Rapport de recherche





Enjeux et défis des entreprises fruitières de la relève

Analyse des résultats de la collecte de données

CISA
INAB CÉGEP DE VICTORIAVILLE

CETAB+
INAB CÉGEP DE VICTORIAVILLE

Équipe de projet et auteurs

Catherine Théberge

Philippe Franck-Imbeault

Geoffroy Ménard

Mélodie Laroche

Camille O'Byrne

Marie-Claude Biron

Audrey Roy

Révision linguistique et mise en page

Kateline Grondin

Remerciements

Nous remercions chaleureusement les productrices et producteurs fruitiers, ainsi que les intervenantes et intervenants qui ont participé au projet et partagé leur passion pour les fruits du Québec. Merci également à nos partenaires initiaux : Cultur'Innov, la Corporation de développement socioéconomique de Saint-Camille, le Centre de recherche et de développement technologique de l'Outaouais (CREDÉTAO), ainsi que la MRC les Basques. Une mention particulière aux partenaires qui se sont ajoutés en cours de projet soit l'UPA de la Gaspésie-Les Îles et l'UPA de Chaudière-Appalaches dont le dévouement et l'esprit d'innovation au service de leur territoire ont été essentiels.

Enfin, nous soulignons le soutien financier du Gouvernement du Québec, qui a rendu ce projet possible.

Comment citer ce rapport

Théberge, Catherine, Geoffroy Ménard et coll., 2026. *Enjeux et défis des entreprises fruitières de la relève : r*apport d'analyse des résultats de la collecte de données. Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA)/Centre d'expertise et de transfert en agriculture biologique et de proximité (CETAB+), Cégep de Victoriaville.

Table des matières

1. Présentation du projet de recherche 8

2. Mise en contexte 9

2.1. Méthodologie 10

3. Portrait des entreprises 13

3.1. Profil des producteurs 14

3.2. Superficie 15

3.3. Entreprises 21

4. Viabilité financière 24

4.1. Investissements 25

4.2. Financement du projet 27

4.3. Rentabilité 30

4.4. Perspectives de rémunération 33

4.5. Régie technique et rendement 34

4.6. Stratégies et solutions 36

5. Main-d'œuvre 38

5.1. Implication des propriétaires 38

5.2. Besoin en main-d'œuvre 40

5.3. Profil de la main-d'œuvre 42

5.4. Recrutement et rétention 48

5.5. Productivité 51

5.6. Stratégie et solutions 56

6. Mise en marché 59

6.1. Produits et prix de vente 59

6.2. Marketing 63

6.3. Transformation 65

6.4. Canaux de mise en marché 67

6.5. Distribution et logistique 75

6.6. Stratégies et solutions 77

7. Défis de production 81

7.1. Défis agronomiques 81

7.2. Défis climatiques / environnementaux 82

7.3. Maladies et ravageurs 83

8. Autres enjeux 84

8.1. Enjeux généraux 84
8.2. Conseils à la relève 84
8.3. Partenariats et projets collectifs 85

9. Annexes 87
Annexe A - Portrait des entreprises 87
Annexe B - Viabilité financière 93
Annexe C - Main-d'œuvre 96
Annexe D - Mise en marché 103
Annexe E - Regroupements, associations et organisations existantes 106

10. Bibliographie 108

Liste des figures

Figure 1 : Répartition des entreprises échantillonnées 13
Figure 2 : Âge des exploitants 14
Figure 3 : Formation agricole et expérience des propriétaires 15
Figure 4 : Nombre de fermes cultivant le fruit et superficies cultivées pour chaque culture fruitière 16
Figure 5 : Nombre d'entreprises par catégorie de superficie (ha) 17
Figure 6 : Entreprises spécialisées en fruits vs produisant d'autres cultures 17
Figure 7 : Régie des cultures 18
Figure 8 : Niveau de diversification fruitière des entreprises, nombre de cultures produites 19
Figure 9 : Répartition des entreprises selon leur superficie et leur diversification 20
Figure 10 : Maturité des parcelles 21
Figure 11 : Structure juridique des entreprises en fonction de la superficie des vergers 22
Figure 12 : Nombre de propriétaires par entreprise 23
Figure 13 : Âge des entreprises 23
Figure 14 : Apport externes : moyennes des apports personnels et des subventions 28
Figure 15 : Travail extérieur des propriétaires au fil du temps 29
Figure 16 : Endettement en fonction de la superficie en culture fruitière 31
Figure 17 : Évolution des heures travaillées, du chiffre d'affaires et du bénéfice (moyennes) 32
Figure 18 : Aspiration à « vivre de son entreprise » 33
Figure 19 : Prévalence des différentes pratiques techniques 34
Figure 20 : Cercle vicieux de l'incapacité à s'investir dans le développement de l'entreprise 39
Figure 21 : Nombre d'heures travaillées à l'extérieur pour les fermes concernées (excluant les fermes dont les propriétaires ne travaillent pas à l'extérieur) 40
Figure 22 : Évolution des heures travaillées propriétaires vs employés et bénévoles 41
Figure 23 : Nombre d'entreprises ayant des employés en fonction de la superficie 43
Figure 24 : Nombre d'entreprises qui ont des employés selon la superficie 44
Figure 25 : Nombre de fermes qui emploient des employés locaux, des travailleurs étrangers temporaires et/ou des bénévoles 45
Figure 26 : Proportion de chaque catégorie de travailleur sur l'ensemble des fermes (n = 80) 46
Figure 27 : Formation et expérience agricole des propriétaires et des travailleurs 47
Figure 28 : Salaire moyen des travailleurs 49
Figure 29 : Rendement perçu des travailleurs par les propriétaires 51
Figure 30 : Valeur de la production fruitière générée, rapportée par heure travaillée par l'ensemble des travailleurs 52
Figure 31 : Répartition de la force de travail, en nombre de travailleurs (gauche) et en heures de travail (droite) 53

Figure 32 : Répartition des travailleurs sur les fermes durant une année 54
Figure 33 : Proportion des entreprises qui font de la transformation (n=25) 60
Figure 34 : Nombre d'entreprises vendant le fruit sous chaque forme selon la culture 61
Figure 35 : Présence en ligne des entreprises selon leur âge 64
Figure 36 : Méthodes de diffusion utilisées (nombre d'entreprises) 64
Figure 37 : Nombre d'entreprises selon le nombre de canaux de mise en marché 69
Figure 38 : Valeur des ventes par type de canal de mise en marché (totale et moyenne par entreprise) 70
Figure 39 : Prévalence de l'achat-revente 71
Figure 40 : Distances totales parcourues en une année par les entreprises pour leur mise en marché, selon le canal (moyenne par entreprise) 76

Figure A-1 : Entreprises en propriété ou en location vs superficie des vergers 87
Figure A-2 : Superficie en culture versus superficies totales détenues par les entreprises 88
Figure A-3 : Diversité des productions sur les fermes 89
Figure A-4 : Régie conventionnelle vs régie biologique par culture 90
Figure A-5 : Maturité des parcelles par culture 91
Figure A-6 : Superficies en culture (ha) selon leur maturité 92

Figure B-1 : Proportion des propriétaires travaillant à l'extérieur de la ferme 93
Figure B- 2 : Répartition des investissements par type d'actif 94

Figure C-1 : Masses salariales selon les superficies en culture 96
Figure C-2 : Masses salariales selon la maturité du verger 97
Figure C-3 : Type de la main-d'œuvre 98
Figure C-4 : Répartition de la main-d'œuvre selon le type de travailleur 99
Figure C-5 : Lieux d'affichage des offres d'emploi 100
Figure C-6 : Éléments attractifs pour attirer les employé(e)s, selon les propriétaires 101
Figure C-7 : Moyenne de mois de travail par année 101
Figure C-8 : Répartition de la main-d'œuvre selon le type de travailleur et le nombre d'heures 102
Figure C-9 : Répartition du temps de travail entre propriétaires, employé(e)s et bénévoles selon la taille des vergers 103

Figure D-1 : Bénéfice selon le type de transformation 104
Figure D-2 : Proportion de fermes utilisant le kiosque à la ferme par culture 105
Figure D-3 : Proportion de fermes utilisant l'autocueillette par culture 105

Figure D-4 : Marge sur les produits d'achat revente 106

Liste des tableaux

Tableau 1 : Valeur des différents actifs 25
Tableau 2 : Valeur des actifs 26
Tableau 3 : Produits et prix de vente moyen ($/lb) 61
Tableau 4 : Avantages et inconvénients des différents canaux de mise en marché et activités à la ferme 72

Tableau B-1: Actifs des entreprises (valeur à l'achat) 93
Tableau B-2 : Moyenne des actifs différenciés entre propriétaires et locataires 94
Tableau B-3 : Perception des producteurs envers leurs rendements 94

Tableau D-1 : Répartition du temps de travail entre propriétaires, employé(e)s et bénévoles selon la taille des verges 103
Tableau D-2 : Valeur des ventes selon l'âge de l'entreprise et le type de transformation 104

1. Présentation du projet de recherche

Le projet de recherche « Comment favoriser l'établissement, le développement et la pérennisation des entreprises fruitières de la relève au Québec? Documentation des enjeux vécus et coconstruction de solutions collectives » a bénéficié d'une subvention du Programme d'aide à la recherche et au transfert (PART) volet innovation sociale (IS) de type multi établissement, d'une durée de 2 ans, soit de janvier 2024 à mai 2026. Ce projet de recherche, porté par le CISA, a été développé en collaboration avec le Centre d'expertise et de transfert en agriculture biologique et de proximité (CETAB+).

La recherche proposée visait à consolider et à acquérir de nouvelles connaissances en lien avec les enjeux rattachés à l'établissement et à la pérennisation des entreprises fruitières au Québec (main d'œuvre, mise en marché et financement) en vue de poser les assises pour la co-construction d'une innovation sociale qui saurait répondre aux préoccupations des partenaires et du milieu preneur en lien avec le développement du secteur fruitier. Le résultat escompté était l'élaboration d'un prototype prêt à être expérimenté dans une phase de recherche-action subséquente. Pour ce faire, l'équipe de recherche a combiné la collecte de données qualitative (CISA) et quantitative (CETAB+), par la réalisation d'entretiens semi-dirigés, la distribution de questionnaires quantitatifs et d'ateliers d'intelligence collective. La collecte de données visait d'une part, les entreprises fruitières de la relève (0-10 ans) sur quatre territoires du Québec (soit le Bas-Saint-Laurent, le Saguenay Lac Saint-Jean, l'Estrie et l'Outaouais) et, d'autres part, les intervenants de soutien qui accompagnent ces entreprises (MAPAQ, conseiller agroalimentaire, Financière agricole, etc.), en plus des partenaires participant au projet. Ce projet a été soutenu initialement par quatre partenaires : Cultur'Innov, la Corporation de développement socioéconomique de St-Camille (CODESESCA), le Centre de recherche et de développement technologique agricole de l'Outaouais (CREDÉTAO) ainsi que le Motel agricole des Basques. Toutefois, ces partenariats ont changé en cours de projet.

2. Mise en contexte

Les dernières années ont vu croître l'intérêt de la relève agricole pour la production fruitière. Devant cet intérêt, le Cégep de Victoriaville a créé en 2017 un profil spécialisé intitulé *Production fruitière biologique*, lequel voit ses inscriptions augmenter chaque année, passant du simple au double en quatre ans (18 en 2017 comparativement à 42 en 2022). En parallèle, au travers de ses différents projets de recherche portant sur l'établissement de la relève agricole et la vitalisation des territoires, le CISA observe chez ses partenaires un engouement pour le développement de projets collectifs et communautaires relatifs au secteur fruitier : vergers, cidreries, distilleries, coopératives de mise en marché, incubateurs spécialisés, etc. Après un engouement pour le légume (Cameron 2021), c'est désormais le fruit qui semble prendre du galon dans la province.

Cet intérêt pour la production fruitière s'observe également dans différents territoires de la province. Ceux-ci désirent favoriser l'établissement de la relève agricole en fruit sur leur territoire et élaborer des initiatives de mutualisation, notamment dans la transformation des aliments.

Depuis 2022, le CISA ainsi que les partenaires ont créé, de manière officieuse, ce qui s'apparente à une communauté de pratique. Depuis 2022 les échanges ont reflété le désir et le besoin des organisations présentes de réfléchir ensemble à des défis partagés et des pistes de solutions pour y pallier. Ainsi, les liens qui se tissent entre ces territoires et leurs projets respectifs témoignent de l'effervescence qui se manifeste autour de l'établissement, du développement et de la pérennisation des entreprises fruitières de la relève. De ce fait, les partenaires de cette proposition se positionnent comme de véritables acteurs de changement dans le secteur fruitier, désireux de prendre part à la réflexion qui s'impose concernant son développement. Les travaux que mène le CISA depuis 2017 au sujet de la trajectoire d'établissement d'aspirants agriculteurs révèlent en outre que les entreprises fruitières font face à des défis qui leur sont propres – un constat dont témoigne également les enseignants du profil Production fruitière biologique de l'INAB du Cégep de Victoriaville. Ces défis relèvent de trois principaux enjeux : 1) la viabilité financière dans les premières années de démarrage, 2) l'accès et la disponibilité de la main d'œuvre et 3) la mise en marché.

Objectif du projet

L'objectif de ce projet mené par le Centre d'innovation sociale en Agriculture et en alimentation (CISA) et le Centre d'expertise et de transfert en agriculture biologique et de proximité (CETAB+) était de consolider et d'acquérir de nouvelles connaissances en lien avec les enjeux vécus par les entreprises de production fruitière de la relève au Québec. Ces connaissances

constituaient les assises nécessaires pour accompagner les partenaires dans la coconstruction d'une innovation sociale en mesure de répondre aux enjeux qu'ils avaient priorisés.

De façon spécifique, il s'agissait de documenter les enjeux associés à la viabilité financière, à la main d'œuvre et à la mise en marché auprès de fermes fruitières ayant démarré ou repris une entreprise il y a moins de 10 ans. Les données présentées dans ce rapport portent principalement sur la collecte de données qualitative et quantitative faite auprès des entreprises de la relève ainsi qu'auprès des intervenants de soutien rencontrés.

2.1. Méthodologie

Stratégie de collecte des données

Les entretiens qualitatifs réalisés par le CISA

Pour documenter les enjeux relatifs à la viabilité financière, à la main d'œuvre ainsi qu'à la mise en marché auprès des entreprises fruitières de la relève, des entretiens semi-dirigés ont été réalisés de mars à octobre 2024. Certains de ces entretiens ont été réalisés avec la collaboration d'un chercheur et d'une chercheuse du CETAB+ afin d'éviter la sursollicitation et d'optimiser le temps de la collecte de données. Dans le cadre de ces rencontres, nous avons abordé les stratégies mises de l'avant par ces entreprises pour pallier les enjeux identifiés mais également, nous avons voulu connaitre l'historique de l'entreprise à partir de son démarrage et/ou de sa reprise jusqu'à aujourd'hui. Également, nous avons profité de ces rencontres pour présenter la grille de collecte de données quantitatives à compléter par le répondant afin que cela soit plus clair pour lui. De plus, nous avons réalisé des entretiens semi-dirigés avec divers acteurs et actrices de soutien à la relève sélectionnés pour leurs connaissances relative aux trois enjeux, afin de connaitre leur point de vue sur les enjeux que vit la relève en production fruitière. Ces entretiens ont permis de valider ou encore parfois d'avoir un angle différent sur les enjeux vécus et décrit par les entrepreneur(e)s agricoles interviewé(e)s. Au total, la collecte qualitative représente :

- 15 entretiens auprès d'entreprises de production fruitière;
- 9 entretiens auprès d'acteurs de soutien.

La collecte de données quantitatives réalisée par le CETAB+

En parallèle des travaux menés avec le CISA, le CETAB+ a complété le portrait avec des repères économiques établis en collectant des données auprès de 25 entreprises fruitières établies depuis 1 à 10 ans et disposées à partager leurs données relatives à leur mise en marché, leurs ressources humaines et leurs finances (par exemple, des registres de récolte, des registres de

vente, de temps de travail ou des états financiers). Ces entreprises ont été sélectionnées conjointement avec l'équipe de recherche du CISA, auxquelles l'équipe de recherche du CETAB+ a ajouté d'autres entreprises. Ce portrait, davantage quantitatif, permet de bonifier la documentation des contraintes et des enjeux vécus par les entreprises.

Les données collectées sont les suivantes :

- **Viabilité financière** : les principaux actifs, le niveau d'endettement, les rendements obtenus, le montage financier au démarrage de l'entreprise ainsi que la part que représente les différentes sources de revenus des propriétaires.
- **Main d'œuvre/Ressources humaines :** le nombre d'heures travaillées par culture, les superficies cultivées, le nombre de plants, les salaires et le calendrier de production.
- Mise en marché : les volumes écoulés et les prix obtenus par canal de commercialisation, leur calendrier de récoltes, le volume estimé de pertes au champ et de fruits glanés.

Échantillonnage

Les critères de sélection des entreprises fruitières étaient les suivants :

- Entreprises ayant une production fruitière établies il y a 10 ans et moins;
- Entreprises ayant une diversité de productions fruitières;
- Les productions suivantes ont été ciblées : camerise, kiwi, bleuet, framboise, raisin de table, cassis, argouse, amélanche, aronie. Ce souci de représenter chacune des cultures résulte en une sous-représentation des cultures les plus communes (fraises, framboises, bleuets, pommes);
- Entreprises situées dans l'ensemble du Québec, mais quatre régions ont cependant été priorisées : le Bas-Saint-Laurent, l'Outaouais et l'Estrie, puisque les partenaires pouvaient y mobiliser leurs réseaux respectifs.

