à accélérer l'évolution de ces entreprises. Il faudrait développer des compétences à cet égard aussi bien chez le mentor qui offre ses conseils que chez la personne qui cherche un mentor.

De plus, les gestionnaires d'entreprise gagneraient à développer leurs compétences dans la recherche de collaboration et d'information auprès de leurs pairs.





7 Chaînes de production énergétique

Comme nous l'avons vu au chapitre 4, le secteur de l'énergie représente un très vaste débouché pour l'industrie agricole au Canada.

Comme nous l'avons vu au chapitre 4, le secteur de l'énergie représente un très vaste débouché pour l'industrie agricole au Canada.

Toutefois, on a recensé quatre façons dont les producteurs agricoles peuvent exploiter ces débouchés. Ces quatre approches sont différenciées par le niveau de participation du producteur aux opérations quotidiennes et le type d'engagement requis au chapitre de la gestion.

a) **Énergie non fondée sur les intrants – Participation de type investisseur** – Ce groupe de débouchés du domaine énergétique comprend les projets énergétiques qui ne nécessitent pas d'apport en matières premières quotidien (centrales solaires, parcs éoliens), dont le processus n'exige pas de consommation d'intrants quotidien. Dans ce type d'exploitation, la participation du producteur aux activités de production énergétique quotidiennes est généralement accessoire. Les projets sont en général de très grande ampleur et impliquent une forte intensité de capital ainsi qu'un fonctionnement complexe. Les parcs éoliens, par exemple, exigent des investissements en immobilisations pouvant aller de 100 à 250 millions de dollars pour les projets de grande envergure (100 MW). En pareils cas, l'exploitant joue normalement un rôle de propriétaire-bailleur, en ce qu'il loue des portions de ses terres pour la présence de tours éoliennes et de leurs chemins d'accès. Certaines fois, le producteur et ses voisins peuvent aussi participer au projet éolien en tant qu'investisseurs. Dans les deux cas susmentionnés, la participation quotidienne de l'exploitant agricole est très faible étant donné qu'une équipe de professionnels est là pour effectuer des travaux d'entretien préventif ou de réparation.

b) **Énergie fondée sur les intrants – Transformation hors-ferme** – Ce groupe de débouchés énergétiques comprend les débouchés qui font appel à la consommation d'intrants dont la transformation se fait ailleurs que sur la propriété du fermier. Dans ce groupe seraient incluses les usines d'éthanol ou de production de biodiesel à grande échelle et les biodigesteurs centralisés. Dans ces cas, le producteur a probablement une relation de fournisseur avec l'installation de transformation. Il peut être un investisseur dans le projet énergétique mais ne participe probablement pas aux opérations quotidiennes de l'installation de transformation. Cette relation de fournisseur peut évoluer. Par exemple, le producteur peut produire des intrants spécialisés, comme du maïs de première qualité, pour maximiser le rendement en éthanol par boisseau. Le producteur crée ainsi un produit spécial pour une utilisation commerciale spécialisée.

c) **Énergie non fondée sur les intrants – Participation de type propriétaire** – Ce groupe de débouchés énergétiques comprend les projets éoliens et solaires à plus petite échelle, où le fermier est le propriétaire-exploitant de l'installation et où le point de connexion au réseau est susceptible de se trouver sur les terres du fermier. Dans ces cas, le fermier ou son équipe doit posséder des connaissances poussées en mécanique et en électricité, ainsi qu'une bonne connaissance des systèmes. Toutefois, comme ce type d'exploitation ne nécessite pas l'apport d'intrants sur une base horaire ou quotidienne, les exigences quotidiennes sur le plan de la gestion devraient être assez faibles.

d) **Énergie fondée sur les intrants – Transformation à la ferme** – Ce groupe de débouchés représente pour les producteurs qu’y s’y engagent le plus grand défi au chapitre de la gestion. Il comprend les projets d’exploitation sur place de biodigesteurs et de production sur place de biodiesel ou d’éthanol. Le producteur et son équipe doivent non seulement avoir des connaissances en mécanique ainsi qu’une connaissance des systèmes et des procédés, mais ils doivent aussi relever des défis logistiques associés à l’« alimentation » du système de transformation. Dans certains cas, il peut s’agir de surveiller et de gérer les intrants pour le digesteur ou de garder le canola ensilé afin qu’il soit concassé pour la production de l’huile utilisée dans les processus de fabrication de biodiesel.

S’agit-il d’un secteur en croissance?

Comme nous l’avons vu au chapitre 4, le marché énergétique est une très vaste composante de l’économie globale au Canada. De plus, certains segments énergétiques agricoles connaissent déjà une croissance substantielle. Ce secteur est toutefois appelé à croître et à évoluer davantage.

Dans plusieurs régions, les gouvernements imposent déjà des mesures législatives régissant les composantes énergétiques vertes consommées dans leur région. Ces mesures peuvent toucher les quantités minimums d’éthanol ou de biodiesel dans les mélanges. À titre d’exemple, une initiative aux États-Unis vise à établir des mandats pour que les « énergies renouvelables » représentent 25 % de toute l’énergie produite aux États-Unis d’ici 2025. D’autres initiatives ont trait à la réduction des seuils ou à l’inclusion de diverses composantes dans la définition de « renouvelable ». Toutefois, sur le plan de l’envergure et de la croissance, même une part de marché de 1 % du marché énergétique canadien de 100 milliards de dollars par année serait substantielle.

Par exemple, les granulés biocombustibles peuvent servir à créer de l’énergie pour la production d’électricité, le chauffage des maisons ainsi que le chauffage et l’alimentation des serres. Dans un rapport publié en 2006, intitulé *The Potential for Grass Biofuel Pellets*, Roger Sampson précise que la capacité canadienne de production de granulés de biomasse était de l’ordre de six à huit milliards de dollars de revenus par an.

Terres utilisées = $\frac{23,4 \text{ millions d'acres}}{9,47 \text{ acres/ha}}$ = 2,47 millions ha

x 5,9 à 8,1 tonnes par ha

x 18,5 gigajoules par tonne

x 6 \$ CAN par gigajoule

= revenu potentiel de 6,2 à 8,5 milliards de dollars

Cela ferait des granulés biocombustibles un segment du marché énergétique global qui produirait des revenus équivalents aux revenus provenant du blé, du canola ou de l’élevage de bovins au Canada.

Chaînes de production énergétique – Principaux facteurs de succès

Nous avons examiné les quatre façons dont les producteurs peuvent s’engager dans la production énergétique. Certains facteurs sont essentiels au succès de chacun de ces débouchés, tandis que d’autres ne sont pertinents que pour un groupe donné.

La figure 14 présente certains des principaux facteurs de succès.

Dans la colonne « Sans intrants - Investisseur », les principaux facteurs de succès concernent l’éducation des producteurs pour assurer la prise de décisions rationnelles et éclairées et l’exécution d’ententes.

Dans la colonne « Intrants - Hors ferme », le producteur continue de produire l’approvisionnement de l’usine de transformation (c.-à-d., maïs, canola, blé, fumier, biomasse). Dans ces cas, l’accent peut être mis sur les procédés de production de manière à assurer un rendement maximal, les coûts les plus faibles et la plus grande certitude. Les relations d’approvisionnement peuvent prendre de nombreuses formes, par exemple, une entente sur 10 ans relative à l’approvisionnement en biomasse ou en huile de canola à rendement élevé pour une usine de biodiesel.

Dans la colonne « Sans intrants - À la ferme », le principal défi du producteur concerne l’examen des technologies disponibles pour déterminer si elles conviennent à son entreprise et comprendre la technologie dans une perspective de soutien à long terme.



FIGURE 14 – Principaux facteurs de succès - Chaînes de production énergétique

	Sans intrants investisseur	Intrants - Hors ferme	Sans intrants - À la ferme	Intrants - À la ferme
Facteurs de succès				
Ressources naturelles convenables (vent, soleil, terres, etc.)	Facteur clé	Facteur clé	Facteur clé	Facteur clé
Questions réglementaires et législatives	Facteur clé	Facteur clé	Facteur clé	Facteur clé
Connaissance du domaine énergétique (conditions, intervenants, etc.)	Facteur clé	Facteur clé	Facteur clé	Facteur clé
Investissements en collaboration - Partenariats à long terme	Facteur clé	Facteur clé	Facteur clé	Facteur clé
Contrats	Facteur clé		Facteur clé	
Approche expérimentale		Facteur clé	Facteur clé	Facteur clé
Commercialisation auprès de la clientèle				Facteur clé
Efficience - production d'intrants à faible coût		Facteur clé		Facteur clé
Liens dans la chaîne d'approvisionnement		Facteur clé		
Connaissance des procédés		Facteur clé		Facteur clé
Connaissance des systèmes électriques			Facteur clé	Facteur clé

C'est probablement dans les exploitations avec intrants à la ferme que l'investissement en temps du producteur et sa participation à la gestion sont les plus importants. Pour que le volet transformation soit le plus efficient possible, le producteur doit comprendre et soutenir la technologie utilisée et ses procédés. Il peut également participer à la commercialisation du produit énergétique pour en maximiser la valeur. Par exemple, le biodiesel produit localement peut avoir une valeur supérieure par rapport à d'autres solutions de rechange pour le biodiesel ou le diesel.

Chaînes de production énergétique – Répercussions sur le plan des ressources humaines

Pour de nombreux producteurs, la participation au secteur énergétique représente un changement considérable. En effet, dans leur champ d'affaires habituel, ils ont appris à connaître leurs inconnus. Par exemple, les producteurs de cultures commerciales savent qu'ils sont vulnérables aux sécheresses, au gel et aux organismes nuisibles. Les producteurs de bœuf savent pour leur part qu'ils sont

vulnérables aux maladies et à la fluctuation des prix des aliments pour animaux.

Toutefois, dans bien des cas, le producteur ne connaît pas les secteurs de risques pertinents que recèlent ces nouveaux marchés énergétiques. Cela pourrait cependant être profitable car il pourrait ainsi avoir l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences en gestion, puisqu'il lui faudra déployer davantage d'effort conscients. Ces compétences pourraient englober l'élaboration de plans d'affaires détaillés ou d'une thèse d'investissement, la détermination des principaux facteurs de réussite et la conception de stratégies d'atténuation du risque.

Comme l'illustre la figure 15, la demande de compétences en gestion pour le producteur variera selon la nature de la participation de l'entreprise au secteur énergétique.

En ce qui concerne les débouchés énergétiques du type « hors ferme », les entrevues ont révélé que l'impulsion et les ressources fournies par un projet coopératif auquel participent de nombreux producteurs sont essentielles.

**FIGURE 15 – Répercussions sur le plan des ressources humaines -
Chaînes de production énergétique**

	Sans intrants investisseur	Intrants - Hors ferme	Sans intrants - À la ferme	Intrants - À la ferme
Connaissances de base				
Connaissance et compréhension du vocabulaire de l'énergie – Btu, gigajoules, mégawatts, etc.	Applicable	Applicable	Applicable	Applicable
Systèmes : formation sur les intrants, les extrants des systèmes, les contrôles de procédé, etc.		Applicable	Applicable	Applicable
Industries réglementées – de nombreux segments du secteur énergétique sont des industries réglementées auxquelles est associée une importante législation	Applicable	Applicable	Applicable	Applicable
Attitudes et compétences				
Expérimentation – compréhension des mécanismes d'élaboration de parcelles d'expérimentation, de méthodes et de procédés expérimentaux. Comment réduire considérablement la courbe d'apprentissage pour les nouveaux projets?		Applicable		Applicable
Formation de partenariats – il peut s'agir de débouchés à grande échelle qui nécessiteront un plus grand nombre de ressources que tout autre groupe.	Applicable	Applicable		
Prise de risques – éducation, détermination, évaluation et atténuation des risques.	Applicable	Applicable	Applicable	Applicable

Les producteurs sont traditionnellement des gens d'affaires très indépendants qui empruntent parfois de l'équipement à un voisin. La mise sur pied de coopératives regroupant 30, 50 ou 100 personnes a toutefois été une expérience inédite pour bien des gens. De la formation sur la façon d'établir des partenariats multipartites et des coopératives et d'y participer pourrait donc être très utile.





8 Chaînes de production de haute valeur

On a réuni dans le groupe des chaînes de production de haute valeur un certain nombre de débouchés qui exigent l'utilisation de systèmes de production très étroitement définis, dotés de contrôles de procédés éprouvés. Il peut s'agir de produits scientifiquement différenciés où les procédés de production et les produits sont soutenus par des systèmes de données et d'information. On peut associer à ce genre d'exploitation l'image institutionnelle de la compagnie Johnson & Johnson.

Les types suivants de produits et de débouchés figureraient dans ce groupe :

- ▷ Production d'aliments fonctionnels et de produits de santé naturels
- ▷ Production d'aliments appuyée par des mécanismes de traçabilité

Dans certains cas, il s'agit de nouveaux produits destinés à de nouveaux marchés susceptibles de comporter de nouvelles exigences relatives à la transformation. Ces produits pourraient représenter une occasion pour le producteur de former une grande coopérative ou ferme collective afin de s'assurer d'une marge supplémentaire provenant du traitement ultérieure.

S'agit-il d'un secteur en croissance?

L'Institut canadien des politiques agro-alimentaires (ICPA) a publié en 2007 un rapport intitulé *Aller de l'avant vers la nouvelle vision de l'agriculture canadienne au moyen d'actions*, qui expose la vision suivante pour l'agriculture canadienne :

« L'agriculture et l'agroalimentaire... fournir des solutions qui contribuent à la qualité de vie des Canadiens »

Le rapport indique que six « piliers » soutiendraient cette vision, à savoir :

Les chaînes de production de « haute valeur » sont liées au premier et au deuxième pilier.

FIGURE 16 – L'agriculture et l'agroalimentaire, piliers de l'orientation stratégique (ICPA, 2007)

1. *La santé et le bien-être des Canadiens grâce à des aliments qui aident à prévenir les maladies et réduisent les coûts liés aux soins de santé des maladies chroniques*
2. *La santé et le bien-être des Canadiens grâce à un approvisionnement sain et sécuritaire d'aliments qui protègent contre les maladies infectieuses et réduisent les coûts liés aux soins de santé des maladies aiguës*
3. *Des pratiques de production durables afin de protéger et de sauvegarder l'environnement et les ressources naturelles, telles que l'eau, le sol et l'air*
4. *Des approches bioéconomiques durables produisant des nutraceutiques, de l'alimentation animale, de l'énergie renouvelable, des fibres et d'autres bioproduits*
5. *Une différenciation sur le marché, basée sur les avantages naturels et climatiques*
6. *Des possibilités attrayantes d'investir dans le secteur*

Dans ces secteurs, le rôle des produits alimentaires se transformera et ne se limitera plus à l'apport d'une valeur calorique et nutritionnelle; ces produits assureront plus efficacement le maintien et le rétablissement de la santé, et ils contribueront ainsi à améliorer la qualité de vie.

Un autre avantage important serait la possibilité de réduire les coûts rattachés aux soins de santé pour les citoyens et les organismes gouvernementaux au Canada. Ainsi, par ses effets préventifs, l'agriculture a des retombées sur un autre important secteur de l'économie canadienne – les soins de santé –, dont elle contribue de cette façon à faire diminuer les coûts.

D'autres programmes, comme le programme américain Healthy People 2010 (www.HealthyPeople.org), font ressortir l'étroite corrélation qui existe entre les changements de régime alimentaire, l'état de santé et les coûts liés aux soins de santé.

La production de chicorée est un exemple de ce type de débouché. La chicorée peut servir de substitut au café dans les « régimes des 100 milles », mais elle entre également dans le créneau des chaînes de production de haute valeur. Elle peut être transformée pour produire de l'inuline, une fibre prébiotique qui améliorerait la digestion, aurait un effet sur la glycémie et comporterait d'autres bénéfices pour la santé. À titre d'exemple, la société Wellness Foods, en Colombie-Britannique, met de l'inuline dans ses pains afin d'en faire des aliments fonctionnels qui sont bénéfiques pour la santé de sa clientèle.

Un article publié en février 2009 sur le site FoodNavigator.com donne d'autres renseignements sur le débouché que représente l'inuline :

« [TRADUCTION] Profitant de l'engouement pour les aliments fonctionnels, les entreprises de transformation alimentaire sont de plus en plus nombreuses à ajouter de l'inuline à leurs préparations pour cibler le marché de la santé digestive en Europe, marché qui, selon la société AC Nielsen, représenterait une valeur d'environ 2,2 milliards d'euros. Selon Peters, à l'intérieur du groupe des aliments fonctionnels, le nombre de produits contenant de l'inuline s'accroît rapidement comparativement au groupe tout entier. »

<http://www.foodnavigator.com/Product-Categories/Cereals-and-bakery-preparations/Sensus-highlights-cost-benefit-gains-for-inulin-enriched-bread>

Pour le segment des chaînes de production de haute valeur, l'inuline produite à partir de la chicorée est un exemple de chaîne de production potentiellement importante ayant des valeurs médicinales. Le niveau de production de la chicorée est actuellement minimal, mais il pourrait évoluer pour soutenir une exploitation de production et d'approvisionnement intégrée.

Chaînes de production de haute valeur – Principaux facteurs de succès

À l'heure actuelle, une importante proportion du système de production agricole ne repose pas sur un modèle de chaîne d'approvisionnement intégré; en effet, dans un certain nombre de cas, les acteurs des chaînes d'approvisionnement placent leurs besoins au-dessus de ceux de leur clientèle, et les valeurs et les intérêts du consommateur sont souvent mal compris.

Pour les producteurs, l'exemple de la chicorée pourrait représenter le début d'une chaîne intégrée. Toutefois, le défi est de définir ce qui vient en premier : l'offre ou la demande. Par exemple, les conditions du marché et la commande particulière du client doivent-elles prévaloir pour stimuler la production chez les producteurs, ou ceux-ci doivent-ils prendre les devants pour prouver leurs capacités et faire valoir ainsi la disponibilité de l'offre, de manière à encourager les investissements dans la transformation? Par surcroît, un groupe de producteurs pourrait très bien mettre en commun leurs intérêts et leurs ressources pour s'engager collectivement dans des activités de transformation, de recherche de produits et de création d'une valeur ajoutée.

Une démarche axée sur l'ensemble du système pour le développement de ces nouveaux marchés de haute valeur comportera moins de risques tout en étant plus efficace. De plus, il semble exister de nombreuses possibilités pour les producteurs de travailler ensemble au développement et à la mise en commun de connaissances en production, de partager des ressources et d'atténuer les risques.

Pour s'assurer d'un succès optimal dans ce genre d'environnement d'affaires, les exploitants doivent :

- ▷ suivre une démarche scientifique soigneusement conçue en ce qui a trait à la production;

- ▷ élaborer des procédés comportant des aspects de l'analyse des dangers et de la maîtrise des points critiques (HACCP) et des bonnes pratiques de fabrication (GPF);
- ▷ disposer de personnel ou avoir accès à des consultants ayant des compétences spécialisées, comme les chimistes, les nutritionnistes ou les ingénieurs agricoles;
- ▷ accorder une très grande importance à la tenue de dossiers, au suivi, à la surveillance et au contrôle des procédés;
- ▷ établir des partenariats intégrés en amont et en aval avec des fournisseurs et des clients;
- ▷ établir des équipes multidisciplinaires s'occupant des finances, des ressources humaines, de la formation, de la promotion de l'image de marque et de la commercialisation;
- ▷ établir des partenariats pertinents à long terme avec d'autres producteurs.

Chaînes de production de haute valeur – Répercussions sur le plan des ressources humaines

Les exploitants de ce type d'entreprise ont montré que leur démarche est très structurée et très organisée, et ils ont décrit une approche très planifiée à l'égard du fonctionnement de leur entreprise. Pour eux, les formalités administratives et la documentation des procédés sont une « bonne chose » qui « différencie » leur entreprise, et non une corvée et un mal nécessaire.

Comme nous l'avons souligné précédemment, compte tenu de la complexité ajoutée au volet de la production, il a fallu déployer des efforts supplémentaires aux chapitres du recrutement et de la gestion pour s'assurer que les employés de l'organisation travaillent avec rigueur et minutie.

Les ensembles de compétences jugées pertinentes pour la mise sur pied et le fonctionnement des entreprises de ce groupe comprenaient les compétences suivantes :

- ▷ formation des équipes – détermination des rôles appropriés, surveillance et reconnaissance du rendement
- ▷ compétences en matière de recrutement – choix des meilleurs candidats
- ▷ compétences en négociation et en passation de contrats



9 Biens et services sociétaux

L'un des rôles assumés par les exploitants agricoles depuis de nombreuses années est celui de gardien du paysage rural. De plus en plus, la société accorde une grande valeur à ce rôle, étant donné qu'il apporte des avantages écologiques et environnementaux substantiels.

Ce rôle sociétal prend diverses formes et va de la préservation de l'eau et du sol à la conservation de la faune et à la diversité des végétaux, en passant par les soins des animaux. Il est aussi très évident dans les rôles potentiels que peut jouer l'agriculture en ce qui a trait à la séquestration de carbone et à d'autres programmes de réduction des émissions de dioxyde de carbone.

Les types suivants de produits particuliers et de débouchés entrent dans cette catégorie :

- ▷ prestation de programmes relatifs aux terres humides et aux terres protégées
- ▷ exploitation de refuges fauniques
- ▷ élaboration de solutions de lutte contre les émissions de dioxyde de carbone

S'agit-il d'un secteur en croissance?

Dans leur rapport de 2007 intitulé *Competing and Succeeding in the 21st Century: New Markets for American Agriculture*, les sénateurs Bob Dole et Tom Daschle recommandaient d'augmenter substantiellement l'envergure d'un certain nombre de programmes d'utilisation sociétale des terres aux États-Unis. Les auteurs du rapport préconisaient une augmentation d'un milliard de dollars par an pour faire en sorte qu'une plus grande superficie de terres soit visée par les quatre programmes suivants :

- Conservation Reserve Program – CRP
- Wetlands Reserve Program – WRP

Grasslands Reserve Program – GRP

Farm and Ranch Lands Protection Program – FRPP

Le Conservation Reserve Program a donné lieu à lui seul au versement de plus de 1,8 milliard de dollars aux propriétaires de terres en 2008. La raison d'être de ce programme est de favoriser un soutien généralisé des objectifs en matière d'environnement, de préservation de l'habitat et d'aménagement d'espaces verts tout en créant pour les fermiers des possibilités de revenus supplémentaires et en maximisant les occasions d'affaires potentielles liées à la chasse, à la pêche et à d'autres formes d'activités récréatives de plein air.

Le gouvernement du Royaume-Uni, qui vise des objectifs similaires mais utilise une approche potentiellement différente, envisage une combinaison de mesures incitatives et de programmes obligatoires de mise de côté de terres pour accroître la superficie des terres réservées aux habitats fauniques (<http://www.fwi.co.uk/Articles/2009/03/04/114586/defra-seeks-views-on-set-aside-replacement.html>). Ce rôle de soutien de l'habitat et de gouvernance de l'utilisation des terres permettrait apparemment aux fermiers de bénéficier à long terme d'une source de revenus définie.

Dans le comté de Norfolk, au Canada, un projet-pilote volontaire appelé Services de diversification des modes d'occupation des sols (ALUS) (www.NorfolkAlus.com <<http://www.NorfolkAlus.com>>) permet aux propriétaires fonciers de convertir leurs terres à des fins environnementales (amélioration de l'habitat faunique, nouvelles espèces végétales, etc.) et de recevoir un dédommagement des promoteurs, le cas échéant.

Toutefois, sur une plus grande échelle, le marché de la compensation en fixation de carbone continue de prendre forme tant à l'échelle des pays qu'à l'échelle mondiale. Bien des gens sont d'avis que le secteur agricole jouera un rôle important en aidant la société à diminuer les dommages causés par les émissions de dioxyde de carbone. Au Canada à ce jour, des efforts de regroupement des crédits de séquestration du carbone ont été déployés, surtout en ce qui a trait aux avantages relatifs au travail du sol dans l'Ouest. Ainsi, les producteurs se conforment à certaines techniques de production conçues pour encourager la séquestration de carbone et reçoivent des paiements en échange.