Recrutement :

- Pour les **entreprises**:
    - Échantillon non probabiliste, avec échantillon de volontaires.
    - Invitation aux producteurs par le biais des réseaux sociaux et invitations via les partenaires.
    - Pour la collecte de données quantitative spécifiquement :
        - Sollicitation directe d'entreprises suggérées par les partenaires et des conseillers œuvrant auprès de la relève en production fruitière.

- Pour les **acteurs de soutien** :
    - Échantillon non probabiliste, échantillonnage raisonné: soutien à la relève;

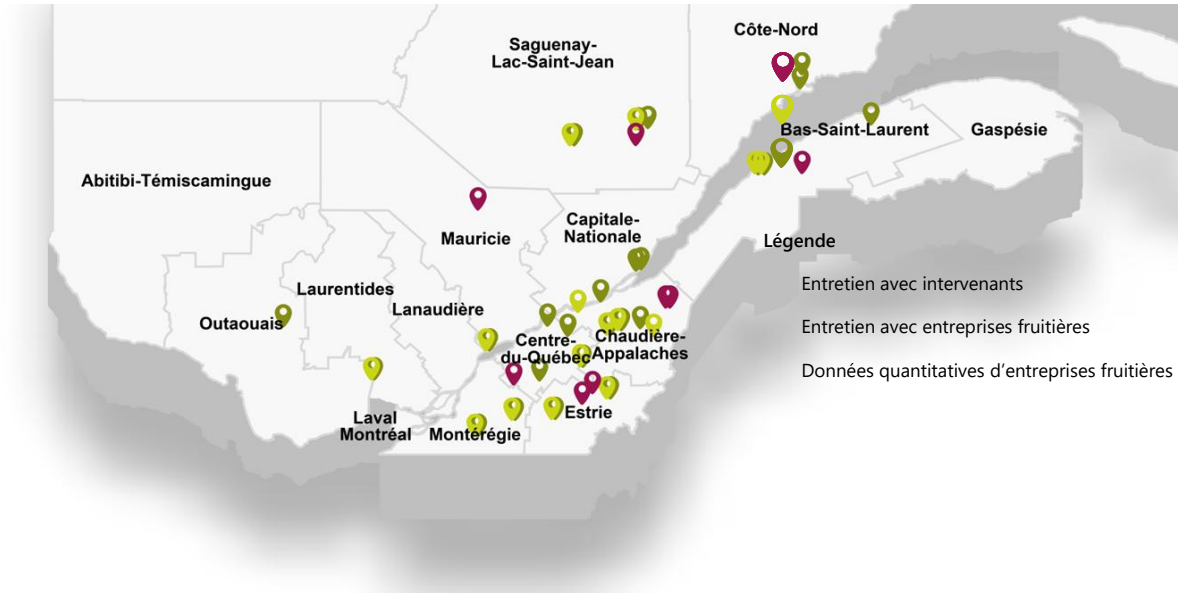
- Appels à la participation via listes d'envois de partenaires et associations sectorielles;
- Contacts directs d'intervenants qui travaillent avec les entreprises fruitières.



3. Portrait des entreprises

Dans le cadre de la collecte de données, les entreprises rencontrées et ayant fourni leurs données étaient réparties dans l'ensemble des régions du Québec, produisant une variété de fruits cultivés, à l'exception de la production de canneberges[1]. En plus de ces entretiens semi-dirigés et de la collecte de données quantitatives, des entretiens ont été réalisés auprès d'intervenants de soutien aux entreprises fruitières de la relève. La Figure 1 présente la répartition géographique de toutes ces sources.

Figure 1 : Répartition des entreprises échantillonnées



Les vingt-cinq entreprises sélectionnées sont âgées entre deux et dix ans et produisent différents fruits : camerise, framboise, fraise, raisin de table, pomme, amélanche, argouse, poire et autres. Certaines sont diversifiées en termes de cultures et d'autres ont aussi des productions annuelles (40 %). 42 % de ces entreprises sont en régie biologique et près de la moitié d'entre elles cultivent sur 1 hectare et moins.

Les données quantitatives recueillies auprès de ces entreprises nous ont permis d'analyser une diversité de cultures fruitières, énumérées dans le graphique ici. Dix-sept cultures fruitières sont

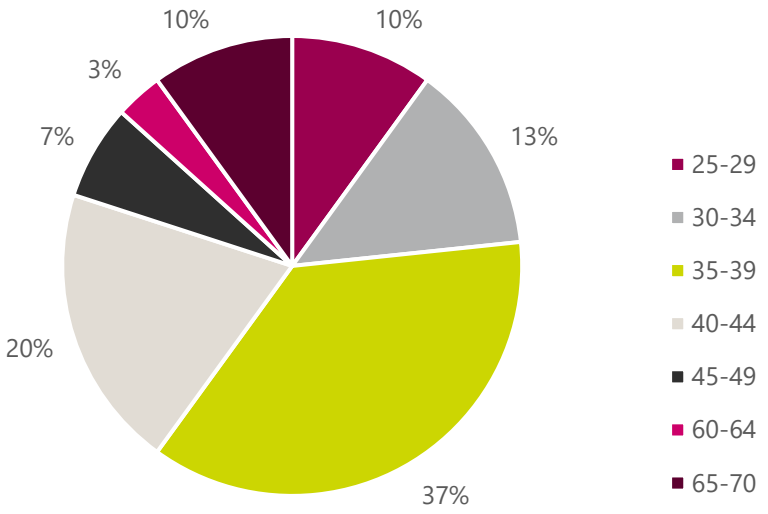
[1] La canneberge étant une production sur grande échelle fortement mécanisée, sa culture ne présente pas des enjeux et défis similaires aux productions fruitières étudiées dans le cadre de ce projet.

représentées dans l'échantillon. Certaines entreprises ont également d'autres productions agricoles, le plus souvent des légumes diversifiés et de l'ail.

3.1. Profil des producteurs

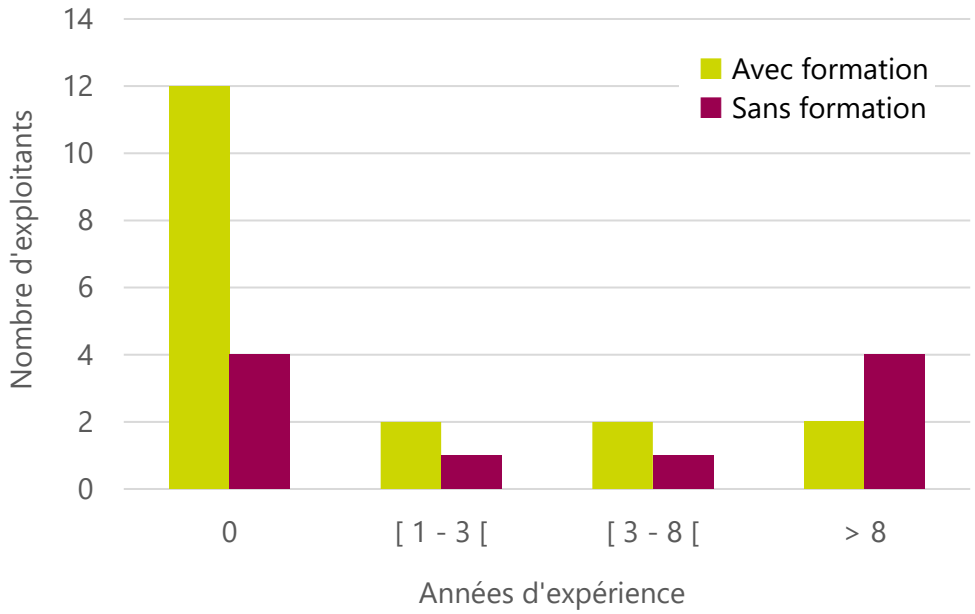
La plupart des producteurs questionnés viennent d'un milieu agricole ou rural, ayant grandi dans des fermes ou ayant été exposés à l'agriculture dès leur enfance. Nous avons une majorité (70 %) d'exploitants se situant entre 30 et 44 ans (Figure 2).

Figure 2 : Âge des exploitants



Plusieurs répondants ont suivi des formations diverses, souvent non agricoles, avant de se tourner vers la production fruitière. Certains ont des diplômes universitaires ou ont des formations techniques en lien avec l'agriculture (Figure 3). Selon les données du MAPAQ de 2021 sur le portrait de la relève agricole, la formation universitaire aurait augmenté de 14 % en 2016 comparativement à 20 % en 2021 (MAPAQ, 2023). Toujours selon ces données, la relève non issue du milieu agricole aurait davantage de formation collégiale et universitaire comparativement à celle issue du milieu agricole qui détient principalement des DEP et DEC. Leur intérêt pour l'agriculture est souvent déclenché par des expériences personnelles, professionnelles ou encore par des projets familiaux, motivant la plupart des répondants à se lancer dans la production fruitière.

Figure 3 : Formation agricole et expérience des propriétaires



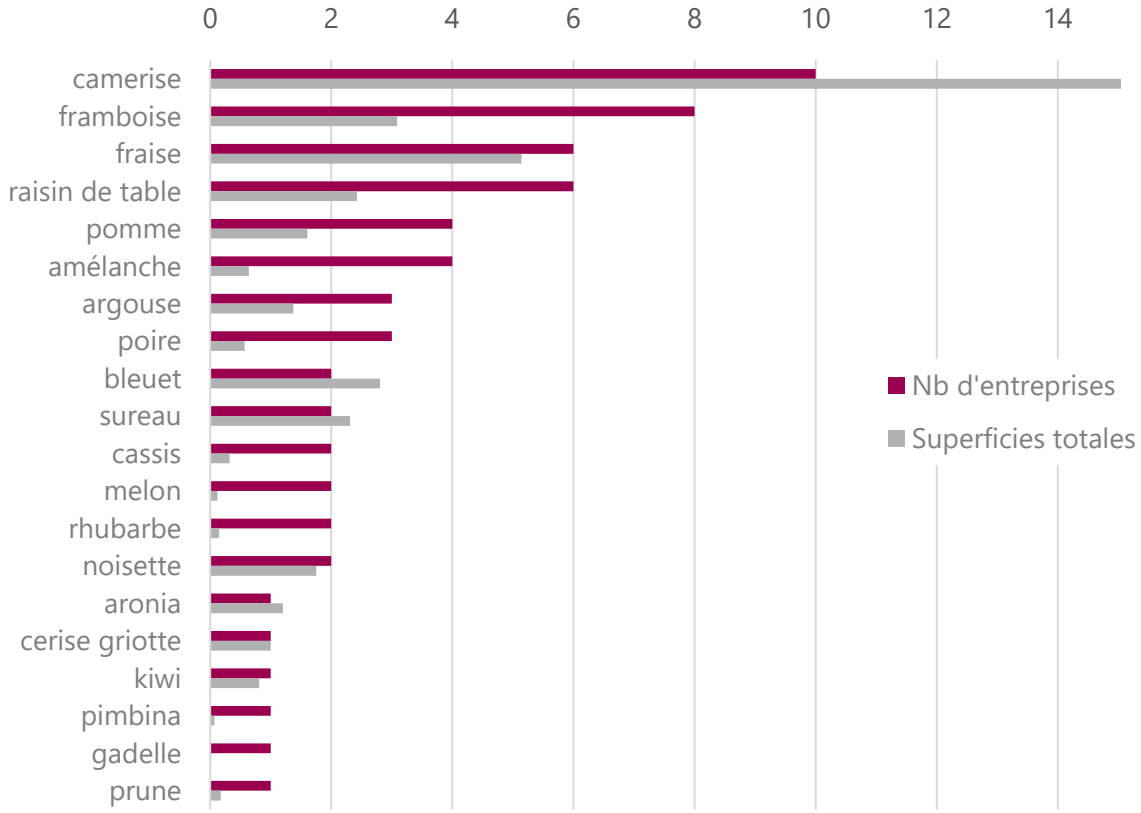
Avant de se lancer en agriculture, les répondants ont exercé divers métiers, souvent en lien avec la gestion, la supervision, ou encore dans des secteurs éloignés de l'agriculture, comme le droit, la fonction publique, ou la science. Les projets sont souvent portés par des couples ou en partenariat avec des membres de la famille élargie, avec des rôles et des responsabilités partagés selon les compétences de chacun. Ces éléments montrent une forte diversité des parcours, mais aussi une passion commune pour l'agriculture et la production fruitière, souvent associée à un retour aux sources ou à un désir de s'investir dans un projet plus proche de la nature.

À travers les diverses rencontres avec les producteurs, la question de la formation a souvent été mentionnée dans les échanges comme un facteur déterminant du succès de l'entreprise. Le besoin en formation continue est important, tant pour les propriétaires que pour leur main-d'œuvre. En effet, certaines cultures fruitières impliquant des connaissances très spécifiques, demandent aux producteurs de se former régulièrement et cela, même s'ils sont déjà formés en agriculture.

3.2. Superficie

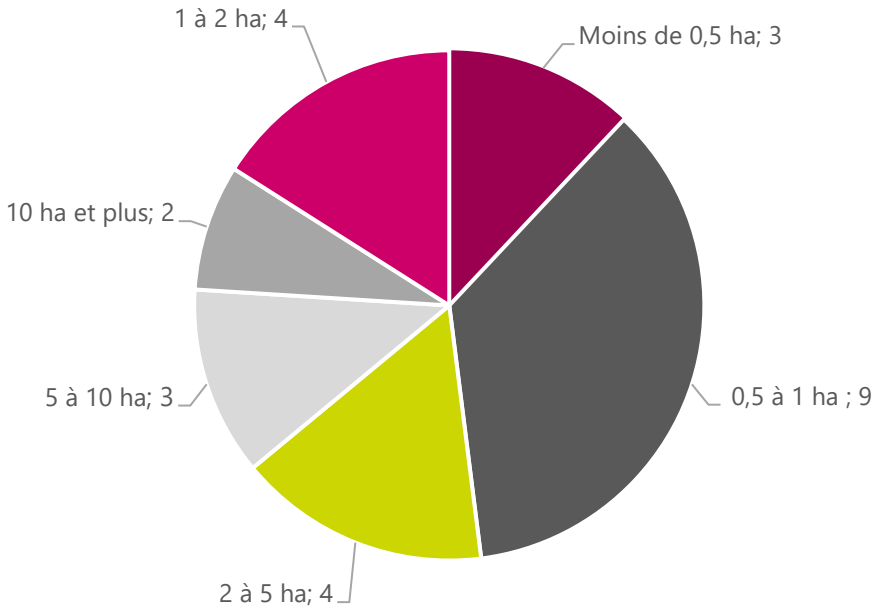
Le total de superficies cultivées par les entreprises est de 54,4 ha (Figure 4). Parmi les productions, la camerise est le fruit le plus présent dans l'ensemble de celles-ci.

Figure 4 : Nombre de fermes cultivant le fruit et superficies cultivées pour chaque culture fruitière



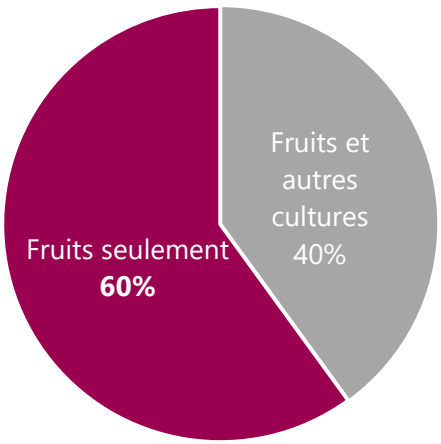
La plupart des entreprises cultivent plusieurs variétés de fruits. Cependant, selon un intervenant consulté, il y aurait eu beaucoup de démarrages dans la camerise au cours des quinze dernières années. Près de la moitié des répondants produisent sur un hectare ou moins (3 entreprises de moins de 0,5 ha additionné à 9 entreprises entre 0.5 et 1ha) (Figure 5).

Figure 5 : Nombre d'entreprises par catégorie de superficie (ha)



Certaines entreprises produisent des cultures non-fruitières pour bénéficier de revenus rapidement pendant l'attente de la maturation des plants ou des arbres ainsi que pour combler le manque de récoltes à certaines périodes de l'année (Figure 6).

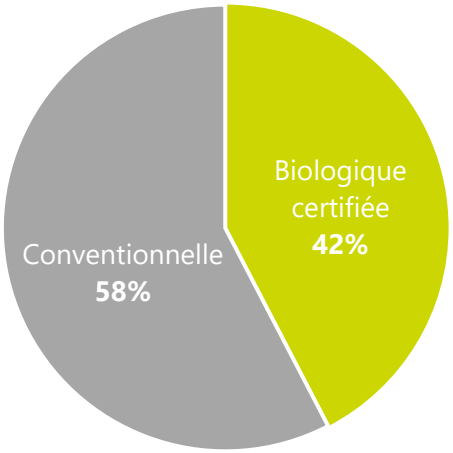
Figure 6 : Entreprises spécialisées en fruits vs produisant d'autres cultures



De nombreux projets sont orientés vers une agriculture respectueuse de l'environnement, avec

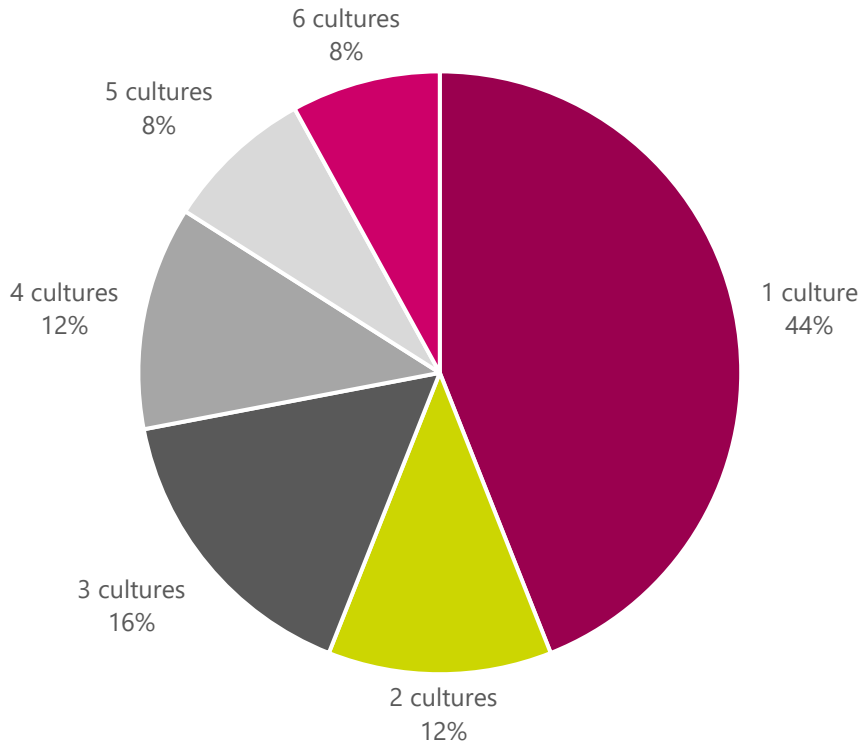
des pratiques agroécologiques ou biologiques (souvent sans certification, mais respectant les principes de la production biologique selon eux). Dans le graphique ci-dessous, la catégorie conventionnelle comprend divers types de régies de production.

Figure 7 : Régie des cultures



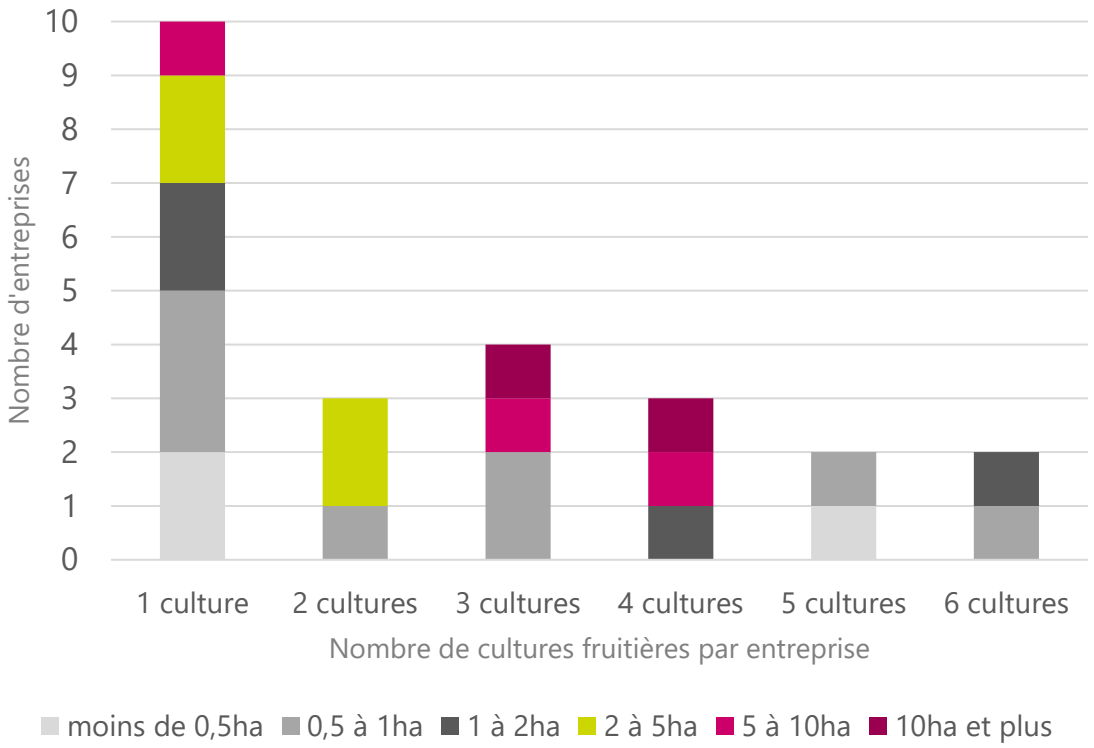
Pour les détails sur les régies spécifiques à chaque culture, voir la Figure A-4, en annexe.

Figure 8 : Niveau de diversification fruitière des entreprises, nombre de cultures produites



Parmi les répondants, un peu moins de la moitié ont une seule production fruitière, les autres cultivant de 2 à 6 fruits différents (Figure 5).

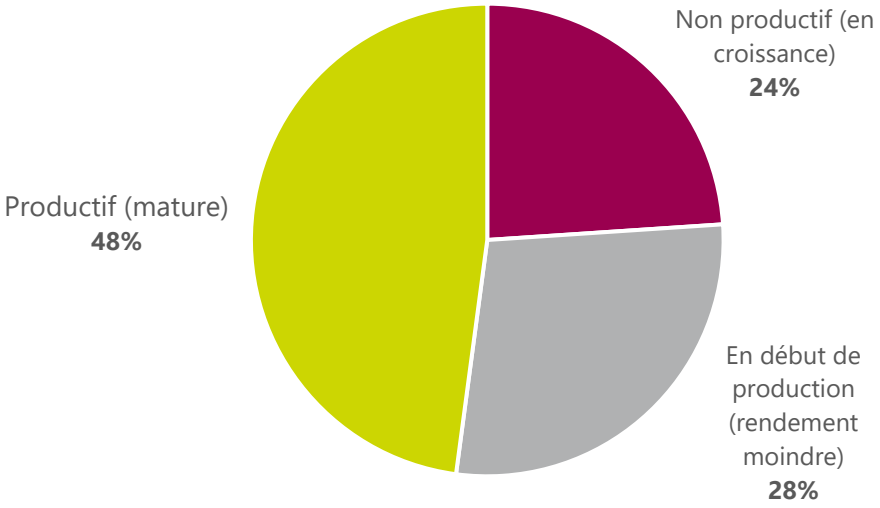
Figure 9 : Répartition des entreprises selon leur superficie et leur diversification



Il n'y a pas de lien évident entre la taille (en ha) d'une ferme, et son niveau de diversification.

Parmi les fermes consultées, 52 % étaient en attente de production puisque leurs plants n'étaient pas matures et donc ne produisaient pas encore (Figure 9). Les cultures fruitières peuvent prendre entre 2 et 5 ans, parfois plus, avant de produire et quelques années supplémentaires avant d'atteindre leur plein potentiel.

Figure 10 : Maturité des parcelles



Puisque les différentes cultures fruitières peuvent prendre plusieurs années avant de produire et quelques années supplémentaires avant d'être à leur plein potentiel, nous avons divisé les parcelles en trois catégories de maturité : 1-non productif (les plants sont en croissances), 2-en début de production (les plants donnent des rendements moindres que leur pleine capacité) et 3- en production (les plants sont matures).

Il est donc important de retenir que dans notre étude, plus de la moitié des cultures étudiées (52 %) ne sont pas matures puisque 64 % des entreprises étudiées avait moins de cinq ans d'existence (Figure 12). Cela a un impact sur le temps de travail, les rendements et les revenus des entreprises. Pour les détails sur les régies spécifiques à chaque culture, voir Figure A-5, en annexe.

3.3. Entreprises

Les données recueillies dans notre échantillon nous indiquent qu'il y a plus de démarrages que de reprises (transferts), globalement en production fruitière. Ceci a été corroboré par plusieurs intervenants dans nos entretiens. Selon les conseillers consultés, ce constat s'applique à toutes les régions du Québec. Le *Portrait de la relève agricole établie dans le secteur des fruits* produit par le MAPAQ en 2021 supporte ce constat : « Tout comme en 2016, les jeunes entrepreneurs établis dans le secteur en 2021 avaient le plus souvent démarré une entreprise (49 %) ».

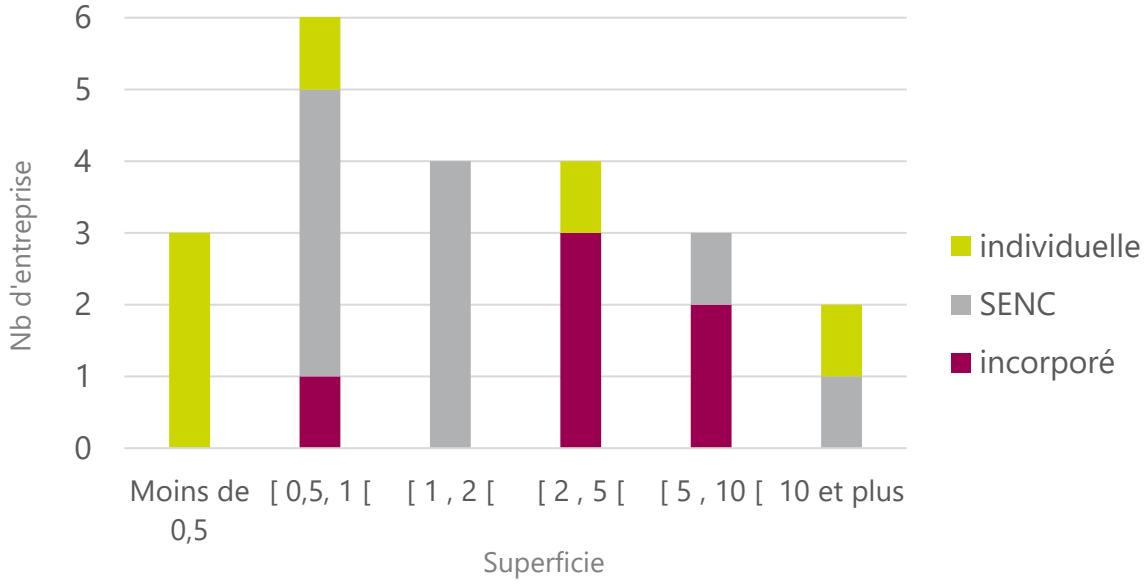
Lors de reprises d'entreprises existantes, la grande partie des transferts se font au sein de la famille, ce qui concorde avec les données du *Portrait de la relève agricole du Québec 2021* selon

lesquels « le transfert familial continue d'être le mode d'établissement le plus fréquent pour l'ensemble de la relève agricole (54 %) ». Toujours selon le *Portrait de la relève agricole établie dans le secteur des fruits* (MAPAQ, 2023), ce chiffre monte à 22 % chez la relève en production fruitière. Les démarrages se font davantage en couple ou individuellement. Plusieurs propriétaires de fermes fruitières approchent de la retraite et n'ont pas de relève identifiée. Plusieurs propriétaires de fermes fruitières approchent de la retraite et n'ont pas de relève identifiée.

Dans notre échantillon, seulement deux ont démarré leurs entreprises en faisant l'acquisition ou la reprise d'un verger déjà existant. Toutes les autres ont démarré leur projet sur un terrain ne comportant pas de cultures fruitières.

Les entreprises agricoles sont le plus souvent créées sous forme de sociétés en nom collectif (SENC) plutôt qu'incorporées (Figure 10), parfois pour des raisons de fiscalité ou de partage des responsabilités entre conjoints. Les entreprises de la relève, toutes productions confondues, utilisent rarement la formule coopérative (1 % seulement, selon le Portrait de la relève agricole du Québec 2021), ce qui est cohérent avec les données de notre échantillon. Dans la figure qui suit, nous ne pouvons pas établir de lien entre la structure d'entreprise et la superficie cultivée.

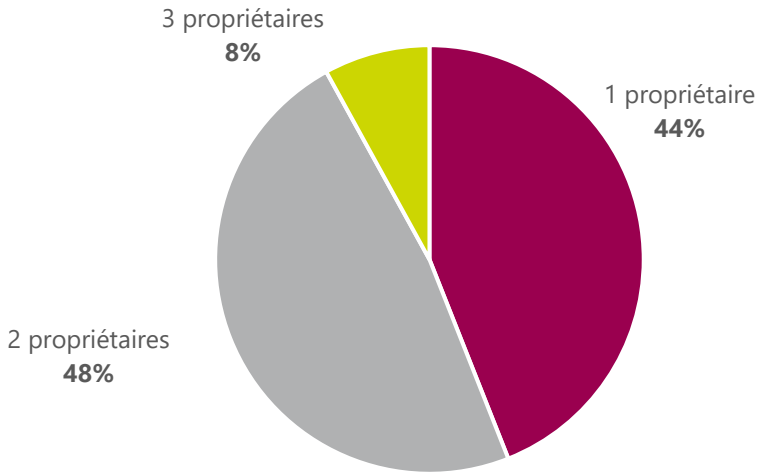
Figure 11 : Structure juridique des entreprises en fonction de la superficie des vergers



Les entreprises de notre échantillon n'ont jamais plus que trois propriétaires (Figure 11). Les résultats montrent que la majorité des répondants sont propriétaires fonciers : 18

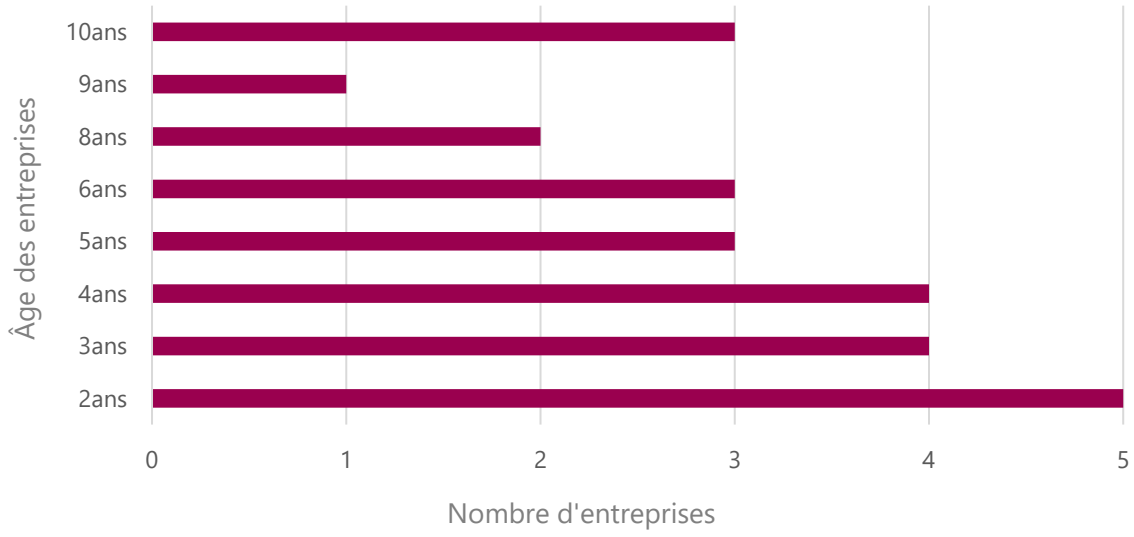
personnes sur 25, soit 72 % de l'échantillon. Les 7 autres répondants, représentant 28 % de l'échantillon, sont locataires des terres qu'ils occupent ou exploitent. Cette distinction constitue un élément à considérer dans l'analyse, puisque le statut foncier peut influencer le rapport au territoire et les possibilités d'aménagement ou de développement.

Figure 12 : Nombre de propriétaires par entreprise



Notre étude c'est concentré sur les entreprises en démarrage ou en reprise depuis dix ans et moins. Nous avons donc rencontré 16 entreprises de cinq ans et moins et 9 entreprises de six ans et plus (Figure 12). Cela se reflète dans nos données de rendement et de revenus.

Figure 13 : Âge des entreprises



4. Viabilité financière

La viabilité financière demeure un des objectifs premiers d'une entreprise. À partir des entrevues réalisées auprès d'entreprises fruitières, cette section dresse un portrait de la viabilité financière. Elle aborde successivement les investissements réalisés, le financement des projets, la rentabilité des fermes fruitières, les perspectives de rémunération et la régie technique et son incidence sur les rendements.

La viabilité financière des entreprises fruitières en démarrage est compromise par plusieurs spécificités des cultures fruitières :

- Le financement du projet peut être difficile à obtenir;
- Les investissements peuvent être considérables, sans perspectives de revenus avant plusieurs années dans le cas de la plupart des cultures;
- Même en production, le verger dégage souvent un revenu insuffisant pour rémunérer adéquatement les entrepreneurs.

En outre, la planification financière est souvent hasardeuse : après plusieurs années d'opération du projet, les résultats ne correspondent pas aux projections. Divers facteurs expliquent cette dichotomie :

- Le manque de références fiables sur les rendements dans certaines productions, sur les prix et sur la productivité du travail;
- Le manque de maîtrise technique, qui peut s'expliquer par le manque de formation et/ou le manque d'expérience des producteurs;
- Les facteurs externes, tels que le climat ou des ravageurs, qui affectent négativement les rendements;
- Une sous-estimation des coûts, tant d'établissement que de fonctionnement;
- Le contexte spécifique à la ferme : contexte local (et régional), particularités du site, spécificités du plan de production ou du plan d'affaires, etc.