En ce qui concerne le rôle global de réduction des émissions de dioxyde de carbone, les changements que peut apporter l'agriculture touchent notamment les systèmes de culture, les intrants et les méthodes de gestion des engrais.

Selon le rapport *Competing and Succeeding in the 21st Century: New Markets for American Agriculture*, le potentiel que présente le secteur agricole aux États-Unis pour la séquestration de carbone est de 260 à 810 millions de tonnes métriques de CO₂ par an. Selon la valeur du carbone, cela pourrait représenter une source de revenus de l'ordre de deux à 24 milliards de dollars par année.

Le marché de l'échange des crédits de carbone n'est pas encore arrivé à sa pleine maturité, mais il atteindrait à l'échelle mondiale (selon PointCarbon) le prix de 15 € la tonne (environ 21 \$ US la tonne). À ce prix, le marché américain pourrait représenter entre cinq et 16 milliards de dollars par an. À des fins de comparaison, la culture du maïs aux États-Unis produit des revenus annuels de l'ordre de 48 milliards de dollars par année.

Biens et services sociétaux – Principaux facteurs de succès

Le marché des biens et services sociétaux est majoritairement considéré comme un marché complémentaire des activités de base des producteurs. Par exemple, la séquestration des émissions de dioxyde de carbone exigerait probablement un processus de base qui serait modifié ou adapté de manière à diminuer l'empreinte écologique ou à remédier à d'autres émissions de dioxyde de carbone. De même, une utilisation plus rationnelle des terres serait

probablement pertinente pour une portion des terres des producteurs seulement, plutôt que pour l'ensemble du territoire agricole. C'est pourquoi le producteur continuera probablement à se consacrer à un autre volet de l'agriculture tout en considérant ce marché comme un marché supplémentaire.

Les principaux facteurs de succès suivants sont pertinents pour le producteur :

- ▷ **Expérimentation** – Être en mesure d'adapter les procédés existants de manière à réduire l'impact sur les terres et de modifier l'utilisation des intrants afin de maximiser les avantages environnementaux et le potentiel de production économique.
- ▷ **Documentation** – Être en mesure de montrer les changements apportés aux intrants ou aux protocoles de production et d'en documenter la conformité grâce à une bonne tenue de dossiers.
- ▷ **Pertinence** – Se familiariser avec les concepts, la terminologie et les objectifs propres à l'espace environnemental.

De plus, nous croyons qu'il y a probablement des liens solides et positifs entre ces importants facteurs de succès et le succès que pourrait connaître le producteur dans ses activités de base. On observe qu'un nombre croissant de fournisseurs sont de plus en plus souvent tenus d'avoir un plan d'atténuation des impacts environnementaux. Dans certains cas, ces plans sont obligatoires pour les producteurs qui veulent participer aux programmes gouvernementaux; ce concept d'écoconditionnalité constitue au Québec une exigence pour la participation à certains programmes gouvernementaux (http://www.fadq.qc.ca/fileadmin/cent_docu/publ/cli_agri/asra/eco.pdf).

Ce qui est peut-être plus important encore, c'est que des clients de premier plan comme Wal-Mart exigent un bilan environnemental de leurs fournisseurs. Voici un extrait d'un article paru en mai 2009 dans le Business Week :

[TRADUCTION] La portée des objectifs verts de Wal-Mart est sans pareil. Le mandat exige que les usines chinoises retracent un grand volume de données sur l'utilisation d'énergie et qu'elles les mettent à la disposition des vérificateurs. Les 200 plus grandes usines de Wal-Mart doivent améliorer de 20 % leur efficacité énergétique d'ici 2012.

Source : www.businessweek.com/magazine/content/09_21/b4132044814736.htm.

Ce type de demande de la clientèle commencera à avoir des incidences sur la chaîne alimentaire et la base de production. Il sera probablement moins difficile pour les producteurs qui auront montré qu'ils ont une conscience écologique et sont engagés dans des programmes bénéfiques pour la société de s'adapter à un marché où le client sera plus sensible à l'environnement ou plus exigeant à ce chapitre.

Biens et services sociétaux – Répercussions sur le plan des ressources humaines

Des discussions avec les exploitants œuvrant dans ce secteur ont révélé que les aspects « sociétaux » n'étaient pas au cœur des activités de leur entreprise. L'engagement de la plupart des participants semblait être plus directement lié à une conscience environnementale ou sociale partagée avec le producteur.

Cependant, pour qu'un plus grand nombre de producteurs soient sensibilisés à l'exploitation de cette source de revenus potentielle, s'y intéressent et s'y engagent, les caractéristiques suivantes sont essentielles à une participation active aux activités de ce secteur :

- ▷ **Curiosité et esprit d'innovation** – Le délai d'exécution de plusieurs de ces initiatives peut être assez long. Par exemple, l'échange des crédits de carbone n'en est encore qu'à ses premiers balbutiements, après plus de 10 années de gestation. Il faudra peut-être donc que les premiers participants soient curieux pour pouvoir comprendre le débouché et naturellement innovateurs pour trouver différentes façons d'en tirer profit.

- ▷ **Persévérance** – Il semble qu'un certain nombre de projets comportent différents défis d'ordre temporel, législatif ou autre qui exigeront beaucoup de persévérance des promoteurs.
- ▷ **Formation relative aux systèmes** – L'utilisation d'une approche à l'échelle des systèmes semblait courante. Par exemple, la création réussie d'un habitat de terres humides supposerait l'intégration d'un grand nombre d'aspects différents. De plus, dans l'exemple de la réduction des émissions de dioxyde de carbone, le producteur retirerait des avantages supplémentaires en comprenant le cycle de vie complet et l'approche axée sur les systèmes, plutôt que de se limiter à modifier légèrement un élément du système tout entier.

Comme ces domaines sociétaux complèteront probablement les aspects opérationnels de base de l'entreprise, il est peu probable qu'ils contribueront beaucoup à exiger le recrutement de nouveaux employés ou l'acquisition de nouvelles compétences chez le personnel, ou encore, l'acquisition de nouvelles compétences en gestion. Toutefois, le chevauchement des compétences recensées dans ce chapitre ajoute plus de poids à la détermination coïncidente d'autres compétences, comme l'esprit d'innovation, la prise de risques, l'expérimentation et l'approche axée sur les systèmes, profitables à la participation à d'autres marchés en émergence. Ce marché ne sera donc pas considéré comme une priorité de recherche pour la phase II.





10 Ébauche de sommaire des compétences

On a ébauché un sommaire des compétences présentant les compétences et les connaissances requises pour chaque marché à partir des informations tirées de 15 entrevues avec des informateurs clés. La phase II du projet a permis d'élaborer un sommaire des compétences et de produire une analyse des lacunes permettant de comparer les compétences requises pour pénétrer les trois nouveaux marchés retenus aux fins d'une recherche plus poussée avec les compétences exigées sur le marché de l'emploi actuel.

FIGURE 17 – Ébauche de sommaire des compétences

Entreprises axées sur le consommateur
Capacité d'effectuer des études de marché
Capacité d'interpréter des études de marché
Capacité d'effectuer des évaluations des besoins
Capacité de planifier et d'exécuter des stratégies de commercialisation
Compréhension du concept de positionnement des produits
Compréhension de la stratégie de marque pour les produits
Capacité d'encourager les contacts personnels
Excellentes compétences en service à la clientèle
Capacité de faire l'éducation du consommateur
Capacité d'apprendre des pairs
Capacité de collaborer avec d'autres
Attitude d'entrepreneur
Intérêt pour l'acquisition continue du savoir
Axé sur les personnes
Chaînes de production énergétique
Excellentes compétences en gestion d'entreprise
Capacité d'élaborer et d'exécuter des plans d'affaires
Capacité d'établir et d'exécuter des plans d'urgence
Capacité d'élaborer des stratégies d'atténuation du risque
Capacité d'établir des partenariats multipartites et des coopératives et d'y participer
Capacité d'établir des relations avec les chaînes d'approvisionnement
Excellentes compétences en commercialisation
Connaissance et compréhension des lois et des règlements

FIGURE 17 – Ébauche de sommaire des compétences

Connaissance du secteur énergétique et de ses partenaires
Attitude et approche d'entrepreneur
Chaînes de production de haute valeur
Capacité d'établir des coopératives et des partenariats multipartites
Capacité d'établir des partenariats avec les fournisseurs, les clients et d'autres producteurs
Compétences en matière de ressources humaines
Capacité de recruter et de conserver le personnel requis
Capacité de déterminer les rôles et les responsabilités des travailleurs
Capacité de surveiller et d'évaluer le rendement des employés
Excellentes compétences en promotion du travail d'équipe
Excellentes compétences en négociation
Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'affaires





11 Établissement de la liste de compétences

Une ébauche de sommaire des compétences et des connaissances requises pour réussir en affaires a été élaborée au cours de la phase I du projet (figure 17). On y a inclus de l'information provenant d'un examen des plans de cours et des objectifs d'apprentissage liés à chacune des compétences.

Le sommaire a ensuite été épuré et les compétences regroupées en fonction des hypothèses suivantes :

- ▷ Les employeurs possèdent déjà un ensemble de compétences de base avant de faire leur entrée dans l'un de ces nouveaux marchés.
- ▷ Le rapport ne se veut pas un guide pour les personnes désireuses de faire leur entrée dans ces nouveaux marchés, mais il sera plutôt axé sur les compétences (habiletés, connaissances et capacités).
- ▷ Il est important de considérer les compétences en leadership comme des compétences de base uniques, même si certaines institutions et organisations considèrent que les compétences et les connaissances en leadership sont inhérentes à la gestion des affaires.
- ▷ Les compétences et les connaissances en gestion des ressources humaines seront également comprises dans les compétences de base pour tous les marchés, de manière à ce que les gestionnaires soient en mesure de recruter et de retenir le personnel nécessaire.

- ▷ Le terme « compétences techniques/ fonctionnelles » sera utilisé pour désigner les habiletés et les connaissances requises sur le plan technique et celui de la production, mais ces compétences ne seront pas expressément définies pour chaque marché. Comme les habiletés et les connaissances liées à la production varient pour chacun des marchés, il serait impossible de compiler avec précision toutes les compétences requises en production.

À partir de l'examen des compétences, six compétences de base dans chacun des trois marchés ont été définies, chacune ventilée en six à dix sous-compétences, pour un total de 46 compétences. On a considéré que les compétences de base étaient communes aux trois débouchés étudiés.