Ces éléments ont tous été investigués, tant dans les entretiens que dans la collecte de données quantitatives.

4.1. Investissements

Plusieurs investissements sont à prévoir lors du démarrage d'une entreprise fruitière. Les investissements à faire sont de différentes nature :

- Bâtiment pour le conditionnement et/ou l'entreposage
- Plants
- Système de drainage
- Étang ou puits et systèmes d'irrigation
- Clôture
- Système de palissage
- Filets à oiseaux et à insectes
- Chambres froides et/ou congélateurs
- Tracteurs, VTT
- Outils de travail du sol
- Équipement de récolte, équipement phytosanitaire
- Kiosque de vente directe ou pour l'autocueillette
- Tracteur à gazon, équipements d'entretien

Les montants à investir sont assez importants (Tableau 1). Ils varient cependant beaucoup d'une entreprise à l'autre, et d'une culture à l'autre. Les fraises et framboises, par exemple, sont moins coûteuses à l'implantation. Les entreprises qui ont d'autres productions peuvent avoir des cultures fruitières de petite taille.

Tableau 1 : Valeur des différents actifs

	Médiane	Moyenne	n=
Maison	244 000 $	336 533 $	15
Terre	150 000 $	195 941 $	19
Bâtiment (excl. Maison)	40 000 $	75 571 $	20
Tracteurs	25 000 $	41 604 $	22
Salle de conditionnement	16 467 $	23 255 $	9
Équipements	14 900 $	30 860 $	25
Irrigation	10 000 $	13 711 $	21

Entreposage	10 000 $	16 894 $	13
Protection contre le gel	10 000 $	10 000 $	3
Verger	6 124 $	17 570 $	23
Drainage	3 500 $	5 532 $	8
Palissage	2 500 $	9 915 $	12

Même si la terre est louée et non achetée, il faut prévoir des investissements de départ pour implanter le verger (ex. : irrigation, palissage, entreposage).

Tableau 2 : Valeur des actifs

Type de propriété du fond de terre	minimum	moyenne	maximum	n=
Actifs des propriétaires	76 045 $	407 689 $	875 000 $	19
Actifs des locataires	22 775 $	111 913 $	303 132 $	7

Les actifs des producteurs et productrices propriétaires sont en moyennes beaucoup plus élevés que ceux des locataires. La valeur de la terre et des bâtiments y joue pour beaucoup.

Lorsque l'entreprise fruitière loue une terre dans un motel agricole, plusieurs équipements et infrastructures peuvent être disponibles. Il en est de même si une terre agricole est achetée au démarrage de l'entreprise. On y retrouve alors souvent une maison et des bâtiments agricoles sur place. Il se peut que les infrastructures de production et l'équipement spécialisé doivent être acquis. Lors d'une reprise d'entreprise fruitière déjà existante, l'équipement et les infrastructures nécessaires à la production fruitière sont, la plupart du temps, inclus dans l'achat. Pour une différenciation entre propriétaire et locataire du fond de terre, voir Tableau B-2, en annexe.

Selon les conseillers consultés, il y a plus d'achat de terre que de location en production fruitière. Ceci est corroboré par les données collectées auprès des entreprises. On peut penser que les producteurs fruitiers craignent d'implanter des cultures pérennes sur une terre en location. Le Motel agricole des Basques est un exemple intéressant pour la location à long terme qui permet l'implantation de production fruitière sur ses terres.

ENJEUX – Investissements

Investissements majeurs au démarrage

Les investissements sont importants lors du démarrage d'une entreprise fruitière, soit l'achat d'une terre, de la machinerie, la construction de bâtiment pour le conditionnement, etc. S'ajoutent à ces investissements des charges élevées d'intrants qui ne sont soutenues par aucun revenu lors des premières années. Plusieurs entreprises fruitières ayant participé au projet de recherche se voient également prises au dépourvu par des dépenses imprévues et des coûts plus élevés qu'estimé. De plus, pour les producteurs de la relève, l'acquisition d'une entreprise déjà établie et arrivée à maturité est souvent peu accessible en raison des investissements importants qu'elle exige.

4.2. Financement du projet

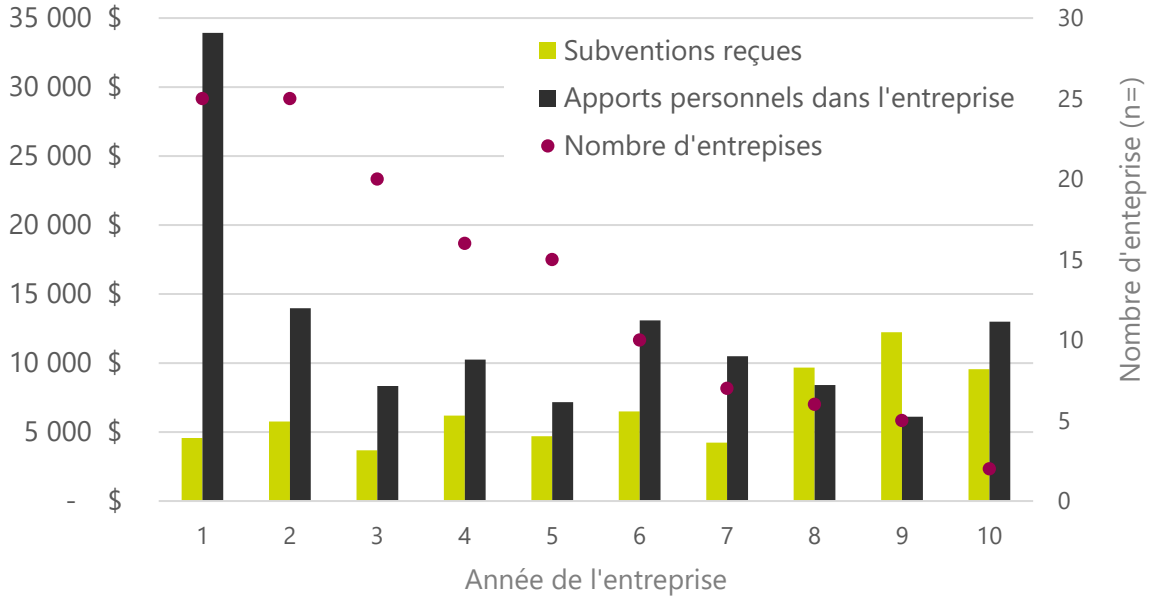
Différents types de financement sont utilisés par les entreprises fruitières. En voici quelques exemples :

- Financière agricole du Québec (FADQ) (garantie de prêt);
- Prime à l'établissement pour les moins de 40 ans avec la FADQ;
- Prêt avec Financement agricole Canada;
- Aide financière du MAPAQ sous forme de subventions (ex.: Prime-Vert, initiatives ministérielles « Proximité » et « Relève »);
- Programmes d'aides aux entreprises des MRC et des SADC;
- Apports personnels des propriétaires (ex. : travail à l'extérieur);
- « Love money », provenant souvent de la famille. Le fait que la famille investisse dans le projet démontre que d'autres acteurs croient au projet fruitier et peut faciliter l'obtention de financement;
- Marge de crédit.

Selon les intervenants consultés, la plupart des projets de démarrage vont passer par la Financière agricole du Québec (FADQ). Parfois, les projets se font avec Financement agricole Canada (FAC).

La mise de fonds permettant le démarrage des entreprises fruitières provient en grande partie d'apports personnels des propriétaires. La place des subventions dans le financement des entreprises augmente progressivement avec les années (Figure 13).

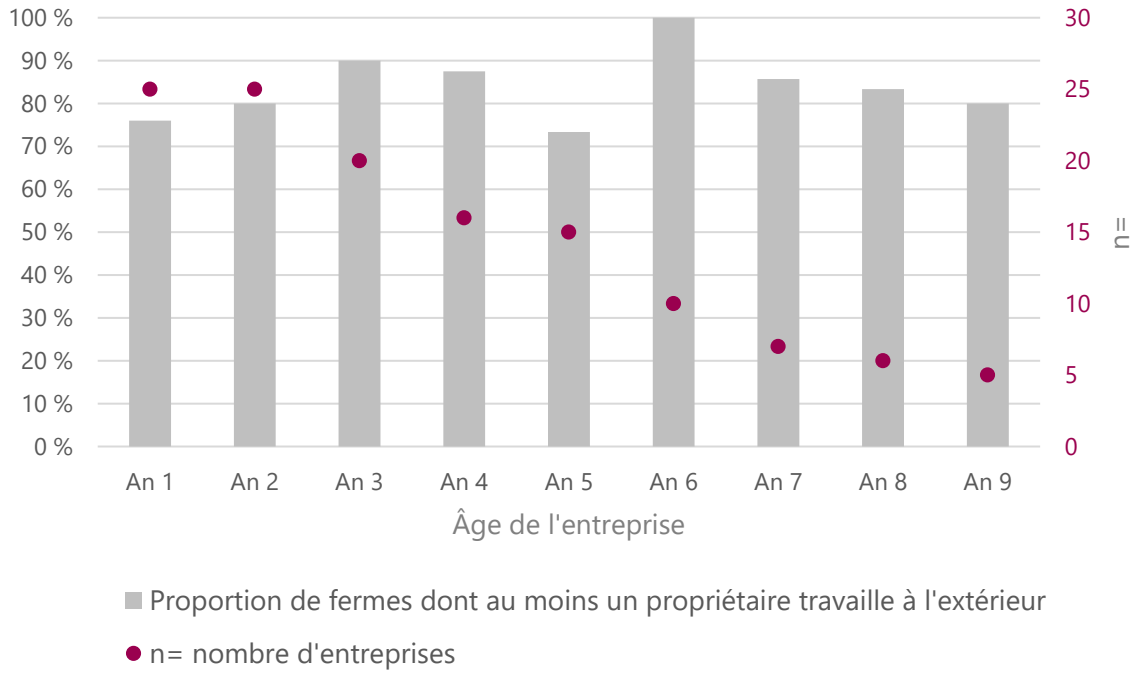
Figure 14 : Apport externes : moyennes des apports personnels et des subventions



Les apports personnels servent à couvrir, par exemple, la mise de fond pour l'achat du terrain, les charges fixes et variables ou l'achat d'équipements. Les propriétaires continuent d'investir leurs fonds personnels dans leur entreprise même lorsque celle-ci commence à générer des bénéfices. Ce phénomène peut s'expliquer par la survenue d'investissement important pour le développement de l'entreprise ou par une mauvaise année de récolte. L'apport et la pertinence des subventions des entreprises fruitières ne semble pas diminuer au cours des dix premières années de vie de l'entreprise.

Les apports personnels des propriétaires proviennent de différentes sources externes de revenus : des placements, des prêts et bourses, des revenus d'investissements immobiliers, des revenus de travailleur autonome, des rentes. La principale source externe est un travail à l'extérieur de la ferme. La proportion de fermes dont au moins l'un des propriétaires travaille à l'extérieur est de plus de 70 % pendant les dix premières années de l'entreprise (Figure 14). Les propriétaires continuent donc majoritairement de travailler à l'extérieur même lorsque leur verger commence à générer des revenus (2 150 h/an en moyenne les six premières années, puis 1 450 h/an en moyenne les années suivantes).

Figure 15 : Travail extérieur des propriétaires au fil du temps



ENJEUX – Financement du projet

Aucune entrée d'argent les premières années

La gestion des liquidités pour n'importe quelle entreprise agricole en démarrage est un enjeu de taille, mais elle l'est encore plus pour une entreprise fruitière. Ce type de production nécessite des investissements importants lors des premières années de vie, sans pouvoir compter sur des revenus de ventes. Elle doit compter environ cinq ans avant d'obtenir une production suffisante pour en retirer un revenu. Les revenus obtenus de la production sont répartis de façon inégale dans l'année : seulement dans la période de récolte dans le cas des entreprises qui commercialisent uniquement des produits frais; sur une période plus prolongée pour les entreprises qui vendent les fruits congelés ou transformés.

Financement difficile

Nous observons que certains producteurs ont eu de la difficulté à obtenir du financement sous forme de prêts ou de subventions par les programmes d'aide aux agriculteurs et agricultrices mis en place. À titre d'exemple, certains ont perdu l'accès à ces subventions en raison de l'âge limite de 40 ans exigée pour obtenir la prime à l'établissement. Quant à l'obtention d'un prêt, les entreprises fruitières et les entreprises maraîchères sont considérées comme des dossiers à risque par des institutions financières. En effet, le producteur doit démontrer qu'il est capable d'injecter de l'argent dans son entreprise (ex. : salaire extérieur à la ferme) et d'offrir en garantie des actifs (ex. : équipements, terre, etc.) Or, lors du démarrage d'une entreprise agricole, le producteur ne possède pas toujours d'actifs.

4.3. Rentabilité

Portrait de l'endettement

Sur les 25 entreprises rencontrées, seules 6 (24 %), dont 4 propriétaires et 2 locataires, n'ont pas eu à s'endetter pour démarrer.

60% des entreprises n'ont pas de marge de crédit, ce qui les prive d'une marge de manœuvre qui pourrait leur être utile pour la gestion des liquidités.

Parmi les entreprises endettées, les locataires ont un taux d'endettement situé entre 22 et 74% (sur des actifs allant de 23 000 $ à 303 000 $), tandis que celui des propriétaires varie de 4% à 126% avec une médiane à 54% (sur des actifs allant de 76 000 $ à 875 000 $)

Les entreprises propriétaires de leurs terres (18 répondants) sont endettées à hauteur de 298 000 $ en moyenne (tous âges confondus, en excluant les entreprises n'ayant pas de dettes), tandis que les locataires (7 répondants), sont endettés à hauteur de 89 000$ en moyenne (tous âges confondus, en excluant les entreprises n'ayant pas de dettes).

L'endettement tend à croitre avec la superficie en cultures (Figure 15).

Figure 16 : Endettement en fonction de la superficie en culture fruitière

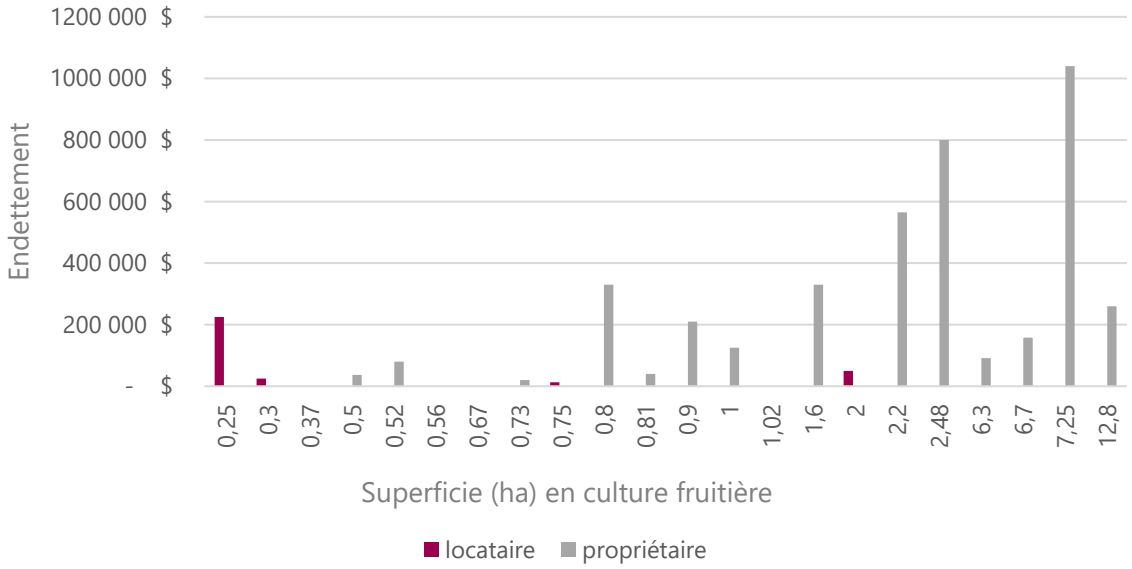
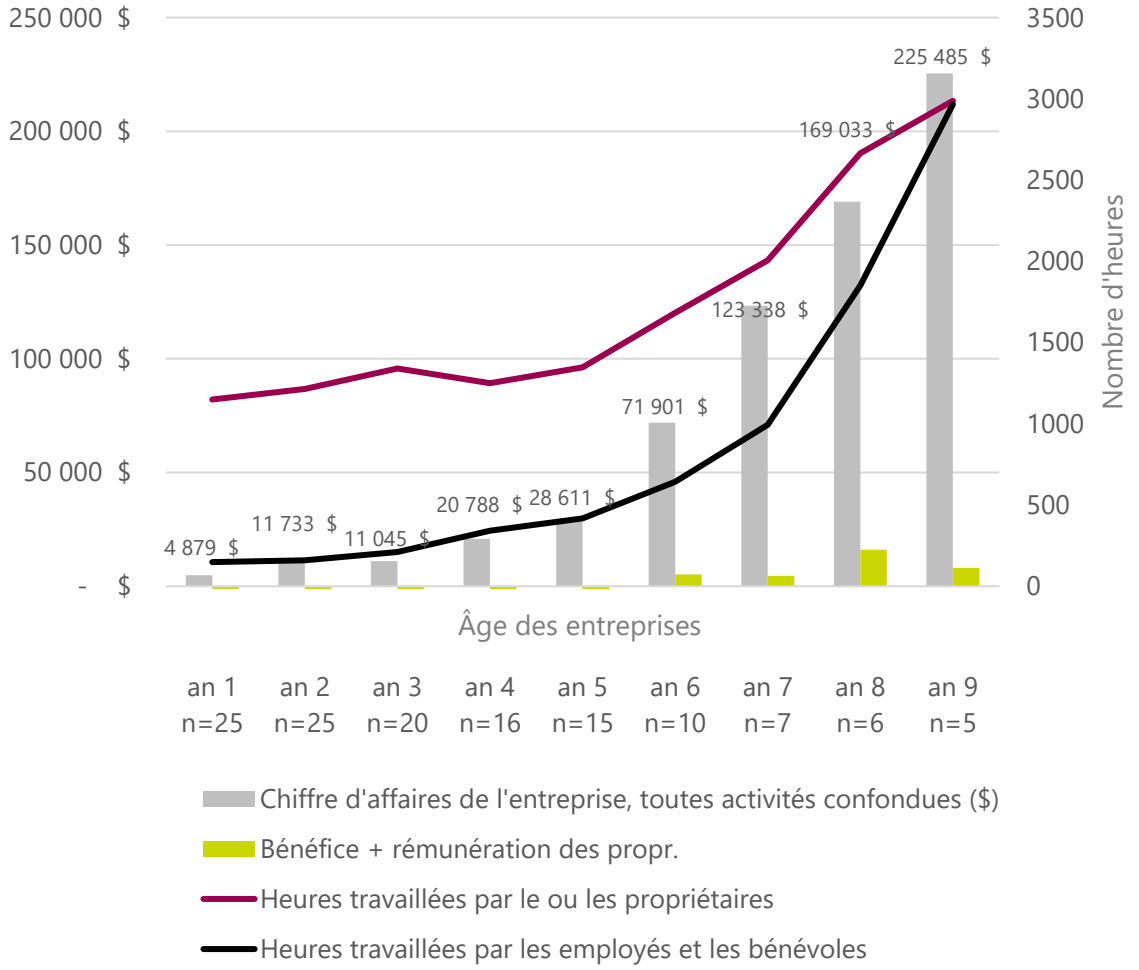


Figure 17 : Évolution des heures travaillées, du chiffre d'affaires et du bénéfice



(moyennes)

Sur la Figure 16, le chiffre d'affaires des premières années s'explique par la présence d'activités autres que les cultures fruitières sur certaines entreprises (ex : culture d'annuelles, vente de bois, etc.).