FIGURE 18 – Compétences de base et sous-compétences

Relations interpersonnelles
1. Compétences en résolution de problèmes (capacité de relever des défis complexes)
2. Capacité de communiquer avec clarté et concision (capacité d'écoute et capacité de communiquer verbalement et par écrit)
3. Capacité d'agir comme membre positif d'une équipe (capacité d'obtenir un consensus et de favoriser la coopération)
4. Compétences en résolution de conflits
5. Capacité de réflexion critique
6. Compétences en négociation (communication persuasive)
7. Capacité de motiver les employés et les collègues (capacité de motiver les autres)
8. Capacité de comprendre et de reconnaître différents points de vue, modes de vie et cultures
Leadership
9. Capacité de créer et de communiquer une vision
10. Capacité d'élaborer des plans stratégiques et d'établir des buts et des priorités
11. Capacité de former des équipes efficaces
12. Capacité de déléguer
13. Capacité de donner à d'autres l'occasion d'exercer le leadership et de leur donner les moyens d'obtenir des résultats
14. Capacité d'agir comme mentor et d'encadrer des employés
15. Capacité d'exercer un leadership situationnel
Gestion des affaires
16. Manifestation d'un esprit d'entreprise
17. Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie d'affaires
18. Capacité d'évaluer et de gérer les conditions économiques de production
19. Capacité de mettre en œuvre et de gérer un plan de gestion financière
20. Capacité d'établir des partenariats avec les fournisseurs, les clients et d'autres producteurs
21. Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de gestion des risques
22. Connaissance de la technologie et des tendances actuelles
23. Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de relève
Gestion du marketing
24. 1.Capacité de comprendre les études de marché de base
25. Connaissance des tendances dans les marchés mondiaux
26. Capacité de planifier et d'exécuter des stratégies de marketing efficaces (positionnement de produits et stratégies de marque)
27. Capacité d'effectuer et d'interpréter des études de marché
28. Compétences en vente au détail et en art de vendre
29. Capacité d'établir et de cultiver des liens avec la clientèle
30. Compétences en service à la clientèle

FIGURE 18 – Compétences de base et sous-compétences

Gestion des ressources humaines

31. Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de gestion des ressources humaines
32. Capacité de recruter, de sélectionner et d'embaucher du personnel
33. Compréhension des procédures d'embauche de travailleurs étrangers
34. Compréhension des questions liées à la rémunération, aux avantages sociaux et aux normes d'emploi
35. Capacité de mettre en œuvre des politiques liées à la santé et à la sécurité au travail
36. Capacité de bien orienter les employés
37. Capacité d'appliquer des stratégies efficaces de maintien de l'effectif
38. Capacité de superviser et d'évaluer le rendement des employés
39. Capacité de superviser et d'encadrer des employés et du personnel
40. Capacité de former des employés

Compétences techniques/ fonctionnelles

41. Capacité de comprendre et de gérer des systèmes de production
42. Connaissance et compréhension des tendances technologiques et de l'innovation
43. Connaissance et compréhension des lois, des règlements et des politiques
44. Compétences en informatique et en technologie de l'information
45. Capacité de mettre en œuvre des pratiques de gestion exemplaires liées à la production de denrées
46. Capacité de solliciter et d'obtenir les conseils et l'aide d'experts au besoin



12 Cerner les compétences dans le marché du travail actuel

Méthodologie

On a élaboré un questionnaire pour valider les compétences proposées (Annexe B). On a ensuite interrogé des employeurs et des experts de l'industrie agricole afin de déterminer quel classement ils accorderaient à chaque sous-compétence, selon une échelle de 1 (sans aucune importance) à 5 (extrêmement importante), quant à son importance pour le succès de leur entreprise.

On a procédé à des entrevues téléphoniques du 25 janvier au 12 février 2010. L'échantillon a été réuni grâce à la collecte des coordonnées d'entreprises œuvrant dans les trois marchés étudiés et de recommandations du groupe consultatif sur le projet.

On a également demandé aux répondants si eux-mêmes ou leurs employés possédaient les compétences et les connaissances recensées dans le sommaire des compétences. Dans l'affirmative, ils devaient également décrire comment ils avaient acquis ces compétences et connaissances, à savoir, dans le cadre d'une formation structurée ou informelle. Si les répondants indiquaient qu'eux-mêmes ou leurs employés ne possédaient pas une compétence ou des connaissances particulières, on leur demandait d'indiquer comment ils préféreraient les acquérir, c'est-à-dire, en suivant une formation structurée ou informelle. Il faut souligner qu'aucune question ne portait sur l'intérêt des répondants à améliorer leurs compétences ou à suivre des cours ou une formation supplémentaires. Le questionnaire portait essentiellement sur les moyens privilégiés d'améliorer les compétences.

Des questions supplémentaires portaient sur la nature et la taille de l'exploitation ainsi que sur l'âge de l'entreprise.

Les réponses ont été analysées en fonction des trois marchés à l'étude. Les données réunies ont été examinées selon le nombre d'employés de l'entreprise. Pour les besoins du présent rapport, les entreprises comptant moins de neuf employés sont considérées comme des petites entreprises et celles qui ont plus de neuf employés sont considérées comme des grandes entreprises.

Résultats et analyse

Trente-trois personnes ont été interrogées par téléphone ou par courriel. Compte tenu de la taille de l'échantillon, il faut considérer que les données sont indicatives, mais non représentatives des trois marchés à l'étude. Environ le tiers des répondants travaillaient dans des entreprises de chacun des trois marchés. L'annexe C présente de l'information sur les répondants, à savoir, le lieu où se trouve l'entreprise, le produit et le nombre d'employés (représentatif de la taille de l'entreprise). L'annexe D présente le classement de chacune des compétences selon son importance.

L'analyse visait à déterminer les domaines de compétences pour lesquelles les gestionnaires avaient indiqué que leurs compétences et leurs connaissances n'étaient pas idéales. Une lacune était recensée lorsque plus de 25 % des répondants disaient ne pas avoir de compétence dans une sous-compétence particulière.

Gestionnaires et employés

Comme les sous-compétences étaient susceptibles de s'appliquer davantage aux postes de gestion, les entrevues ont porté principalement sur les compétences des employeurs et des gestionnaires. Les répondants ont signalé qu'il était difficile d'évaluer leurs employés et ont donc souvent indiqué que les habiletés et les compétences de leurs

employés étaient variables. Les répondants étaient assez peu critiques quant à leurs propres habiletés et compétences et ont généralement donné une réponse affirmative lorsqu'on leur demandait s'ils possédaient la compétence ou l'habileté en question. Ils avaient tendance à accorder moins d'importance à une compétence s'ils ne considéraient pas qu'ils la maîtrisaient. Aussi, nombre des compétences qui ont reçu un classement inférieur peuvent être le reflet de l'évaluation par les répondants de leurs propres capacités, plutôt que de l'importance réelle de la compétence pour le succès de l'exploitation.

Taille de l'exploitation

En général, les réponses des exploitants de grandes entreprises différaient de celles des petits exploitants. Les répondants des grandes exploitations avaient tendance à considérer que l'importance de toutes les compétences était cruciale pour le succès de leur entreprise que ceux des petites exploitations. Dans tous les marchés à l'étude, les exploitants de grandes entreprises avaient plus à cœur l'amélioration des compétences de leurs employés que ceux des petites entreprises, et ils semblaient plus enclins à soutenir leur éducation sous la forme de formations de courte durée, de conférences, d'ateliers ou de séminaires.

Les gestionnaires de petites entreprises ont donné un classement inférieur à certaines compétences en ressources humaines. Par exemple, même si les petites exploitations engagent à l'occasion du personnel, les compétences associées au recrutement et à la sélection des employés ont reçu un classement moins élevé, étant donné qu'elles sont moins souvent nécessaires.

Analyse par secteur de marché

A - Entreprises axées sur le consommateur

Les répondants des entreprises incluses dans le groupe des entreprises axées sur le consommateur ont donné un classement inférieur aux compétences en négociation par rapport au classement accordé par les exploitants des marchés B (chaînes de production énergétique) et C (chaînes de production de haute valeur). De même, ils considéraient que les compétences et les connaissances en gestion des affaires étaient moins importantes pour le succès de l'entreprise, comparativement aux répondants des

marchés B et C. Les exploitants d'entreprises axées sur le consommateur considéraient que l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de relève étaient importantes, mais ont dit manquer de connaissances dans ce domaine.

B - Chaînes de production énergétique

En général, les répondants de ce groupe ont donné un classement très élevé aux compétences en gestion des ressources humaines, sauf en ce qui a trait à la capacité de comprendre les procédures d'embauche des travailleurs étrangers, qui a reçu un classement très bas. La plupart des répondants de ce marché représentaient des exploitations de grande taille et étaient donc plus susceptibles d'avoir du personnel affecté exclusivement aux ressources humaines. La capacité de superviser et d'encadrer des employés a également reçu un classement plus élevé pour les entreprises de ce marché et celles des marchés A et C.

C - Chaînes de production de haute valeur

Les répondants des chaînes de production de haute valeur accordaient moins d'importance aux compétences rattachées au recrutement et au maintien de l'effectif que ceux des marchés A et B. Il n'est donc guère surprenant que le recrutement et le maintien de l'effectif soient jugés moins importants pour les entreprises de ce marché, étant donné que les entreprises des répondants actifs dans ce marché comptaient moins d'employés en moyenne que ceux des autres marchés. Les répondants des chaînes de production de haute valeur donnaient une plus grande importance à la planification de la relève que ceux des marchés A et B. Les compétences en vente au détail et en art de vendre n'étaient toutefois pas jugées aussi importantes pour les répondants de ce marché que pour ceux des marchés A et B.



13 Analyse des lacunes pour chaque compétence de base

Compétences en relations interpersonnelles

Les sous-compétences en relations interpersonnelles ont reçu un classement très élevé pour les gestionnaires et souvent moins élevé pour les employés. Les répondants ont signalé le besoin de possibilités d'apprentissage supplémentaires, comme des formations de courte durée et la formation en milieu de travail au chapitre des compétences en relations interpersonnelles, particulièrement pour les entreprises de grande taille. En effet, celles-ci ont en général suffisamment d'employés pour assurer la relève pendant l'absence des employés en formation.

Selon les répondants, eux-mêmes et leurs employés étaient très habiles à communiquer avec clarté et concision. Un répondant a mentionné que les compétences en relations interpersonnelles étaient un préalable à l'emploi lorsque la description de travail comportait des relations avec la clientèle. En outre, des compétences de base en relations interpersonnelles étaient attendues de tous les employés comme préalable au travail d'équipe et au maintien d'un milieu de travail harmonieux. La plupart des répondants ont indiqué qu'eux-mêmes et leurs employés avaient acquis des compétences en communication au travail. Dans les cas où des améliorations étaient nécessaires, les répondants ont mentionné que leurs méthodes de prédilection pour l'amélioration de ces compétences étaient la formation en milieu de travail ou les formations de courte durée.

Les répondants n'étaient pas tous d'avis que les compétences en résolution de conflits étaient importantes pour le succès de leur entreprise. Un répondant a mentionné qu'il travaillait seul, laissant sous-entendre qu'il n'avait pas besoin d'avoir des compétences en résolution de conflits. Plusieurs commentaires des répondants ont laissé entendre

que les gestionnaires devaient avoir un niveau plus élevé de compétences en résolution de conflits que les employés.

Selon les gestionnaires interrogés, il était plus important pour eux que pour leurs employés d'avoir un esprit critique. Les répondants des entreprises agricoles où les travailleurs doivent accomplir des tâches répétitives et routinières ont aussi indiqué que cette compétence n'était pas importante.

Les gestionnaires considéraient que les compétences en négociation étaient très importantes ou plus importantes pour eux, mais moins importantes pour leurs employés. Plusieurs répondants ont interprété cette question dans le contexte des activités internes et n'ont pas tenu compte dans leur évaluation des aspects externes de la négociation avec le public et avec la clientèle. Un des répondants a indiqué que son entreprise était une entreprise en solo où les compétences en négociation et en relations interpersonnelles n'étaient pas nécessaires. Il a toutefois modifié sa réponse lorsqu'il a pris conscience qu'il était régulièrement en interaction avec d'autres personnes dans les marchés agricoles et lorsqu'il participait à d'autres activités axées sur la coopération.

Selon de nombreux répondants, la capacité de motiver d'autres personnes était très importante, même si certains gestionnaires d'exploitations de petite taille estimaient que cette capacité présentait moins d'importance pour leur entreprise. Ces répondants se disaient également moins intéressés que d'autres par l'amélioration des compétences. En général, les répondants étaient d'avis que les compétences en résolution de problèmes et la capacité de comprendre et de reconnaître différents points de vue, modes de vie et cultures étaient très importantes, et qu'eux-mêmes et leurs employés possédaient ces compétences.

FIGURE 19 – Compétences en relations interpersonnelles

	Nombre de répondants ayant les compétences	Nombre de répondants n'ayant pas les compétences
Capacité de communiquer avec clarté et concision (capacité d'écoute et capacité de communiquer verbalement et par écrit)	28	5
Capacité d'agir comme membre positif d'une équipe (capacité d'obtenir le consensus et de favoriser la coopération)	28	4
Compétences en résolution de conflits	27	6
Capacité de réflexion critique	26	7
Compétences en négociation (communication persuasive)	23	10
Capacité de motiver les employés et les collègues (capacité de motiver les autres)	28	5
Capacité de comprendre et de reconnaître différents points de vue, modes de vie et cultures	28	5
Compétences en résolution de problèmes (capacité de relever des défis complexes)	28	5

N=33 Les totaux ne sont correspondent pas nécessairement pas à 33 en raison des non-réponses.

Compétences en leadership

Une constante se dégage dans ce qui a trait à la perception du leadership chez les répondants des petites exploitations agricoles. Tandis que certains répondants considèrent le leadership comme un aspect important de leur entreprise et de leurs relations avec leur personnel et les membres de leur famille, d'autres semblent considérer que cet aspect est moins important parce qu'ils n'ont pas d'employés (ce qui laisse sous-entendre que les compétences en leadership ne sont pas nécessaires si on n'a pas de personnel à diriger). Cela soulève la question suivante : « Est-ce que les exploitants n'ont pas besoin de compétences en leadership parce qu'ils gèrent peu d'employés, ou est-ce que les entreprises ne comptent qu'un petit nombre d'employés parce que les gestionnaires ne possèdent pas les compétences en leadership et les connaissances nécessaires à l'expansion de l'entreprise? »

Selon certains répondants, des compétences comme la capacité de former des équipes efficaces, de déléguer, de responsabiliser d'autres personnes et d'agir comme mentor n'étaient pas particulièrement importantes pour leur exploitation.

Aucun des répondants n'a déclaré avoir suivi de formation officielle en leadership, mais tous les répondants ont dit qu'ils avaient des talents pour diriger

et que dans les faits, ils « dirigeaient », au sens strict du terme.

La quasi-totalité des répondants considéraient qu'ils possédaient des compétences et des connaissances dans tous les domaines de compétences en leadership. Si le leadership était considéré comme une compétence importante pour les gestionnaires, beaucoup de répondants estimaient que des compétences en leadership n'étaient pas si importantes pour les employés. Toutefois, plusieurs gestionnaires ont exprimé le souhait de voir se développer davantage de compétences en leadership au sein de leur organisation.

Les répondants ont déclaré que la capacité d'élaborer des plans stratégiques et d'établir des buts et des priorités est très importante pour les gestionnaires, mais pas pour les employés. Plusieurs ont indiqué qu'ils n'occupaient pas un rang assez élevé au sein de l'organisation pour connaître ce processus. Selon certains des répondants des petites entreprises, cette forme de compétence en leadership n'est pas particulièrement importante.

Certains répondants attachaient une très grande importance à la capacité de former des équipes efficaces, mais plusieurs des exploitants des petites entreprises étaient d'avis que cette compétence était de moindre importance, laissant entendre qu'ils n'avaient pas la perception que leur entreprise était une entreprise d'« équipe ».

FIGURE 20 – Compétences en leadership

	Nombre de répondants ayant les compétences	Nombre de répondants n'ayant pas les compétences
Capacité de créer et de communiquer une vision	29	4
Capacité d'élaborer des plans stratégiques et d'établir des buts et des priorités	28	5
Capacité de former des équipes efficaces	29	4
Capacité de déléguer	25	5
Capacité de donner à d'autres l'occasion d'exercer le leadership et de leur donner les moyens d'obtenir des résultats	27	6
Capacité d'agir comme mentor et d'encadrer des employés	25	7
Capacité d'exercer un leadership situationnel	28	4

N=33 Les totaux ne sont correspondent pas nécessairement pas à 33 en raison des non-réponses.

Compétences en gestion des affaires

Certaines compétences en gestion des affaires ont été classées comme très importantes et extrêmement importantes. Beaucoup de répondants estimaient toutefois que la capacité d'élaborer un plan de gestion des risques et la capacité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de relève étaient beaucoup moins importantes que les autres compétences. Cette observation est ressortie dans les trois marchés à l'étude. Il est peut-être aussi révélateur que la plupart des répondants aient déclaré ne pas avoir suivi de formation structurée en gestion des affaires.

Les répondants des grandes exploitations accordaient plus d'importance à la manifestation d'un esprit d'entreprise que ne le faisaient les répondants des petites exploitations. Cette compétence était moins importante pour le succès de l'entreprise des répondants du groupe des entreprises axées sur le consommateur que pour ceux des deux autres marchés à l'étude.

Presque tous les répondants s'entendaient pour dire qu'il est extrêmement important de savoir élaborer une stratégie d'affaires et mettre en œuvre un plan de gestion financière. De façon générale, les répondants ont indiqué qu'ils pourraient utiliser de l'aide pour évaluer la santé financière de leur entreprise.

Il semble que les répondants n'ont pas tous la même compréhension de l'expression « planification de la gestion des risques ». Pour nombre d'entre eux, la planification de la gestion des risques n'est pas importante pour le succès de leur entreprise. De nombreux gestionnaires de petites entreprises ont dit ne pas recourir à certaines stratégies de gestion et d'atténuation des risques (assurances, opérations de couverture, etc.) dont peuvent habituellement se prévaloir les exploitants agricoles.

En général, les répondants ont indiqué que la connaissance de la technologie et des tendances actuelles était importante pour le succès de leur entreprise. Même s'il semble y avoir un certain intérêt pour l'amélioration des compétences et des connaissances dans ce domaine, certains exploitants agricoles reconnaissent que ce domaine évolue constamment et qu'il faut déployer des efforts constants pour demeurer au fait de la technologie.

Les exploitants des entreprises axées sur le consommateur accordent de l'importance à la capacité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de relève, tout en affirmant ne pas avoir de connaissances dans ce domaine. Comme la plupart des exploitations des chaînes de production énergétique sont structurées en sociétés, il est possible que le processus de planification de la relève soit prévu pour une bonne part dans la structure des actions de la société. Dans le cas des chaînes de production de haute valeur, les réponses des personnes interrogées étaient variables, ce qui révèle que la planification de la relève est importante pour certains, mais qu'elle ne l'est pas pour d'autres.

FIGURE 21 – Compétences en gestion des affaires

	Nombre de répondants ayant les compétences	Nombre de répondants n'ayant pas les compétences
Manifestation d'un esprit d'entreprise	24	7
Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie d'affaires	23	6
Capacité d'évaluer et de gérer les conditions économiques de production	24	5
Capacité de mettre en œuvre et de gérer un plan de gestion financière	24	7
Capacité d'établir des partenariats avec les fournisseurs, les clients et d'autres producteurs	25	6
Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de gestion des risques	22	7
Connaissance de la technologie et des tendances actuelles	26	8
Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de relève	17	9

N=33 Les totaux ne sont correspondent pas nécessairement pas à 33 en raison des non-réponses.



Compétences en gestion du marketing

Lors de l'examen de cette compétence, des divergences sont ressorties, tant du point de vue de l'importance perçue de la compétence que de celui du niveau de compétence nécessaire. La majeure partie des répondants n'avaient pas reçu de formation structurée en marketing, particulièrement en ce qui concerne la conduite d'études de marché. De plus, les gestionnaires d'entreprise s'attendent à ce que les associations et les ministères gouvernementaux aient le mandat de promouvoir l'industrie et soient mieux outillés pour offrir des services et de la formation en étude de marché que les entreprises individuelles.

Les producteurs reconnaissent la nécessité d'entretenir des liens avec la clientèle, et les répondants, qu'ils aient ou non reçu de la formation, acceptent la responsabilité d'accomplir ce genre de tâches parce qu'elles sont essentielles à leurs efforts de marketing direct. Il n'est pas surprenant que les exploitants agricoles mettent davantage l'accent sur la commercialisation de leurs produits que sur l'exécution d'études de marché.

Les répondants des entreprises axées sur le consommateur accordent une grande importance à la capacité d'exécuter des stratégies de marketing efficaces, même si un grand nombre d'entre eux ont indiqué qu'ils n'étaient pas pleinement compétents en marketing. Une discussion plus approfondie avec les répondants à propos des consommateurs a fait ressortir que leurs principaux efforts de commercialisation sont orientés presque exclusivement vers les marchés agricoles. Cette façon de faire était plus commune chez les exploitants de petites entreprises.

Les répondants des chaînes de production de haute valeur semblaient avoir une meilleure compréhension de cette série de compétences en gestion du marketing que ceux des deux autres marchés à l'étude.

D'après les observations formulées par les répondants, il y a une lacune reconnue chez les producteurs en ce qui a trait aux compétences en marketing. Ils se sont dits intéressés à en apprendre davantage sur la gestion du marketing pour améliorer le rendement de leur entreprise.

La connaissance des tendances dans les marchés mondiaux ne semblait pas utile aux exploitants des petites fermes, tandis qu'elle revêtait une très grande importance pour les répondants de grandes exploitations agricoles. En fait, certains producteurs ne considèrent pas que leur entreprise est touchée par les tendances mondiales. Par exemple, un producteur de produits biologiques a précisé que sa clientèle était entièrement locale et recherchait des aliments frais et biologiques, et il n'estimait pas que les tendances mondiales avaient une incidence sur son marché.

Un représentant d'une association des chaînes de production de haute valeur a signalé que les compétences au chapitre des études de marché étaient généralement faibles chez ses membres, ce qui donne à penser qu'il existe une lacune à cet égard. Cette observation était cohérente avec celles d'autres répondants, même si l'importance de cette compétence pour le succès de l'entreprise ne semble pas faire consensus. Beaucoup d'entreprises agricoles peuvent réunir des données de marketing des associations ou d'autres organismes et n'ont pas à développer ce genre de compétences à l'interne.

Les compétences en service à la clientèle et la capacité d'établir et de cultiver des liens avec la clientèle ont reçu pour leur part des cotes élevées, ce qui indique que les gestionnaires connaissent l'importance d'avoir d'excellentes compétences en service à la clientèle aux points de vente. Même si les gestionnaires se considèrent en général compétents dans ce domaine, plusieurs répondants estiment qu'eux-mêmes et leurs employés gagneraient à s'améliorer. Quelques producteurs ont mentionné que, comme ils ne vendent pas directement aux consommateurs dans un environnement de vente au détail, cette compétence n'est pas importante pour eux.

En ce qui a trait au service à la clientèle et à la vente directe, toutes les entreprises semblent prendre grand soin à affecter leurs meilleurs employés à la vente au détail. Toutefois, comme les producteurs reconnaissent l'importance de cet ensemble de compétences, beaucoup seraient réceptifs à une formation supplémentaire dans ce domaine.

FIGURE 22 – Compétences en gestion du marketing

	Nombre de répondants ayant les compétences	Nombre de répondants n'ayant pas les compétences
Capacité de comprendre les études de marché de base	19	11
Connaissance des tendances dans les marchés mondiaux	19	12
Capacité d'effectuer et d'interpréter des études de marché	16	13
Capacité de planifier et d'exécuter des stratégies de marketing efficaces (positionnement de produits et stratégies de marque)	24	7
Compétences en service à la clientèle	24	9
Compétences en vente au détail et en art de vendre	21	10
Capacité d'établir et de cultiver des liens avec la clientèle	22	9

N=33 Les totaux ne sont correspondent pas nécessairement pas à 33 en raison des non-réponses.



Compétences en gestion des ressources humaines

Beaucoup de gestionnaires de petites entreprises interrogés n'étaient pas familiers avec les compétences en gestion des ressources humaines au point de refuser de répondre aux questions relatives à cette catégorie de compétences. Peu de répondants avaient de l'expérience dans ce domaine et aucun n'a indiqué avoir reçu une formation structurée. En revanche, les gestionnaires de grandes exploitations agricoles étaient très au courant des questions liées aux ressources humaines et des besoins de compétences et de connaissances dans ce domaine. Il y a un profond clivage à ce chapitre entre les petites et les grandes exploitations.

Dans l'ensemble, les répondants des entreprises des chaînes de production énergétique accordaient plus d'importance aux compétences en ressources humaines que ceux des deux autres marchés. Ces répondants mènent leurs activités dans le contexte d'une structure de société officielle et semblent plus au courant des procédures en matière de ressources humaines et de leur importance.

Les grandes exploitations agricoles étaient généralement dotées d'un plan de gestion des ressources humaines, tandis que dans les répondants des petites fermes ne les connaissaient pas du tout ou considéraient qu'elles étaient absolument sans importance. Les besoins en ressources humaines des grandes entreprises semblent être stables et le roulement des employés y est faible. Dans les cas où de la main-d'œuvre supplémentaire (habituellement saisonnière) peut être nécessaire, les gestionnaires ne consacrent pas de temps à l'élaboration d'un plan des ressources humaines.

Les répondants du marché des chaînes de production énergétique ont indiqué que la capacité de recruter, de sélectionner et d'engager du personnel était extrêmement importante et qu'ils participaient souvent activement au processus de recrutement. Les petites entreprises semblaient toutefois suivre une approche moins formelle pour répondre aux besoins en main-d'œuvre.