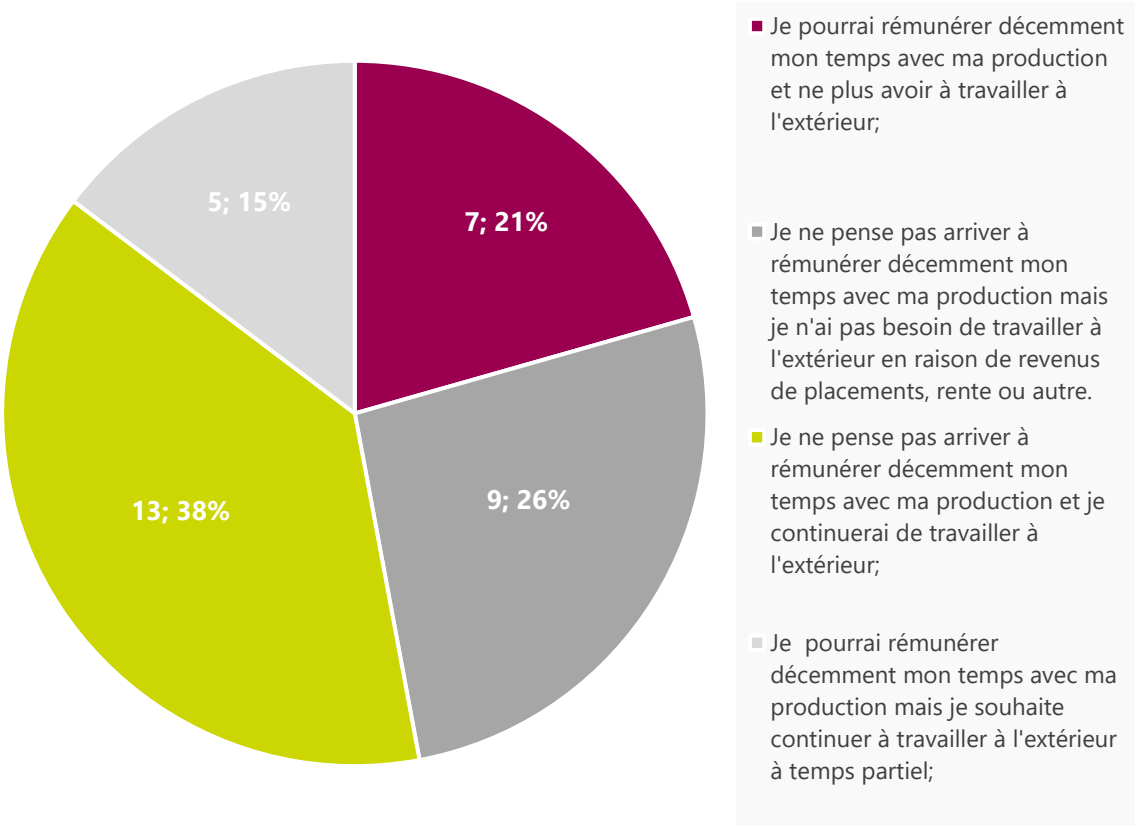
L'évolution du temps de travail et celle du chiffre d'affaires suivent la même tendance. On remarque que le temps de travail des propriétaires continue d'augmenter alors que leur temps travaillé à l'extérieur est encore élevé (voir section 4.2 Financement du projet).

L'augmentation du bénéfice et de la rémunération des propriétaires ne se fait pas au même rythme que celle du chiffre d'affaires. En effet, la masse salariale augmente avec l'arrivée des récoltes.

4.4. Perspectives de rémunération

Les producteurs ont été interrogés à savoir s'ils pensent arriver à rémunérer décemment leur temps avec la production de fruits et s'il serait nécessaire de conserver leur travail à l'extérieur de la ferme. Leurs réponses (Figure 17) évoquent des perspectives peu optimistes puisque 64 % ne pense pas pouvoir se rémunérer décemment grâce aux productions fruitières. On observe que sur les 36 % pensant pouvoir se rémunérer décemment, près de la moitié souhaite tout de même continuer de travailler à l'extérieur, le verger restant un projet à temps partiel.

Figure 18 : Aspiration à « vivre de son entreprise »



ENJEUX – Chiffres d'affaires et revenus

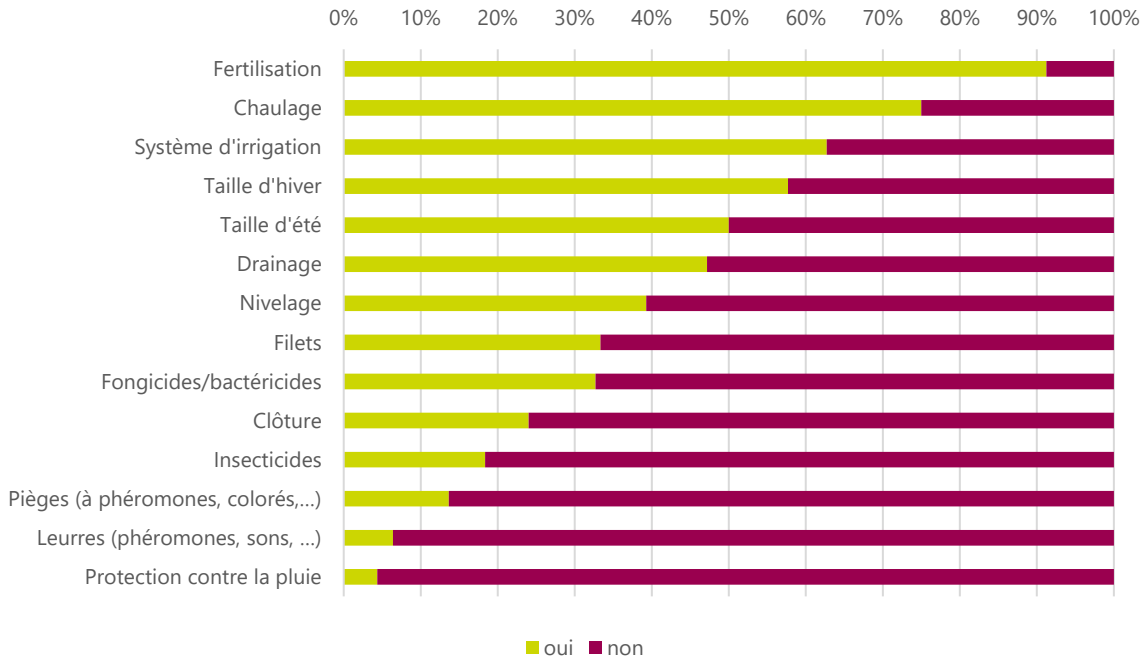
Revenus insuffisants

Les revenus retirés de la ferme fruitière semblent insuffisants, non seulement dans les premières années de vie de l'entreprise, mais également pendant les années de production. Très peu de producteurs et productrices tirent leurs revenus principaux de la ferme et se voient obligés de travailler à l'extérieur de la ferme pour subvenir à leurs besoins. De plus, la plupart d'entre eux ne se versent toujours pas de salaire, même lorsque le verger est à sa pleine production.

4.5. Régie technique et rendement

Les performances techniques d'une ferme ont un impact sur ses performances économiques. La Figure 18 montre la proportion des entreprises ayant recours à certaines pratiques agronomiques. On y observe que près de la moitié des fermes ne pratiquent pas la taille, ce qui peut avoir un impact majeur sur la productivité des cultures fruitières.

Figure 19 : Prévalence des différentes pratiques techniques



Seulement la moitié des producteurs et productrices se dit satisfaite de leur rendement. Selon eux, le bon entretien du verger, la gestion de l'irrigation et la gestion des ravageurs sont les facteurs les plus importants pour l'obtention de bons rendements.

Lors des entrevues, certaines personnes ont évoqué des erreurs techniques qui auraient pu être évitées avec de la formation et de l'expérience. Ces erreurs commises au moment de l'implantation du verger impactent négativement l'efficacité du travail parfois à long terme. Parmi les répondants, 43 % des propriétaires n'avaient de formation agricole et 36 % n'avaient pas d'expérience en agriculture au moment de démarrer leur projet.

La majorité des projets font appel à des services d'accompagnement pour l'implantation des cultures et le développement technique. Cultur'Innov et le MAPAQ sont souvent cités pour le conseil en production, de même que des clubs conseils locaux pour les analyses de sol, la fertilisation et la gestion des cultures.

Ces éléments sont abordés plus en détails dans la section 7. Défis de production.

ENJEUX – Régie technique

Le rendement intimement lié à la rentabilité d'une entreprise nous amène à nous questionner sur la production et les bonnes pratiques agronomiques entreprises par les producteurs et productrices.

Manque d'expérience et de formation

Le manque de formation et d'expérience peuvent mener à commettre des erreurs techniques dont les conséquences négatives peuvent se ressentir de nombreuses années.

Mauvaise estimation du rendement

Selon certains intervenants, lors de la planification financière avant le démarrage, les futur(e)s entrepreneur(e)s surestiment le rendement et sous-estiment les dépenses et le temps de travail. Les données contenues dans leur plan d'affaires se voient alors faussées et les orientent dans de mauvaises directions.

4.6. Stratégies et solutions

Certains entrepreneur(e)s établissent l'entièreté de leur verger dès la première année. D'autres choisissent d'étaler les chantiers d'implantation sur plusieurs années afin de répartir les investissements nécessaires en temps et en argent sur une plus longue période. Cette stratégie donne aux propriétaires un temps supplémentaire pour déceler des erreurs et réviser les techniques d'implantation et le choix de variétés.

Afin de faciliter le démarrage et les investissements des premières années, les propriétaires explorent plusieurs sources d'aide financière : SADC et MRC, programmes de soutien aux investissements du MAPAQ, aides financières du réseau Agriconseils pour le service-conseil.

Des formations de courte durée et à distance comme des attestations d'études collégiales (AEC) permettent d'avoir accès aux primes à l'établissement de la FADQ.

Diversification

Développer l'agrotourisme à la ferme (ex. : pizzeria et crèmerie).

Attirer la clientèle à la ferme avec l'autocueillette et vendre des produits transformés sur place. Selon certains producteurs, les fraises et les framboises sont très aimées par les québécois et permettent d'attirer la clientèle à la ferme.

Diversifier les cultures pour étaler la saison et diversifier l'offre (ex. : cultivars différents de fruits, ajout de la production de légumes, cultivé sous-couvert).

Diversifier les canaux de mise en marché.

Faire de la transformation pour avoir une valeur ajoutée et valoriser les déclassés.

Autres sources de revenus

Travailler à l'extérieur de la ferme, soit à temps partiel ou à temps plein ou avoir un conjoint ou une conjointe qui travaille à l'extérieur

Au niveau des aides financières :

- Ouvrir les aides financières au plus de 40 ans
- Adapter le financement aux années de démarrage en production fruitière plus longues ($ seulement après 5-6 ans)
- Créer une assurance stabilisation et récolte pour les petites superficies
- Faciliter l'accès à la terre par une modification à la CPTAQ pour mieux répondre aux besoins des petites fermes

Meilleure gestion

Trouver des partenaires d'affaires (mécènes ou investisseurs) ou augmenter le nombre de partenaires ou d'actionnaires pour obtenir plus d'aide financière.

Être un bon gestionnaire et/ou être accompagner par des conseillers et des conseillères.

Développer progressivement l'entreprise.

Bien gérer les investissements, par exemple, en louant la machinerie au lieu de l'acheter. Il peut être intéressant d'investir dans des infrastructures de production plus dispendieuse, tels que des filets anti-insectes qui protègent aussi contre les oiseaux afin d'augmenter le rendement. Il s'agit de calculer le retour sur investissement.

Faire un plan d'affaires (ex. : lettres d'intention des acheteurs potentiels, prévente).

5. Main-d'œuvre

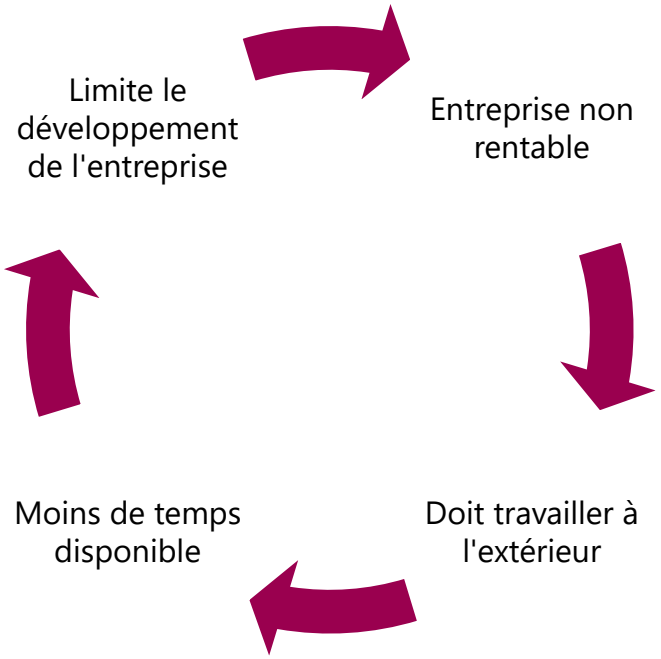
Les données recueillies mettent en évidence l'importance de la main-d'œuvre dans le développement et le maintien des activités des entreprises fruitières. Cette section présente les principaux résultats concernant l'implication des propriétaires dans les tâches, les besoins en main-d'œuvre de la ferme, le profil des employés engagés, le recrutement et la rétention des employés ainsi que la productivité de ceux-ci.

5.1. Implication des propriétaires

Lors des premières années de démarrage, les propriétaires sont la main-d'œuvre principale. Ils n'ont souvent pas les moyens financiers d'embaucher de la main-d'œuvre externe et les tâches au verger sont alors moins nombreuses, nécessitant moins d'heures de travail. À ce moment, les propriétaires ont tous les rôles. Ils effectuent des tâches telles que l'administration, la gestion des ressources humaines et de la production, la mise en marché, les tâches au champ et bien d'autres. De façon général, le travail hors champs est majoritairement fait par les propriétaires. Selon la rentabilité de l'entreprise, ils vont aller chercher de l'aide ou déléguer certaines tâches à d'autres.

Malheureusement, la majorité des propriétaires interrogés font face à une importante surcharge de travail et estiment ne pas disposer de suffisamment de temps à consacrer à leur entreprise agricole. Plusieurs occupent également un emploi à l'extérieur de la ferme, en plus de devoir parfois concilier leurs activités professionnelles avec leurs responsabilités familiales ou leurs études. De la première à la dixième année, leur charge de travail totale, combinant le travail à la ferme et l'emploi extérieur, dépasse en moyenne 50 heures par semaine sur une période de 48 semaines. Cette moyenne annuelle atténue toutefois les variations saisonnières, puisque la charge de travail s'intensifie notamment durant l'été. Certaines personnes utilisent alors leurs vacances pour travailler à la ferme ou réduisent temporairement leurs heures de travail à l'extérieur.