La compréhension des procédures d'embauche des travailleurs étrangers a été classée comme étant la moins importante des compétences de base en

gestion des ressources humaines. Seulement quatre représentants des entreprises interrogées ont indiqué qu'ils recrutaient régulièrement des travailleurs étrangers. Il est donc raisonnable de penser que les entreprises qui n'ont pas d'expérience dans le recrutement de travailleurs étrangers connaissent peu les processus de recrutement utilisés dans le contexte des programmes offerts. Étant donné la pénurie de main-d'œuvre documentée dans l'ensemble de l'industrie agricole, il serait utile d'augmenter la compréhension des procédures et des processus liés à l'embauche de travailleurs étrangers afin de combler cette lacune.

Beaucoup de répondants des petites exploitations agricoles et tous ceux des grandes exploitations ont reconnu l'importance de mettre en œuvre des politiques liées à la santé et à la sécurité au travail pour le succès de l'entreprise.

Les répondants des exploitations de grande taille estimaient généralement que la capacité de bien orienter les employés était très importante. Les gestionnaires des petites entreprises n'ont généralement pas répondu à la question, peut-être parce qu'ils ont tendance à avoir peu d'employés.

La capacité d'appliquer des stratégies efficaces de maintien de l'effectif a été considérée comme la moins utile des compétences de ce bloc. Étant donné la nature saisonnière de l'emploi dans les petites fermes, on semble accorder peu d'importance au maintien de l'effectif.

Contrairement aux représentants des autres marchés, ceux du marché des chaînes de production énergétique étaient plus au courant des stratégies de maintien de l'effectif et ont dit accorder beaucoup d'importance à cette question. Cela peut être attribuable à la plus grande complexité et à la spécialisation associées aux grandes entreprises axées sur la production énergétique, ou aux niveaux plus élevés de compétences nécessaires chez leurs employés.

Les répondants considéraient généralement que la capacité de superviser et d'évaluer le rendement des employés ainsi que la capacité de superviser et d'encadrer des employés étaient des compétences extrêmement importantes pour assurer un travail de qualité et une main-d'œuvre productive.

Aucun répondant n'a dit avoir reçu de formation particulière en planification de la gestion des ressources humaines, et de nombreux représentants de petites entreprises ont donné peu de précisions quant à la signification et à l'application potentielle de cette compétence. Les procédures de recrutement

semblaient fondées sur le bouche à oreille et sur les essais et erreurs, ce qui était plus rare au sein des grandes exploitations, où ressortait cependant le manque de formation particulière en ressources humaines.

FIGURE 23 – Compétences en gestion des ressources humaines

	Nombre de répondants ayant les compétences	Nombre de répondants n'ayant pas les compétences
Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de gestion des ressources humaines	14	8
Capacité de recruter, de sélectionner et d'embaucher du personnel	15	7
Compréhension des procédures d'embauche des travailleurs étrangers	11	9
Compréhension des questions liées à la rémunération, aux avantages sociaux et d'avantages sociaux aux normes d'emploi	16	7
Capacité de mettre en œuvre des politiques liées à la santé et à la sécurité au travail	14	10
Capacité de bien orienter les employés	15	9
Capacité d'appliquer des stratégies efficaces de maintien de l'effectif	15	8
Capacité de superviser et d'évaluer le rendement des employés	16	8
Capacité de superviser et d'encadrer des employés et du personnel	16	7
Capacité de former des employés	17	5

N=33 Les totaux ne sont correspondent pas nécessairement pas à 33 en raison des non-réponses.



Compétences techniques/ fonctionnelles

Les compétences techniques/ fonctionnelles étaient considérées comme très importantes dans tous les marchés à l'étude. En général, les répondants estimaient que la capacité de comprendre et de gérer des systèmes de production ainsi que la capacité de mettre en œuvre des pratiques de gestion exemplaires liées à la production de denrées étaient très utiles, quels que soient la taille de l'entreprise ou le créneau occupé au sein de ces marchés. Les compétences particulières en production exigées pour chacun des marchés ne figuraient pas officiellement dans la liste de compétences et n'ont donc pas été soulignées lors des entrevues.

Les producteurs des chaînes de production énergétique ont indiqué que la connaissance et la compréhension des tendances technologiques et de l'innovation étaient extrêmement importantes pour le succès de leur entreprise.

Un petit sous-ensemble de répondants du marché des entreprises axées sur le consommateur et des chaînes

de production de haute valeur étaient généralement réfractaires à la technologie et étaient déterminés à s'en tenir à des méthodes de production comme le sarclage manuel. Ils représentaient surtout de petites exploitations.

Pour les répondants, la connaissance et la compréhension des lois, des règlements et des politiques revêtent énormément d'importance pour le succès de leur entreprise. Toutefois, plusieurs répondants ont signalé prudemment que ce genre de connaissances n'était utile (et qu'ils ne possédaient cette compétence) que dans le contexte particulier de leur marché.

La capacité de solliciter et d'obtenir les conseils et l'aide d'experts est considérée comme très importante chez tous les producteurs, et il n'y a pas de différence apparente entre les petites et les grandes exploitations agricoles. Beaucoup de producteurs semblent privilégier cette méthode de perfectionnement professionnel et de résolution de problèmes, peut-être en raison de la nature changeante de ces secteurs de marché.

FIGURE 24 – Compétences techniques/ fonctionnelles

	Nombre de répondants ayant les compétences	Nombre de répondants n'ayant pas les compétences
Capacité de comprendre et de gérer des systèmes de production	26	6
Connaissance et compréhension des tendances technologiques et de l'innovation	27	5
Connaissance et compréhension des lois, des règlements et des politiques	28	5
Compétences en informatique et de la technologie de l'information	23	6
Capacité de mettre en œuvre des pratiques de gestion exemplaires liées à la production des denrées	26	6
Capacité de chercher et d'obtenir les conseils et l'aide d'experts au besoin	29	5

N=33 Les totaux ne sont correspondent pas nécessairement pas à 33 en raison des non-réponses.

En résumé, l'étude a permis de déterminer les domaines où les employeurs ne semblaient pas posséder les connaissances et les compétences idéales pour répondre à leurs besoins. Une lacune était recensée lorsque plus de 25 % des répondants indiquaient ne pas posséder une sous-compétence donnée. Par conséquent, les compétences lacunaires qui feront l'objet d'une étude plus approfondie font partie des blocs de compétences de base suivants :

En conséquence, les lacunes au chapitre des compétences qui feront l'objet d'une étude plus approfondie font partie des blocs de compétences suivants :

- ▷ Compétences en relations interpersonnelles
- ▷ Compétences en gestion des affaires
- ▷ Compétences en gestion du marketing
- ▷ Compétences en gestion des ressources humaines

Lacunes recensées au chapitre des compétences	
Compétences en relations interpersonnelles	▷ Compétences en négociation (communication persuasive)
Compétences en gestion des affaires	▷ Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de relève
Compétences en gestion du marketing	▷ Capacité de comprendre les études de marché de base ▷ Connaissance des tendances dans les marchés mondiaux ▷ Capacité d'effectuer et d'interpréter des études de marché ▷ Compétences en service à la clientèle ▷ Compétences en vente au détail et en art de vendre ▷ Capacité d'établir et de cultiver des liens avec la clientèle
Compétences en gestion des ressources humaines	▷ Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de gestion des ressources humaines ▷ Capacité de recruter, de sélectionner et d'embaucher du personnel ▷ Compréhension des procédures d'embauche de travailleurs étrangers ▷ Compréhension des questions liées à la rémunération, aux avantages sociaux et aux normes d'emploi ▷ Capacité de mettre en œuvre des politiques liées à la santé et à la sécurité au travail ▷ Capacité de bien orienter les employés ▷ Capacité d'appliquer des stratégies efficaces de maintien de l'effectif ▷ Capacité de superviser et d'évaluer le rendement des employés ▷ Capacité de superviser et d'encadrer des employés et du personnel





14 Analyse des lacunes au chapitre de l'éducation et de la formation

On a procédé à l'analyse des lacunes au chapitre de l'éducation et de la formation en comparant les possibilités d'apprentissage offertes et les lacunes sur le plan des compétences déterminées précédemment. La base de données en ligne des possibilités de formation, www.agritalent.ca, a servi d'outil de comparaison clé. Le rapport du projet du CCRHA, *Base de données d'inventaire et analyse des lacunes des programmes d'apprentissage*, publié en 2009, présentait également une vaste gamme de besoins en formation associés au secteur agricole.

Les possibilités de formation examinées comprenaient notamment les programmes structurés, comme ceux qui sont offerts par les collèges et les universités, ainsi que les possibilités informelles, comme la formation en milieu de travail, le mentorat et l'encadrement.

Selon les personnes interrogées dans le cadre de l'étude, la formation en milieu de travail était la méthode privilégiée d'amélioration des compétences. Cependant, la majeure partie des gestionnaires ont indiqué qu'ils n'avaient pas le temps d'offrir beaucoup de formation en milieu de travail à leurs employés et qu'ils n'étaient pas enclins à le faire.

Plusieurs répondants ont expressément parlé du mentorat comme moyen de formation en milieu de travail, précisant l'importance et la pertinence pour un employé de pouvoir communiquer avec une personne ayant plus d'expérience et de connaissances que lui. Tout au long des entrevues, les répondants ont également parlé du besoin d'un mentor à qui l'employé peut poser des questions et avec qui il peut discuter des problèmes.

Possibilités d'apprentissage structurées

Souvent, une partie des programmes d'études des possibilités d'apprentissage structurées en agriculture porte sur des sujets relatifs à la gestion, comme le marketing, les finances et les ressources humaines. Malheureusement, les programmes attirent en général une clientèle de jeunes et sont rarement adaptés aux besoins des gestionnaires plus avancés dans leur carrière. Seulement quelques-uns des programmes figurant dans agritalent.ca sont offerts dans un format susceptible d'intéresser les gestionnaires sur le marché du travail. Nombre des cours offerts sont des programmes à plein temps et exigent donc un engagement à plein temps des étudiants. Une fois que l'apprenant a été exposé au marché du travail et a acquis de l'expérience, il semble y avoir moins d'occasions d'améliorer ses compétences et ses connaissances ou de possibilités de perfectionnement professionnel offertes dans des établissements d'enseignement et dans un format approprié pour un gestionnaire déjà sur le marché du travail.

La formation structurée de l'employé débutant dans les technologies de production est assez courante et généralement considérée comme étant la responsabilité de l'employé. La plupart des collègues, certaines écoles secondaires et plusieurs universités offrent un programme d'études portant sur des sujets liés à la production agricole. Cependant, une fois que l'employé arrive à un poste de gestion, les lacunes au chapitre des connaissances et des compétences requises pour réussir en affaires dans l'un des trois nouveaux marchés à l'étude deviennent évidentes.

Compétences avancées en gestion

Une étude précédente du CCRHA sur les besoins d'apprentissage à la ferme a également révélé que 40 % des exploitants agricoles interrogés avaient signalé des besoins importants au chapitre de la formation en gestion agricole (CCRHA 2009). Dans ce rapport, la gestion agricole comprenait des compétences et des connaissances en comptabilité, en marketing, en gestion des ressources humaines, ainsi qu'en santé et en sécurité. Les besoins non satisfaits en matière de formation signalés par les répondants témoignent peut-être de la préférence des propriétaires et des exploitants pour des méthodes d'apprentissage traditionnelles et non structurées, comme des journées d'apprentissage sur le terrain, des séminaires et des ateliers ainsi que le mentorat informel et le réseautage. Il faudra effectuer d'autres recherches afin de déterminer pourquoi les besoins de formation en gestion des affaires agricoles demeurent non comblés.





15 Résumé et recommandations

Les 46 sous-compétences énumérées et examinées dans le contexte des entrevues menées auprès des producteurs ont été déterminées comme étant importantes pour le succès des entreprises dans les trois nouveaux débouchés à l'étude.

La première étape pour déterminer les domaines où l'acquisition de compétences et l'élaboration de programmes de formation sont nécessaires a consisté à réunir des données et à regrouper les compétences et les connaissances en six compétences de base.

Pour réaliser ce projet, on a recueilli les observations de 33 répondants, mais un échantillon plus grand aurait permis de tirer des conclusions plus fiables. La technique des entrevues par téléphone s'est révélée efficace pour joindre les répondants, mais on pourrait peut-être envisager pour des projets futurs de faire appel à des groupes de discussion pour susciter une discussion plus subjective et obtenir davantage de précisions.

Il a été efficace de demander aux répondants de coter l'importance de compétences et de connaissances particulière; on risque toutefois, en procédant ainsi, que les personnes qui « ne savent pas qu'elles ne savent pas » (Howell 1982) ne soient pas en mesure de bien déterminer l'importance de certaines compétences. Une approche privilégiée consisterait à demander aux répondants d'évaluer leurs compétences en fonction d'une échelle ou à l'aide d'un questionnaire plus complexe, plutôt que d'utiliser des questions fermées (dont la réponse est oui ou non).

En se fondant sur les résultats de cette recherche, le CCRHA a formulé les recommandations suivantes :

- ▷ **Élaborer des outils d'évaluation permettant aux exploitants agricoles d'évaluer leurs compétences**

La conception et la mise à l'essai d'outils d'évaluation aideront les producteurs à cerner leurs lacunes sur le plan des compétences, et la collecte de données

permettra d'en savoir davantage sur les compétences existantes au sein de l'industrie agricole dans son ensemble afin d'améliorer la conception et la prestation de programmes de formation.

- ▷ **Élaborer des profils de compétences propres à chaque entreprise au sein des nouveaux marchés**

Les profils de compétences relatifs aux compétences, aux connaissances et aux capacités requises au sein de chaque marché, fondés sur les tâches effectuées dans les entreprises agricoles, seront plus pertinents et applicables pour les exploitants et les gestionnaires agricoles. Ils aideront les producteurs à recruter des travailleurs et les enseignants à élaborer leurs programmes d'enseignement. Ils contribueront également à mieux faire connaître les possibilités que recèle le secteur.

- ▷ **Établir des partenariats avec les fournisseurs de formation et de ressources afin d'améliorer les programmes et les ressources existants de manière à répondre aux besoins des exploitants agricoles.**

L'amélioration des possibilités d'apprentissage en fonction des besoins des producteurs permettra d'atténuer les lacunes sur le plan des compétences recensées dans la recherche. Les lacunes les plus récurrentes touchent les compétences de base en gestion des affaires et en gestion des ressources humaines.



Documents de référence utilisés dans le cadre du projet

Canada

Agriculture et Agroalimentaire Canada

- ▷ *Éléments (Les) du système agricole et agroalimentaire : Consommateurs*. Sur Internet : <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1205779547402&lang=fra>.
- ▷ *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009*.
- ▷ *Rapport sur les plans et les priorités 2007-2008*.
- ▷ *Système (Le) agricole et agroalimentaire et l'économie canadienne : Le PIB et l'emploi*. Sur Internet : <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1205769582306&lang=fra>.
- ▷ *Vue d'ensemble du système agricole et agroalimentaire canadien 2008*.
- ▷ *Vue d'ensemble du système agricole et agroalimentaire canadien 2007*.

Centre d'agriculture biologique du Canada. *Ventes au détail de produits alimentaires certifiés biologiques au Canada, en 2006*. Sur Internet : http://www.organicagcentre.ca/Docs/RetailSalesOrganic_Canada2006_f.pdf. Date de publication : mai 2007.

Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture. *Base de données d'inventaire et analyse des lacunes des programmes d'apprentissage pour le secteur de l'agriculture, Rapport final*, 2009.

Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture. *Examen environnemental et étude de la littérature sur les questions des ressources humaines dans l'agriculture*, 2006

Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture. *Rapport final – Groupes de discussion sur les enjeux et les besoins liés aux ressources humaines dans le secteur de l'agriculture*, 2005

Environnement Canada. *La consommation d'énergie*. Sur Internet : http://www.ec.gc.ca/soer-ree/Francais/Indicator_series/new_issues.cfm?tech_id=45&issue_id=11.

Fédération canadienne de l'agriculture. Sur Internet : <http://www.cfa-fca.ca/pages/home.php?lang=f>.

Frontier (The) Centre for Public Policy. *The Potential for Grass Biofuel Pellets*, février 2006.

Institut (L') canadien des politiques agro-alimentaires. *Aller de l'avant vers la nouvelle vision de l'agriculture canadienne au moyen d'actions*. février 2007.

Institut (L') canadien des politiques agro-alimentaires. *La croissance des économies rurales du Canada*. Date de publication : février 2008.

Institut (L') canadien des politiques agro-alimentaires. *Un terrain d'entente : des aliments pour une population en santé et un secteur agroalimentaire fort*, décembre 2007.

Institut (L) canadien des politiques agro-alimentaires. *Short Food Supply Chains*, 2008.

Marchés (Les) agricoles Canada. Sur Internet : www.FarmersMarketsCanada.ca/PublicLibrary.cfm.

Statistique Canada

- ▷ *À la croisée des chemins : l'agriculture canadienne et les mouvements des aliments*. Sur Internet : <http://www.statcan.gc.ca/pub/96-325-x/2007000/article/10646-fra.pdf>, juillet 2008.
- ▷ *Espèces alternatives de bétail sur les fermes du Canada*. Sur Internet : <http://www.statcan.gc.ca/pub/23-502-x/23-502-x2007001-fra.pdf>, janvier 2008.
- ▷ *Le bio : l'évolution d'un créneau*. Sur Internet : <http://www.statcan.gc.ca/pub/96-325-x/2007000/article/10529-fra.htm>. Date de publication : mars 2008.
- ▷ *Projections démographiques*. Sur Internet : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/051215/dq051215b-fra.htm>, décembre 2005.

Provinces

BC AgriTourism. Sur Internet : www.AgriTourismBC.org.

BC Association of Farmers' Markets. Sur Internet : www.BCfarmersMarket.org.

Commission on the Future of Agriculture and Agri-Food on PEI. *Growing the Island Way, The Next Chapter for the Agriculture and Agri-Food Economy of Prince Edward Island*. Sur Internet : <http://www.gov.pe.ca/af/agweb/index.php3?number=1022111>, mai 2008.

Fraser Institute. *Quel avenir pour l'agriculture québécoise?* février 2009.

Institute of Agri-food Policy Innovation, Guelph. *The Two Faces of Farming*, septembre 2006.

Locally Lambton. Sur Internet : www.locallyLambton.com.

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario. *Impact économique de l'industrie équine en Ontario*, août 2007.

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario. *Plan axé sur les résultats 2008/2009*.

Ministry of Agriculture and Lands. *The British Columbia Agriculture Plan - Growing a Healthy Future for B.C. Famille*. Sur Internet : www.al.gov.bc.ca/Agriculture_Plan/, 2007.

Ontario Farmland Trust. Sur Internet : www.OntarioFarmlandTrust.com.

Saskatchewan Research Council. *Interim report by Stratego International*, 2009.

Strathcona County. *The future of Agriculture*, janvier 2003.

Toronto Food Policy Council. *A Home-Grown Strategy for Ontario Agriculture, A new deal for farmers, a new relationship with consumers*, septembre 2007.

États-Unis

Centre for Energy. Energy Statistics. Sur Internet : www.CentreForEnergy.com.

Farm Foundation. *Agriculture's Strategic Role in Feeding and Fueling a Growing World*, décembre 2008.

Food and Agricultural Policy Research Institute, Iowa State University. *US and World Agricultural Outlook*, janvier 2009.

Howell, W.S. *The empathetic communicator*, Wadsworth Publishing, University of Minnesota, 1982.

Illinois (The) Local and Organic Food and Farm Task Force. *Local Food, Farms & Jobs: Growing the Illinois Economy*, mars 2009.

Leopold Centre for Sustainable Agriculture, Iowa State University. *Ecolabel Value Assessment - Consumer and Food Business Perceptions of Local Foods*, 2003.

Leopold Center for Sustainable Agriculture, Iowa State University. *Food, Fuel, and Freeways: An Iowa perspective on how far food travels, fuel usage, and greenhouse gas emissions*. Sur Internet : www.leopold.iastate.edu/pubs/staff/ppp/food_mil.pdf, juin 2001.

Michigan Land Use Institute. *Eat Fresh and Grow Jobs*, Michigan. Sur Internet : www.LocalDifference.org.

21st Century Agriculture Policy Project. *Competing and Succeeding in the 21st Century: New Markets for American Agriculture*, mai 2007.

United States Department of Agriculture. *2007 Census of Agriculture Data Release*, 2008.

United States Department of Agriculture. *Where does your food dollar go?*. Sur Internet : <http://www.ers.usda.gov/Publications/eib48/spreads/17/>.

United States Government Accountability Office. *Carbon Offsets: The US Voluntary Market is Growing but Quality Assurance Poses Challenges for Market Participants*, août 2008.

International

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Agriculture mondiale : horizon 2015/2030, rapport sommaire*, 2002.

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *Agriculture mondiale à l'horizon 2030/2050, rapport provisoire*, juin 2006.

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture 2007*.

World Bank. *Climate Change Response Strategies for Agriculture; Challenges and Opportunities for the 21st Century*, 2008.





ANNEXE A

Les « quatre stades de compétence » (Howell, 1982) sont les suivants :

▷ **Compétence inconsciente**

La personne ne comprend pas et ne sait pas comment faire quelque chose. Elle n'en est pas consciente et ne sait pas qu'elle a une lacune à combler.

▷ **Incompétence consciente**

La personne ne comprend pas et ne sait pas comment faire quelque chose. Elle en est consciente, mais ne cherche pas à combler la lacune.

▷ **Compétence consciente**

La personne comprend ou sait comment faire quelque chose. Il lui faut toutefois beaucoup d'attention et de concentration pour appliquer la compétence ou la connaissance en cause.

▷ **Compétence inconsciente**

La personne est tellement habituée à appliquer la compétence que celle-ci est devenue une « seconde nature », et elle peut le faire (souvent sans véritable concentration). Elle peut ou non être en mesure de l'enseigner à d'autres, selon la manière et le moment où elle en a fait l'apprentissage.



ANNEXE B

Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture NOUVEAUX MARCHÉS ET COMPÉTENCES FUTURES EN AGRICULTURE Formulaire d'entrevue à l'intention des producteurs

Nous voulons :

- 1) Vérifier que les compétences énumérées sont appropriées.
- 2) Demander à l'employeur s'il estime que lui-même ou ses employés possèdent actuellement ces compétences.
 - Dans l'affirmative, comment ont-ils acquis ces compétences (par une formation en milieu de travail ou par une formation structurée)?
 - Dans la négative, comment l'employeur ou les employés pourraient-ils acquérir ces compétences (par une formation en milieu de travail ou par une formation structurée)?

Nous communiquons avec vous au nom du Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture. Nous prenons contact avec des exploitants agricoles et d'autres intervenants du secteur agricole afin de recenser les compétences, les connaissances et les habiletés qui peuvent être exigées des exploitants agricoles et de leurs employés s'ils veulent prendre de l'expansion ou tirer profit des nouveaux débouchés. Les trois débouchés à l'étude sont les suivants:

- A. Entreprises axées sur le consommateur : Il s'agit d'entreprises agricoles où l'« expérience » client est une partie intégrante et essentielle du produit ou du service offert, c.-à-d., qui ont une interaction directe avec le consommateur. Par exemple, ces entreprises peuvent vendre des produits dans des marchés agricoles, à la ferme, offrir des produits de marque du producteur, offrir des services de tourisme rural, etc. L'interaction entre le personnel de la ferme et le consommateur est un facteur de succès clé dans ce genre de marché.
- B. Chaînes de production énergétique : Il s'agit d'entreprises qui ont intégré un volet énergétique à leurs activités, notamment la production de biodiesel et d'éthanol, les parcs éoliens, les centrales solaires, les biodigesteurs ou les centrales alimentées à la biomasse.
- C. Chaînes de production de haute valeur : Il s'agit d'entreprises dont la chaîne de production exige des mécanismes étroitement définis et surveillés, qui produisent notamment des aliments fonctionnels ou d'autres ingrédients de haute valeur.