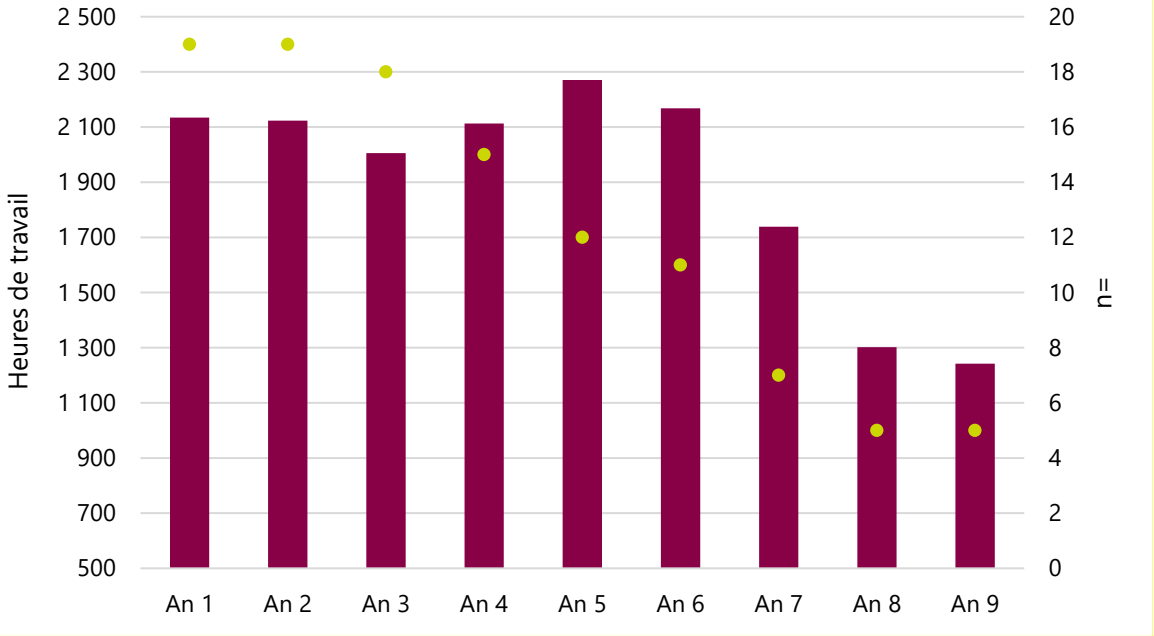
Figure 20 : Cercle vicieux de l'incapacité à s'investir dans le développement de l'entreprise



Les propriétaires font souvent face à un cercle vicieux dans lequel l'entreprise n'est pas rentable à ses débuts, ce qui les oblige à travailler à l'extérieur de la ferme (en moyenne 40 h par semaine les six premières années pour les fermes étudiées, voir Figure 20). Cette réalité fait qu'ils ont moins de temps disponible à consacrer sur leur entreprise, limitant le développement de l'entreprise et donc contribuant à la non-rentabilité de celle-ci. Certains se retrouvent face au choix de mettre du temps dans l'entreprise pour augmenter la production et ayant pour objectif la rentabilité, mais cela nécessite de diminuer les heures de travail à l'extérieur. Une décision difficile à prendre pour plusieurs, ne sachant pas si ce pari sera gagnant.

Pour ce qui est des propriétaires retraités, leur cas n'est pas si différent. Ils choisissent, pour la plupart, de ne pas diversifier leurs cultures et de maintenir l'entreprise à petite échelle. Ils préfèrent également ne pas avoir à gérer de ressources humaines. Cependant, là où ils se distinguent des autres propriétaires, c'est au niveau de l'atteinte de la rentabilité. Il semblerait que la rentabilité ne soit pas leur principal objectif. En effet, plusieurs d'entre eux assument les pertes au profit de la qualité et du style de vie que leur apporte la vie sur une ferme.

Figure 21 : Nombre d'heures travaillées à l'extérieur pour les fermes concernées (excluant les fermes dont les propriétaires ne travaillent pas à l'extérieur)



ENJEUX – Implication des propriétaires

Surcharge de travail

La surcharge de travail que portent les propriétaires dans les premières années de démarrage a comme conséquence d'affecter la rentabilité et le développement de l'entreprise. À titre d'exemple, les producteurs ont moins de temps à accorder aux suivis agronomiques et à s'occuper de leurs employés. Ils ont également peu de temps pour le développement de l'entreprise, que ce soit pour augmenter la superficie cultivée pour diversifier les produits (ex. : transformation) ou pour avoir une présence dans de nouveaux canaux de mise en marché. Ils finissent par faire le choix de ne pas implanter de nouvelles espèces, de ne pas augmenter la production et de ne pas avoir à gérer d'employés.

5.2. Besoin en main-d'œuvre

Plusieurs entreprises n'ont aucun employé, par choix ou par manque de liquidités pour payer les salaires.

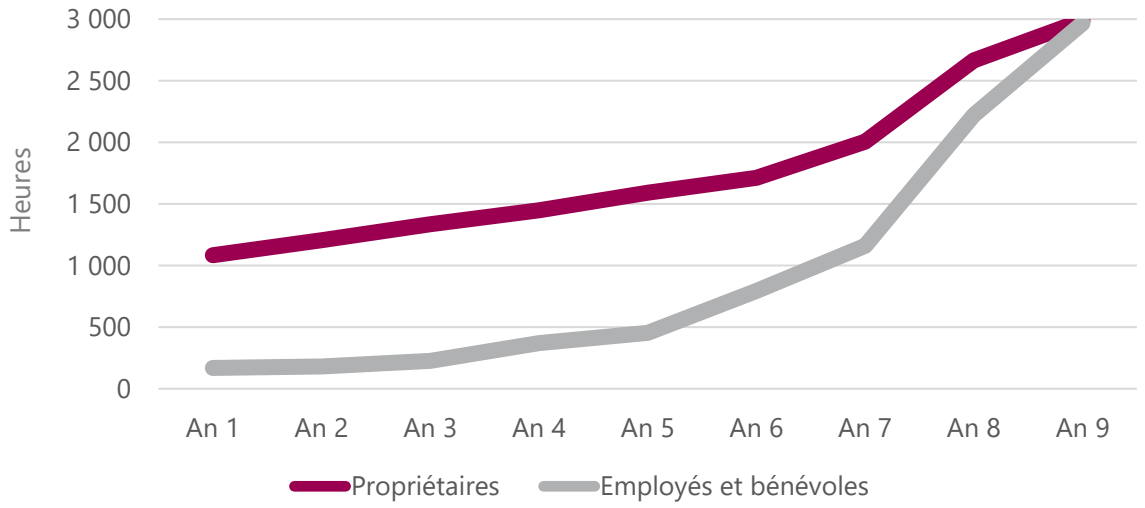
Pour certaines fermes, il y a une adéquation entre le nombre d'employés et la quantité de travail : elles embauchent des personnes spécifiquement pour les périodes intensives, selon les besoins, par exemple lors des récoltes. Pour d'autres, l'ampleur modeste de la production permet de ne pas avoir à embaucher d'employé. Elles peuvent alors demander l'aide de la famille et de l'entourage au besoin.

Les premières années, la plupart des fermes n'ont pas d'employé et se font aider par leur famille. Les propriétaires de jeunes entreprises n'ont pas l'expérience leur permettant de bien évaluer les besoins en main-d'œuvre pour les années à venir. Les fermes qui ont démarré depuis quelques années ont une meilleure idée de leurs besoins.

Plusieurs fermes favorisent l'embauche de travailleurs locaux, et certaines s'ajustent à l'horaire et aux disponibilités des étudiantes et étudiants du secondaire ou du cégep qui résident à proximité. Certaines entreprises bénéficient de subventions, comme des programmes de soutien à l'emploi, pour embaucher temporairement des travailleurs à temps plein pendant l'été.

Pour quelques fermes, l'embauche de main-d'œuvre augmente dans le temps, en même temps que la croissance de l'entreprise et l'arrivée à maturité du verger (Figure 21). Certaines parviennent à embaucher des employés réguliers (temps plein ou partiel). Dans ce cas, le défi est d'offrir une charge de travail régulière et bien rémunérée. D'autres producteurs se limitent à de l'aide ponctuelle, faisant souvent appel à des bénévoles, des jeunes du voisinage, des amis ou de la famille.

Figure 22 : Évolution des heures travaillées propriétaires vs employés et bénévoles



ENJEUX – Besoin en main-d'œuvre

Influence sur le développement de l'entreprise

Le désir de vouloir développer de nouveaux projets ou d'expansion peut être ralenti en raison d'un manque de ressource humaine.

Équilibre entre les coûts et les besoins

Il est difficile, pour les propriétaires de trouver l'équilibre parfait entre les besoins en employés et la capacité de les payer. Ils se voient souvent obligés d'augmenter leur production pour générer plus de revenus pour payer les employés. Mais une expansion au niveau de la production engendre une charge de travail plus élevée et donc une augmentation des dépenses reliés aux employés.

Temps alloué à la gestion des employés

La gestion des ressources humaines demande du temps de travail supplémentaire aux producteurs. Certains producteurs ont la perception qu'il s'agit de trop de temps investi à la gestion par rapport au bénéfice retiré.

5.3. Profil de la main-d'œuvre

La main-d'œuvre embauchée par les producteurs fruitiers est principalement composée d'employés saisonniers, soit des bénévoles faisant partie de l'entourage des propriétaires, des amis ou de la famille. On y retrouve des gens de tous âges, entre autres, des adolescents et des retraités. Ces derniers sont reconnus pour être de bons travailleurs disponibles. Certaines fermes vont embaucher des jeunes cueilleurs pour aider à la récolte et pour tenir le kiosque. Des stagiaires peuvent être employés pour la saison agricole.

Ce sont dans les fermes à plus grande superficie que l'on retrouve des travailleurs étrangers, lorsque les producteurs n'arrivent pas à combler leurs besoins en main-d'œuvre localement. Il est avantageux pour ces entreprises d'engager des travailleurs étrangers temporaire (TET), car ils sont efficaces, ils travaillent bien, ils arrivent également à travailler sur de longues périodes et leur salaire est généralement moins élevé. Cependant, l'obtention du permis de travail pour les TET est compliqué, coûteux et il faut prévoir un endroit pour les loger. De plus, le partage

d'employés TET entre plusieurs fermes n'est pas possible puisque l'employé doit être rattaché seulement à un employeur qui a été préalablement autorisé (UPA, s.d.).

Dans le cas de reprise d'entreprise, les anciens propriétaires offrent souvent d'accompagner les nouveaux propriétaires. Ils demeurent alors employés pendant deux à trois ans pour faciliter le transfert. Dans notre échantillon, nous avons eu peu de cas de reprise, mais nous savons que le mentorat est une pratique encouragée dans d'autres productions, entre autres, dans la production laitière.

Les entreprises possédant une plus grande superficie en culture ont plus d'employés. En moyenne, l'on retrouve jusqu'à trois employés dans les petites fermes et douze employés dans les grandes fermes. Les entreprises de quinze acres et plus ont moins d'employés, car elles sont souvent mécanisées. Environ la moitié des entreprises ont des employés rémunérés.

Figure 23 : Nombre d'entreprises ayant des employés en fonction de la superficie

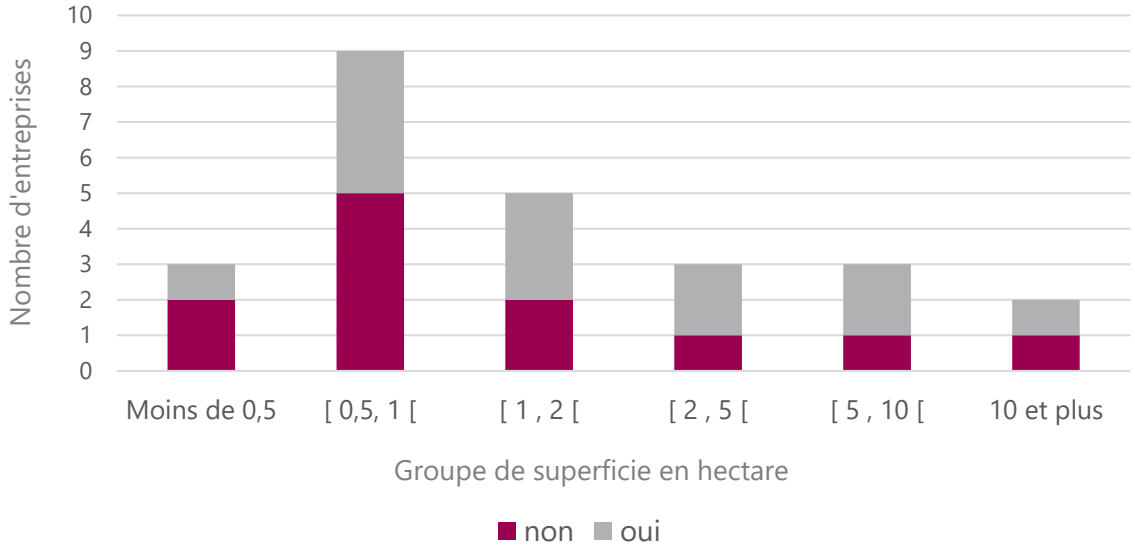
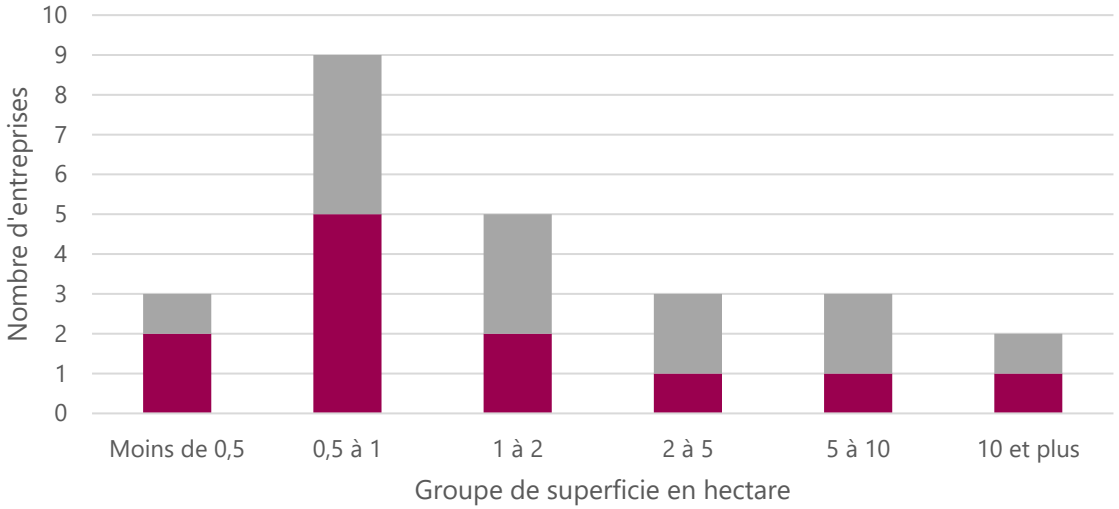


Figure 24 : Nombre d'entreprises qui ont des employés selon la superficie



La majorité de la main-d'œuvre embauchée par les entreprises fruitières est locale, suivie par des bénévoles. Il y a une grande implication bénévole de la famille dans plusieurs fermes. Les bénévoles peuvent être également des amis ou le conjoint ou la conjointe du producteur ou encore des amis de la ferme rejoint par appel à tous sur Facebook. La famille participe souvent aux grosses corvées de démarrage ou aide aux tâches familiales pour libérer du temps au producteur. Les bénévoles peuvent également aider ponctuellement pour la récolte, selon les besoins. Dans ce cas, plusieurs fermes offrent des fruits en échange du travail exécuté par les bénévoles. Les bénévoles sont des aides précieuses pour les moments de surcharge de travail, tel que lors de la récolte. Ils permettent également à des fermes en démarrage qui n'ont pas encore de revenu d'avoir de l'aide. Cependant, les tâches qui demandent de l'expérience et des connaissances agricoles ne sont pas exécutées par les bénévoles. De plus, accueillir des bénévoles sur la ferme demande du temps, car les gens viennent apprendre et veulent une expérience agrotouristique.

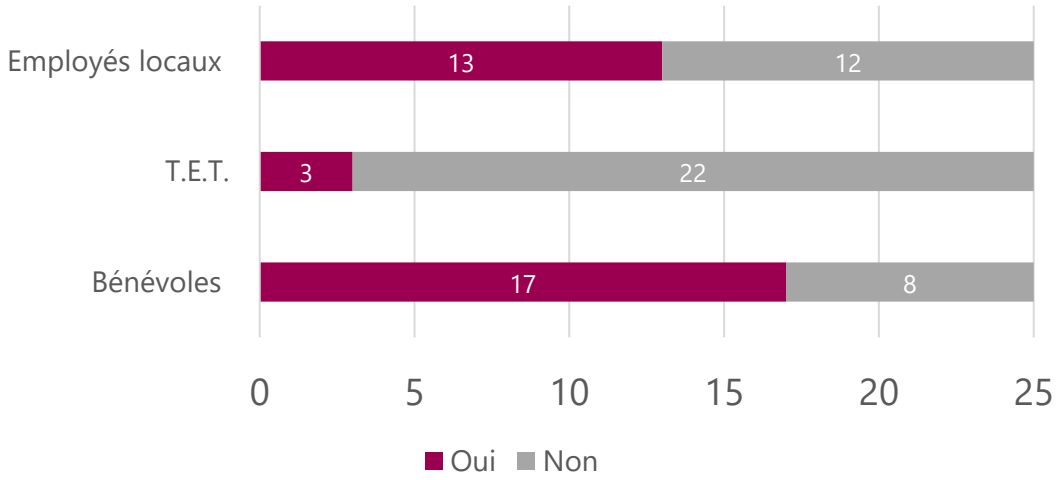
Quelques producteurs questionnés disent avoir un intérêt pour le *woofing*[2], mais ils ne le pratiquent pas, car ils n'arrivent pas à offrir le logement.