Pour chacun de ces débouchés, on a établi une liste de compétences (ou d'habiletés) considérées comme essentielles au succès de toute entreprise qui œuvre dans ces marchés.

Dans le contexte de ce projet, nous demandons à des producteurs comme vous de formuler leur opinion sur ces « compétences » pour nous aider à prévoir plus précisément les besoins futurs de l'agriculture canadienne au chapitre des ressources humaines, ainsi que des activités de formation efficaces et efficientes.

Merci de nous dire ce que vous pensez de ce projet.

Partie A : Questions générales sur vous et votre entreprise :

1. 1.Veuillez décrire les produits et les services que vous offrez.

2. 2.Depuis combien de temps votre entreprise est-elle en exploitation? _____ années.

3. 3.Combien d'employés y travaillent? (décrit au n° 2)

Entre 1 et 5 _____

Entre 5 et 10 _____

Plus de 10 _____

Combien de ces personnes sont employées à temps plein toute l'année? _____

Partie B: Questions sur les compétences

Veuillez indiquer dans quelle mesure, selon vous, chacune des compétences mentionnées constitue un facteur de succès clé pour l'entreprise, en tenant compte des compétences et habiletés de vos employés ou travailleurs.

1. Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « sans aucune importance » et 5 « extrêmement importante (ou nécessaire) », veuillez indiquer l'importance relative de chaque compétence pour le succès de l'entreprise.

1 – Sans aucune importance

2 – Sans importance

3 – Ni l'un ni l'autre (neutre)

4 – Très importante

5 – Extrêmement importante

Questions d'entrevue sur les compétences énumérées dans le tableau B1 :

Dans quelle mesure cette compétence ou habileté est-elle importante pour le succès de mon entreprise? Veuillez attribuer une note sur une échelle de 1 à 5	Mes employés ou moi-même possédons-nous cette compétence en ce moment? OUI ou NON	Dans l'affirmative, ai-je acquis cette compétence, par une formation structurée dans un établissement d'enseignement ou de façon informelle en milieu de travail?	Dans la négative, comment pourrais-je acquérir cette compétence? Par une formation structurée ou informelle?
--	---	---	--

COMPÉTENCES	
Relations interpersonnelles	
1.	Capacité de communiquer avec clarté et concision (capacité d'écoute et capacité de communiquer verbalement et par écrit)
2.	Capacité d'agir comme membre positif d'une équipe (capacité d'obtenir un consensus et de favoriser la coopération)
3.	Compétences en résolution de conflits
4.	Capacité de réflexion critique
5.	Compétences en négociation (communication persuasive)
6.	Capacité de motiver les employés et les collègues (capacité de motiver les autres)
7.	Capacité de comprendre et de reconnaître les différents points de vue, modes de vie et cultures
8.	Compétences en résolution de problèmes (capacité de relever des défis complexes)
Leadership	
9.	Capacité de créer et de communiquer une vision
10.	Capacité d'élaborer des plans stratégiques et d'établir des buts et des priorités
11.	Capacité de former des équipes efficaces
12.	Capacité de déléguer
13.	Capacité de donner à d'autres l'occasion d'exercer le leadership et de leur donner les moyens d'obtenir des résultats
14.	Capacité d'agir comme mentor et d'encadrer des employés
15.	Capacité d'exercer un leadership situationnel
Gestion des affaires	
16.	Manifestation d'un esprit d'entreprise
17.	Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie d'affaires
18.	Capacité d'évaluer et de gérer l'économie de production
19.	Capacité de mettre en œuvre et de gérer un plan de gestion financière
20.	Capacité d'établir des partenariats avec les fournisseurs, les clients et d'autres producteurs
21.	Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de gestion des risques
22.	Connaissance de la technologie et des tendances actuelles
23.	Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de relève
Gestion du marketing	
24.	Capacité de comprendre les études de marché de base
25.	Connaissance des tendances dans les marchés mondiaux
26.	Capacité d'effectuer et d'interpréter des études de marché
27.	Capacité de planifier et d'exécuter des stratégies de marketing efficaces (positionnement de produits et stratégies de marque)
28.	Compétences en service à la clientèle
29.	Compétences en vente au détail et en art de vendre
30.	Capacité d'établir et de cultiver des liens avec la clientèle



COMPÉTENCES	
Gestion des ressources humaines	
31.	Capacité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de gestion des ressources humaines
32.	Capacité de recruter, de sélectionner et d'embaucher du personnel
33.	Compréhension des procédures d'embauche de travailleurs étrangers
34.	Compréhension des questions liées à la rémunération, aux avantages sociaux et aux normes d'emploi
35.	Capacité de mettre en œuvre des politiques liées à la santé et à la sécurité au travail
36.	Capacité de bien orienter les employés
37.	Capacité d'appliquer des stratégies efficaces de maintien de l'effectif
38.	Capacité de superviser et d'évaluer le rendement des employés
39.	Capacité de superviser et d'encadrer des employés
40.	Capacité de former des employés
Compétences techniques / fonctionnelles	
41.	Capacité de comprendre et de gérer des systèmes de production
42.	Connaissance et compréhension des tendances technologiques et de l'innovation
43.	Connaissance et compréhension des lois, des règlements et des politiques
44.	Compétences en informatique et en technologie de l'information
45.	Capacité de mettre en œuvre des pratiques de gestion exemplaires liées à la production de denrées
46.	Capacité de chercher et d'obtenir les conseils et l'aide d'experts au besoin

Y a-t-il d'autres compétences ou habiletés nécessaires au succès de votre entreprise qui n'ont pas été mentionnées?

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de remplir ce sondage et de nous avoir fait connaître vos réflexions et votre opinion. L'industrie agricole canadienne est promise à un brillant avenir, et nous tenons à vous remercier de votre participation à ce projet.



ANNEXE C

Information sur les répondants				
Type de marché	Province	Produit	Employés à temps partiel / saisonniers	Employés à plein temps toute l'année
Entreprises axées sur le consommateur	Alb.	Vente de plantes	58	150
Entreprises axées sur le consommateur	Sask.	Viande 100 % naturelle	12	30
Entreprises axées sur le consommateur	C.-B.	Fruits/ légumes/ artisanat	10	85
Entreprises axées sur le consommateur	N.-É.	Producteur/emballeur/ marchand	38	200
Entreprises axées sur le consommateur	Ont.	Légumes/viande biologiques	18	3
Entreprises axées sur le consommateur	Ont.	Légumes/viande	17	3
Entreprises axées sur le consommateur	Qué.	Légumes biologiques	29	1
Entreprises axées sur le consommateur	Ont.	Viande/légumes/semences/ autres	30	1
Entreprises axées sur le consommateur	N.-B.	Légumes biologiques	17	3
Entreprises axées sur le consommateur	N.-É.	Légumes	4	1
Entreprises axées sur le consommateur	N.-B.	Légumes biologiques/fruits	5	5
Entreprises axées sur le consommateur	N.-B.	Viande	4	3
Chaînes de production énergétique	Ont.	Énergie géothermique	30	30

Information sur les répondants

Type de marché	Province	Produit	Employés à temps partiel / saisonniers	Employés à plein temps toute l'année
Chaînes de production énergétique	Ont.	Programmes et recherche scientifiques	10	120
Chaînes de production énergétique	Alb.	Production éolienne	8	7
Chaînes de production énergétique	Alb.	Propriétaire/exploitant (et agriculteur) d'éolienne privée	7	4
Chaînes de production énergétique	Alb.	Générateur éolien	2	1
Chaînes de production énergétique	Qué.	Maïs pour l'éthanol	5	1
Chaînes de production énergétique	Sask.	Production d'éthanol et parc d'engraissement pour bovins	13	13
Chaînes de production énergétique	Ont.	Énergie verte	10	8
Chaînes de production énergétique	Alb.	Biogaz/éthanol	10	10
Chaînes de production de haute valeur	N.-B.	Viande biologique	2	2
Chaînes de production de haute valeur	N.-É.	Fruits et courtage de produits alimentaires	0	2
Chaînes de production de haute valeur	Qué.	Fromage biologique	4	2
Chaînes de production de haute valeur	Ont.	Fines herbes et légumes	0	2
Chaînes de production de haute valeur	Qué.	Produits laitiers biologiques	3	1
Chaînes de production de haute valeur	Man.	Céréales biologiques	2	2
Chaînes de production de haute valeur	Sask.	Fines herbes/épices/ produits naturels	3	2
Chaînes de production de haute valeur	Man.	Graines de lin de spécialité	55	50
Chaînes de production de haute valeur	Qué.	Légumes	3	2

Information sur les répondants

Type de marché	Province	Produit	Employés à temps partiel / saisonniers	Employés à plein temps toute l'année
Chaînes de production de haute valeur	C.-B.	Fruits de champ	110	5
Chaînes de production de haute valeur	Ont.	Produits biologiques	100	30
Chaînes de production de haute valeur	Ont.	Pommes biologiques/produits de cidre de pomme	10	6

Information sur les répondants

Groupes par marché	Marchés	Nombre d'années en activité (moyenne)	Nombre d'employés saisonniers/à temps partiel (moyenne)	Nombre d'employés à plein temps (moyenne)
Groupe A	Entreprises axées sur le consommateur	20,2	40,4	13,1
		18,4	10,6	21,6
Groupe B	Chaînes de production énergétique			
Groupe C	Chaînes de production de haute valeur	25,8	24,3	8,8
MOYENNE DES GROUPES		21,5	25,1	14,5



ANNEXE D

Classement par ordre d'importance : Sommaire des questions d'entrevue par type de marché											
Marchés par groupe	Compétence de base	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Groupe A	Relations interpersonnelles	4,6	4,4	4,4	4,3	3,1	4,0	3,9	4,6		
Groupe B		4,6	4,6	4,6	4,4	4,4	4,4	4,1	4,7		
Groupe C		4,5	4,5	4,2	4,3	4,2	4,2	4,5	4,5		
MOYENNE		4,6	4,5	4,3	4,3	3,9	4,2	4,2	4,6		
		Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15			
Groupe A	Leadership	4,5	4,5	3,9	3,8	4,5	4,2	3,6			
Groupe B		4,6	4,8	4,2	4,1	4,0	4,1	4,3			
Groupe C		4,7	4,4	4,3	4,2	4,2	4,3	4,4			
MOYENNE		4,6	4,6	4,1	4,0	4,2	4,2	4,1			
		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23		
Groupe A	Gestion des affaires	4,0	4,4	4,5	4,4	4,3	3,6	3,8	4,4		
Groupe B		4,4	4,2	4,1	4,7	4,6	4,1	4,4	4,3		
Groupe C		4,5	4,3	4,6	4,5	4,6	3,7	3,9	3,4		
MOYENNE		4,3	4,3	4,4	4,5	4,5	3,8	4,0	4,0		
		Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30			
Groupe A	Gestion du marketing	3,8	3,4	3,4	4,5	4,8	4,8	4,8			
Groupe B		3,9	3,7	4,1	4,3	4,6	4,1	4,7			
Groupe C		4,1	4,1	3,3	4,4	4,3	3,8	4,3			
MOYENNE		3,9	3,7	3,6	4,4	4,6	4,2	4,6			
		Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40
Groupe A	Gestion des ressources humaines	2,5	3,4	2,3	3,4	3,8	3,6	3,3	3,8	3,8	3,8
Groupe B		3,8	4,0	1,6	3,6	4,0	3,8	3,9	3,8	3,8	3,7
Groupe C		3,0	3,2	2,5	3,2	3,6	3,2	2,7	2,7	2,9	2,6
MOYENNE		3,1	3,5	2,1	3,4	3,8	3,5	3,3	3,4	3,5	3,4
			Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46			

**Classement par ordre d'importance :
Sommaire des questions d'entrevue par type de marché**

Marchés par groupe	Compétence de base	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Groupe A	Compétences techniques / fonctionnelles	4,6	3,4	4,3	3,5	4,0	4,2				
Groupe B		4,3	4,4	4,1	4,3	3,8	4,6				
Groupe C		4,3	3,9	3,9	3,3	4,1	4,5				
MOYENNE		4,4	3,9	4,1	3,7	4,0	4,4				