Également, quelques fermes font affaire avec des organismes de glanage ponctuellement ou avec des banques alimentaires pour offrir leur surplus. Cette aide permet d'avoir une équipe de

[2] Le woofing (ou WWOOFing) est une forme d'échange où une personne séjourne dans une ferme biologique ou pratiquant une agriculture durable afin de participer aux activités quotidiennes de l'exploitation. En retour de son aide, l'hôte offre généralement le gîte, les repas et des occasions d'apprentissage, sans échange monétaire entre les parties. (WWOOF, s.d.)

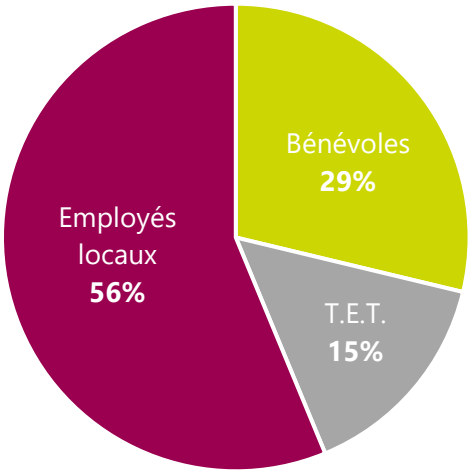
bénévoles pour la récolte et de vider le champ. Face au manque de main-d'œuvre, les producteurs décident parfois de se tourner vers le glanage et de donner les fruits plutôt que de les jeter.

Figure 25 : Nombre de fermes qui emploient des employés locaux, des travailleurs étrangers temporaires et/ou des bénévoles



Un peu plus de la moitié des travailleurs sur l'ensemble de nos fermes sont des employés locaux (Figure 24).

Figure 26 : Proportion de chaque catégorie de travailleur sur l'ensemble des fermes (n = 80)



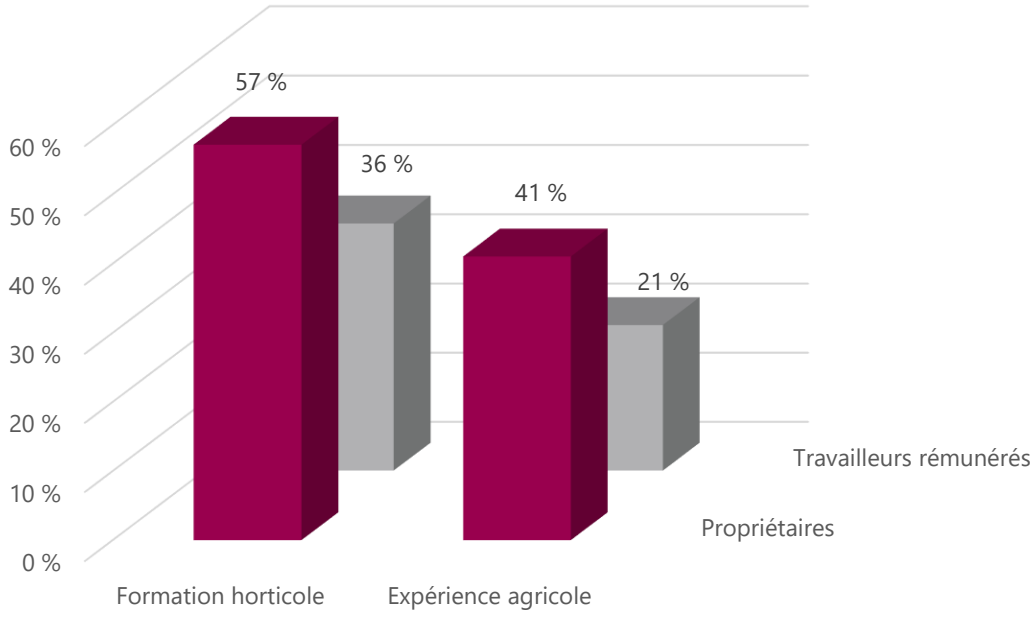
Voir Figure C-3 en annexe pour des détails sur le profil de la main d'œuvre.

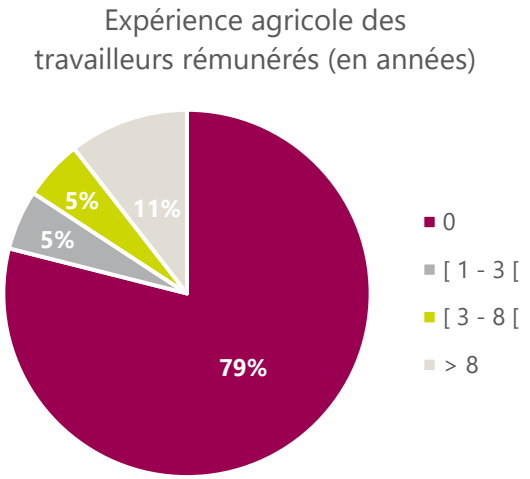
Les entreprises ont classé leurs travailleurs selon différents types afin de brosser un portrait de la main-d'œuvre. Les catégories proposées étaient : bénévole, jeune, employé, agricole spécialisé, retraité, travailleur étranger temporaire (TET), étudiant/stagiaire, famille rémunérée, employé local non spécialisé. Après les propriétaires, les travailleurs agricoles spécialisés et les travailleurs étrangers temporaires sont de loin ceux qui ont la plus grosse importance en termes de prise en charge du travail à la ferme. Et ce, même si seul un petit nombre d'entreprises emploie des TET. À l'inverse, presque toutes les fermes ont des bénévoles mais leur importance en termes d'heures travaillées demeure modeste.

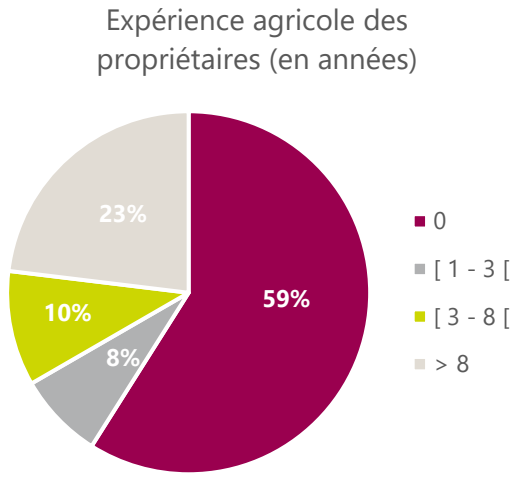
Seuls 21% des travailleurs avaient de l'expérience, et seuls 1/3 d'entre eux avaient une formation horticole avant d'être embauchés. Du côté des propriétaires, environ la moitié n'avaient pas d'expérience agricole avant de démarrer leur entreprise et le constat est similaire pour la formation horticole. Plus d'un tiers n'avait ni formation, ni expérience.

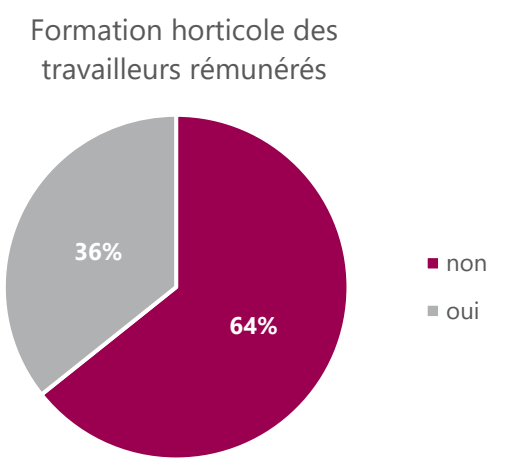
Beaucoup de producteurs se forment de manière autodidacte ou grâce à des ressources telles que des guides, des clubs conseils, ou en apprenant sur le terrain avec des agronomes. Plusieurs producteurs ont dit participer activement à des formations continues ou des activités pour se perfectionner dans la production fruitière. Il semble y avoir un réel besoin de formation à la carte et offertes en continu dans ce secteur. Le besoin de développer de la formation adaptée devrait être envisagé par les divers groupes et services conseils dans le secteur.

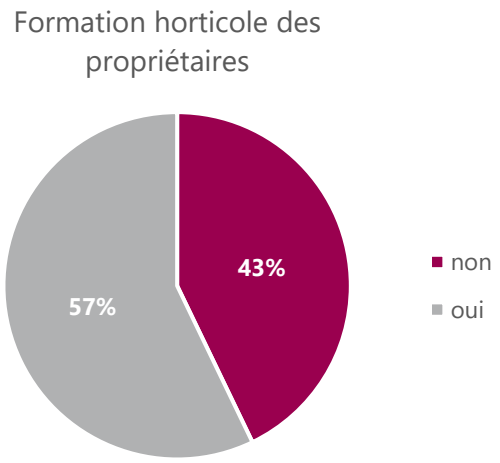
Figure 27 : Formation et expérience agricole des propriétaires et des travailleurs











ENJEUX – Profil de la main-d'œuvre

La main-d'œuvre en production fruitière est rarement formée et expérimentée. Elle compte beaucoup de travailleurs saisonniers.

5.4. Recrutement et rétention

La main-d'œuvre agricole est, en général, difficile à recruter et à retenir. Cependant, ce phénomène n'est pas spécifique à la production fruitière, on le retrouve dans divers secteurs de productions (Agriculture Canada, 2025).

Le recrutement des employés agricoles se fait principalement sur Facebook. En deuxième position, l'on retrouve le bouche-à-oreille et les journaux et les babillards locaux.

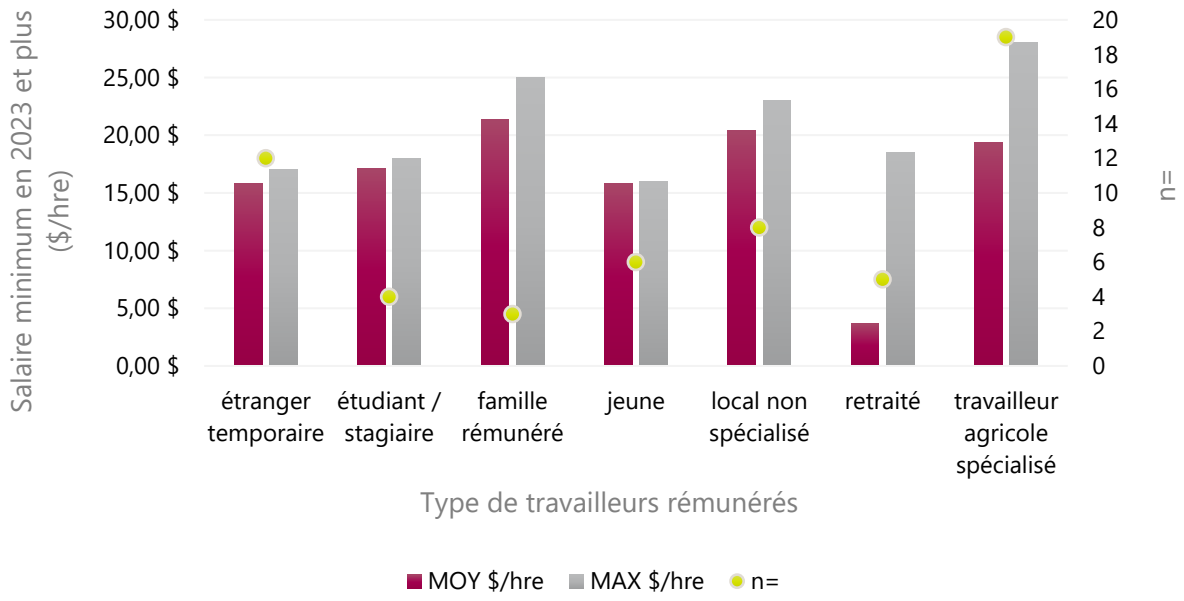
Selon l'avis des producteurs, les éléments les plus attractifs pour attirer la main-d'œuvre sur leur ferme sont l'ambiance et le milieu social de qualité offerts à la ferme. L'originalité de la production vient en second rang (ex. : fruit rare, fruit émergent, mode de production biologique ou permaculture). La rémunération n'apparait qu'au 4^{e} rang des 6 catégories. Il semblerait que le bien-être prévaut sur le salaire quand il vient le temps, pour un futur employé agricole, de choisir son lieu de travail.

Selon les données recueillies auprès des entreprises participantes, le salaire horaire moyen des travailleurs locaux s'établit à environ 20 $, comparativement à environ 16 $ pour les travailleurs étrangers temporaires. Ces résultats concordent avec les données du Guichet-Emplois, qui

situent le salaire médian des ouvriers agricoles entre 19 $ et 21 $ l'heure au Québec, selon la région. Le montant rapporté pour les travailleurs étrangers temporaires correspond, pour sa part, au salaire plancher d'environ 16 $ qui était applicable au moment de la collecte des données.

L'axe de gauche commence au salaire minimum de 2023, soit de 15,25 $/h. La moyenne générale du salaire des travailleurs est de 16,97 $/h.

Figure 28 : Salaire moyen des travailleurs



Salaire des propriétaires

Il existe une corrélation entre la proximité géographique à un grand centre et l'accès à la main-d'œuvre. En effet, les centres urbains permettent de recruter dans un plus grand bassin de population et offrent plus facilement un accès à un logement.

ENJEUX – Recrutement et rétention

Conditions de travail difficiles

Le travail agricole est difficile et répétitif. Il demande de travailler à l'extérieur peu importe la météo. Les employés agricoles sont également souvent payés au salaire minimum pour une charge de travail élevée. En effet, les producteurs ont de la difficulté à payer les employés un salaire raisonnable et compétitif tout en étant rentable. Ces facteurs rendent cet emploi peu attrayant, surtout en contexte de pénurie de main-d'œuvre dans tous les secteurs d'emploi au Québec.

Recrutement et gestion des ressources humaines chronophages

Souvent, les producteurs doivent recruter de nouveaux employés à chaque année, cette tâche s'ajoutant aux nombreuses autres tâches à la ferme. La main-d'œuvre qualifiée, souvent des travailleurs étrangers temporaires, demande des installations supplémentaires, tel que l'aménagement de logement. Dans certains cas, le transport des employés s'ajoute à la charge des propriétaires.

Logement pour les employés et les propriétaires

L'accès au logement pour les employés est un enjeu important, surtout lorsqu'il s'agit d'embaucher des travailleurs étrangers ou des travailleurs non-locaux. Le manque de logement peut être un frein au recrutement de la main-d'œuvre et ainsi mettre en péril la production. En milieu agricole, puisque qu'il s'agit d'employés saisonniers qui ne restent que pour une courte période, les offres de logement temporaires sont limitées, rendant l'accès encore plus difficile.

Quant à l'accès au logement pour les propriétaires, il semble plus notable chez les entreprises qui louent une terre ou celles qui ont acheté une terre sans maison.

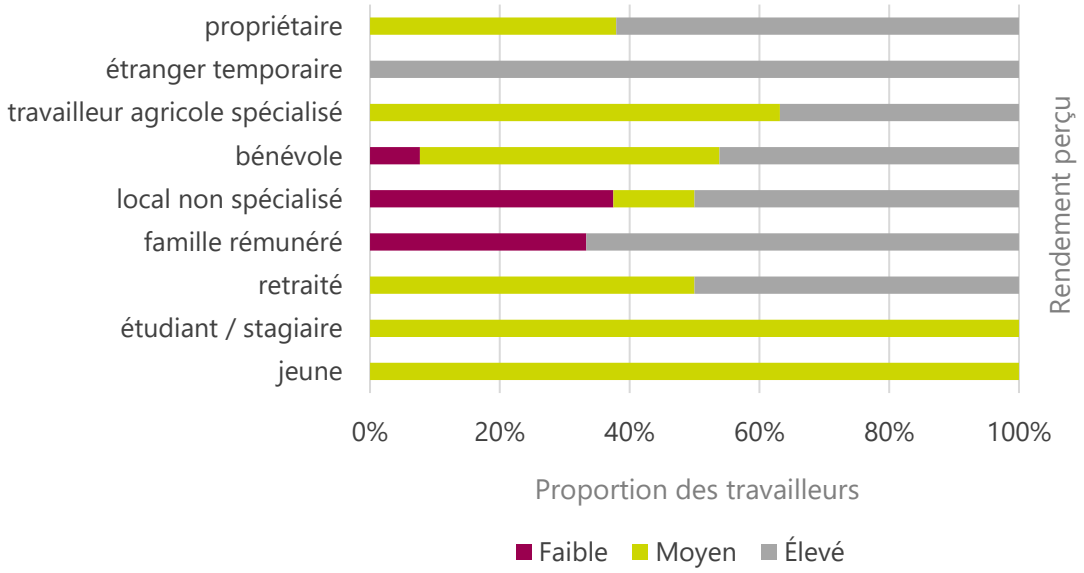
Limites légales

Il n'est pas possible de partager les employés TET entre fermes (UPA, s.d.). Certains règlements municipaux représentent un frein pour la construction de lieux d'habitation alternatifs pour loger les employés (ex. : Yourte, roulotte, etc.). Quant aux jeunes employés québécois, la loi restreint l'embauche de personne de moins de 12 ans dans les entreprises agricoles à certaines tâches (travaux manuels légers pour la récolte, le soin des animaux et l'entretien du sol (CNESST,s.d.).

5.5. Productivité

Les propriétaires estiment généralement que leur rendement est élevé, mais environ le tiers estiment avoir une productivité moyenne. Les travailleurs étrangers temporaires sont jugés avoir un rendement élevé. Les propriétaires perçoivent de manière variable le rendement des bénévoles, puisque 50 % le considèrent comme étant entre élevé à moyen et pour une petite part, le considèrent comme étant faible.

Figure 29 : Rendement perçu des travailleurs par les propriétaires



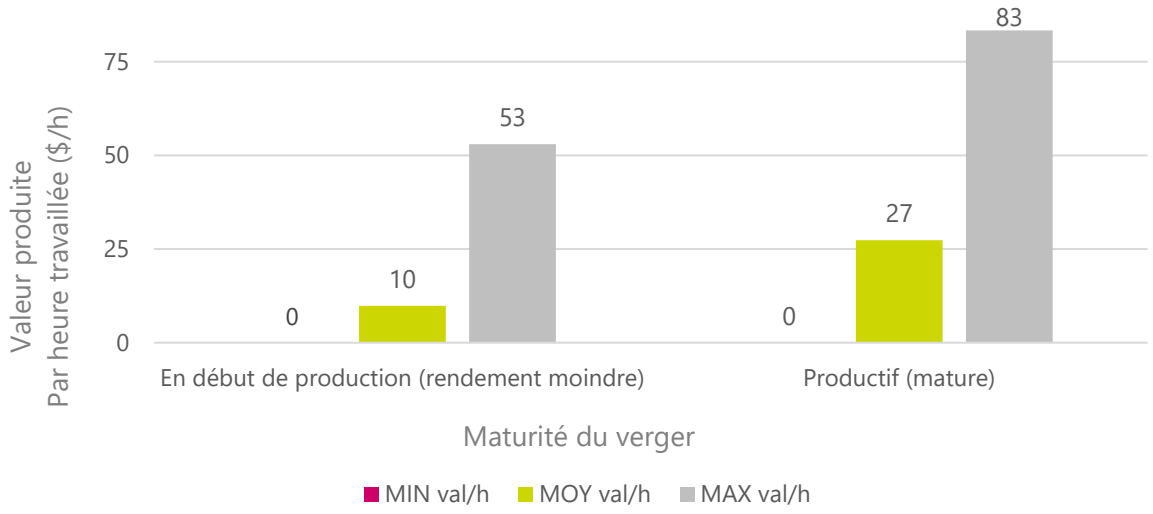
Les propriétaires ont qualifié leur rendement au travail ainsi que le rendement des travailleurs de leur ferme selon leur observation et expérience : soit faible, moyen ou élevé. Par exemple, l'ensemble des propriétaires qui emploient des jeunes trouvent leur rendement moyen, tandis que le rendement des travailleurs étrangers temporaires est considéré élevé et donc satisfaisant au regard des propriétaires.

Il ne semble pas y avoir de lien évident à faire entre la perception qu'ont les employeurs sur le rendement de leurs employés et leur formation ou leur expérience. Cependant, les recherches ont démontré que les gens qui sont formés et expérimentés semblent avoir une évaluation un peu plus sévère des rendements attendus et de la productivité.

Les tâches les plus importantes sont souvent réalisées par les propriétaires (ex. : la taille). L'ensemble des travaux de la ferme sont pour le ¾ réalisés par les propriétaires et ce même sur les fermes de plus grande taille. Sinon, ce sont les employés réguliers qui s'occupent des tâches reliées à l'entretien des cultures (ex. : taille, fertilisation, phytoprotection, etc.). Pour les fermes de petite taille, ces tâches sont exécutées par les propriétaires.

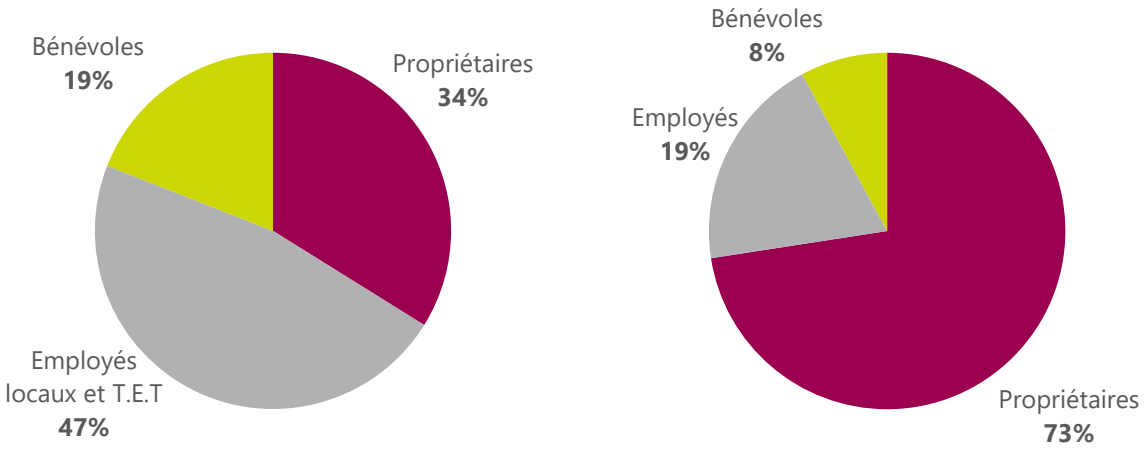
Le graphique met en évidence une hausse de la valeur produite par heure travaillée à mesure que le verger atteint sa maturité. En début de production, alors que le rendement est encore limité, la valeur moyenne produite s'établit à 10 $/h, avec des valeurs variant de 0 à 53 $/h. À maturité, la valeur moyenne atteint 27 $/h, tandis que la valeur maximale s'élève à 83 $/h. Le passage à la maturité correspond ainsi à une augmentation de 17 $/h de la valeur moyenne, soit une progression de 170 %, ainsi qu'à une hausse de 30 $/h de la valeur maximale. Ces résultats montrent que la maturité du verger est associée à un potentiel de valorisation du travail nettement supérieur. Toutefois, la présence d'une valeur minimale de 0 $/h aux deux stades, combinée à l'écart important entre les valeurs moyennes et maximales, témoigne d'une forte variabilité entre les situations observées. Les moyennes doivent donc être interprétées avec prudence, puisqu'elles peuvent masquer des réalités économiques très contrastées.

Figure 30 : Valeur de la production fruitière générée, rapportée par heure travaillée par l'ensemble des travailleurs



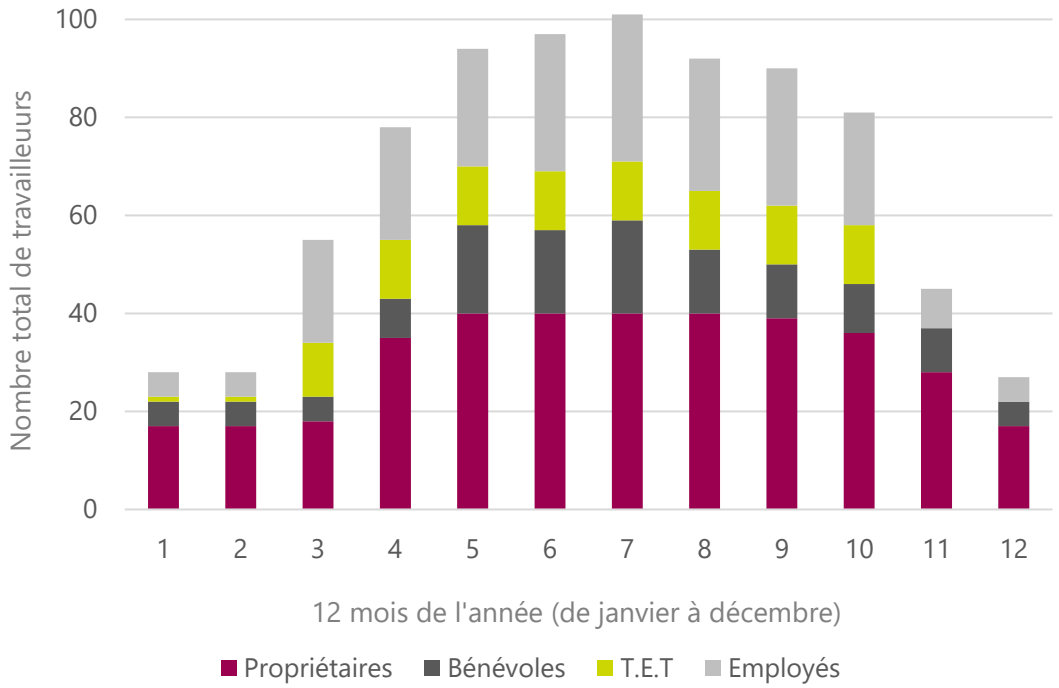
La majorité des propriétaires assument la majeure partie du travail sur l'ensemble des fermes, malgré leur infériorité numérique (Figure 30).

Figure 31 : Répartition de la force de travail, en nombre de travailleurs (gauche) et en heures de travail (droite)



Le mois de juillet correspond à la période où les besoins en main-d'œuvre sont les plus importants. La présence des propriétaires et des travailleurs sur les fermes se concentre principalement entre les mois d'avril et d'octobre, qui correspondent à la saison de production. Bien que quelques bénévoles et employés soient présents tout au long de l'année, les besoins en main-d'œuvre demeurent essentiellement saisonniers.

Figure 32 : Répartition des travailleurs sur les fermes durant une année



Il est difficile de trouver, dans la littérature, de l'information quant au temps de travail à prévoir lors du démarrage d'une entreprise fruitière. On n'a qu'à penser aux prévisions en temps de travail selon le type de culture et le temps consacré à certaines tâches. S'il existe bien quelques informations à ce sujet, elles ne sont jamais très claires ou précises.

La collecte de données auprès de producteurs a permis de comptabiliser la durée de la demande de travail échelonnée sur plusieurs mois. À la lecture du graphique ci-dessous, l'on peut voir qu'environ 6 mois dans l'année sont consacrés à la production.

Plusieurs facteurs peuvent influencer la productivité d'une entreprise fruitière. Le choix du terrain est important, soit la pente, l'orientation, etc. Le design de la ferme est à considérer pour favoriser la productivité, car il peut influencer l'optimisation du travail des employés. On n'a qu'à penser à la proximité des bâtiments de conditionnement par rapport au champ ou à la possibilité de mécaniser les opérations (ex.: largeur entre les rangs assez large pour accueillir la machinerie). Certaines cultures ont un faible potentiel de mécanisation et sont donc moins propices à un développement possible. Le manque de formation et d'expérience des propriétaires peut également avoir un impact négatif sur la productivité. L'ambiance générale à la ferme et la motivation ne sont pas à négliger.

L'un des principaux défis consiste à atteindre, à chaque étape du développement de l'entreprise, un équilibre entre le volume de production et le nombre d'employés disponibles. Les producteurs se retrouvent parfois dans une situation où un employé supplémentaire serait nécessaire pour alléger leur charge de travail, mais où les revenus de l'entreprise ne sont pas encore suffisants pour soutenir ce coût. Ils doivent alors augmenter leur production afin d'accroître leur chiffre d'affaires, ce qui génère paradoxalement un besoin accru en main-d'œuvre. Il est intéressant pour le gestionnaire de l'entreprise agricole de comptabiliser la valeur de fruits par heure travaillée. Cette valeur permet de vérifier s'il vaut la peine d'augmenter la production. Par exemple, elle permet de déterminer quelle quantité de fruits il faudrait cultiver pour être rentable par rapport au temps supplémentaire que cela demandera à produire.

ENJEUX – Productivité

Mauvaise estimation du temps de travail

On remarque, lors du démarrage, une sous-estimation du temps de travail nécessaire par les promoteurs, soit lors de la planification ou lorsque l'on consulte leur plan d'affaires. Ces données étant erronées, ceci engendre une mauvaise planification des besoins en employés tant organisationnelle que financière. Il faut dire que les informations en la matière sont difficiles à trouver dans les ouvrages de référence traitant de la production fruitière, surtout pour la culture de fruits émergents. Les données quant au temps que les producteurs doivent consacrer à certaines tâches sont rarement spécifiques aux cultures et peu précises.

Perte de rendement

Les difficultés de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre peuvent occasionner des pertes de rendement. À titre d'exemple, les producteurs se voient obligés de laisser des fruits au champ faute d'avoir des employés pour les ramasser.

Variabilité des besoins en main-d'œuvre

Certaines cultures prennent beaucoup de temps à récolter, telle que la récolte des camerises et des airelles. Le besoin en main-d'œuvre est donc variable selon le type de culture implantée. De plus, les besoins en main-d'œuvre varient au cours de la saison de production. Par exemple, les récoltes nécessitent un grand nombre d'employés sur une courte durée. Quant au reste de la saison, les tâches, telle que la taille, sont principalement effectuées par les propriétaires. Il faut également tenir compte du fait que la production débute en moyenne 3-4 ans après l'implantation. Entre-temps, les producteurs font appel à des employés pour répondre aux tâches d'entretien.

5.6. Stratégie et solutions

La main-d'œuvre représente un enjeu important pour les entreprises fruitières de la relève. Plusieurs stratégies peuvent être mises en place afin d'attirer, de former et de fidéliser les employés. Les productrices et producteurs consultés ont notamment souligné l'importance d'offrir des perspectives d'avancement au sein de l'entreprise, voire des possibilités d'intégration au projet entrepreneurial. La formation en milieu de travail constitue également une avenue prometteuse pour développer les compétences de la main-d'œuvre tout en facilitant son recrutement. Enfin, la valorisation de la contribution des employés, le

développement d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise ainsi que l'amélioration des conditions de travail, notamment par une rémunération concurrentielle, ont été identifiés comme des leviers susceptibles de favoriser la rétention du personnel et de soutenir le développement des entreprises fruitières.

Réduction des besoins en main-d'œuvre

Coopération

Autocueillette

- Mécanisation de certaines opérations (ex.: récolte) Cependant, certaines cultures ne se mécanisent pas.

Kiosque libre-service

Organismes qui font du glanage, ponctuel, satisfaisant, mais marginal

Woofing

Meilleure organisation du travail :

- Implantation progressive des cultures
- Choix du moment clé pour accomplir certaines tâches (ex.: désherbage à l'automne)
- Utilisation de bons outils pour faciliter les tâches
- Choisir des cultures et des variétés pour leurs calendriers de production complémentaires
- Bilan de saison pour mieux planifier la saison prochaine
- Développer le projet pour permettre l'embauche à l'année

Recrutement

Agences de recrutement pour les travailleurs étrangers ponctuels

CUMO, coopérative d'utilisation de la main-d'œuvre

Plus de collaboration et de partenariats

Prêt de travailleur étranger temporaire
(À noter, qu'il s'agit d'une pratique illégale pour le moment.)

Recruter des personnes vivant des limitations à l'emploi dans le cadre de programmes d'intégration socioprofessionnelle (ex: TSA, Ausiris)

Évènements thématiques et le réseautage

Programmes d'aide : Emplois d'été

Canada, Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-jobs, etc.

Rétention de la main-d'œuvre

Offrir des possibilités d'avancement dans l'entreprise ou même la possibilité d'intégrer l'entreprise

Former sur place la main-d'œuvre et les payer pendant la formation (ex. : stagiaire)

Les employés qui reviennent d'année en année ont souvent développé un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Valoriser la fierté des employés et leur implication dans le projet.

Offrir un meilleur salaire – subventions (Emploi d'été Canada)

6. Mise en marché

La présente section porte sur les pratiques de mise en marché des entreprises fruitières ayant participées à ce projet de recherche. Elle examine plus précisément les caractéristiques des produits commercialisés et leur prix de vente, les stratégies de marketing mises en œuvre, les activités de transformation, les canaux de mise en marché utilisés ainsi que la distribution et la logistique.

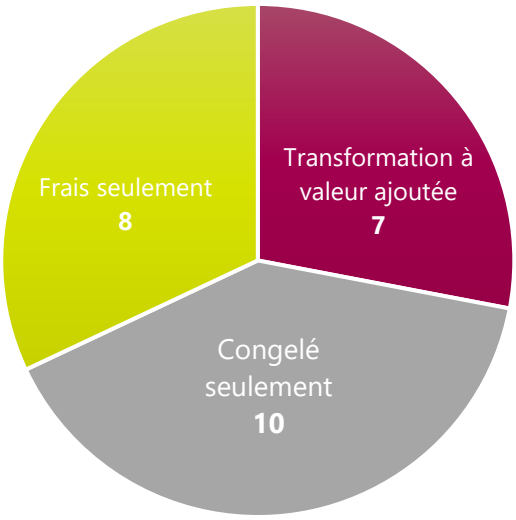
6.1. Produits et prix de vente

Produits

Les fruits sont vendus frais ou transformés. La congélation est la forme de transformation la plus courante. Elle nécessite très peu d'équipements et dénature peu le produit. Cependant, elle ne permet pas de vendre le produit plus cher, le prix au poids des fruits congelés étant souvent égal ou légèrement inférieur au prix frais. La congélation est ainsi davantage une façon d'étendre la période de commercialisation des produits que de développer une valeur ajoutée. Les fruits congelés ont donc été distingués des autres produits transformés, considérant ces derniers comme une transformation à valeur ajoutée.

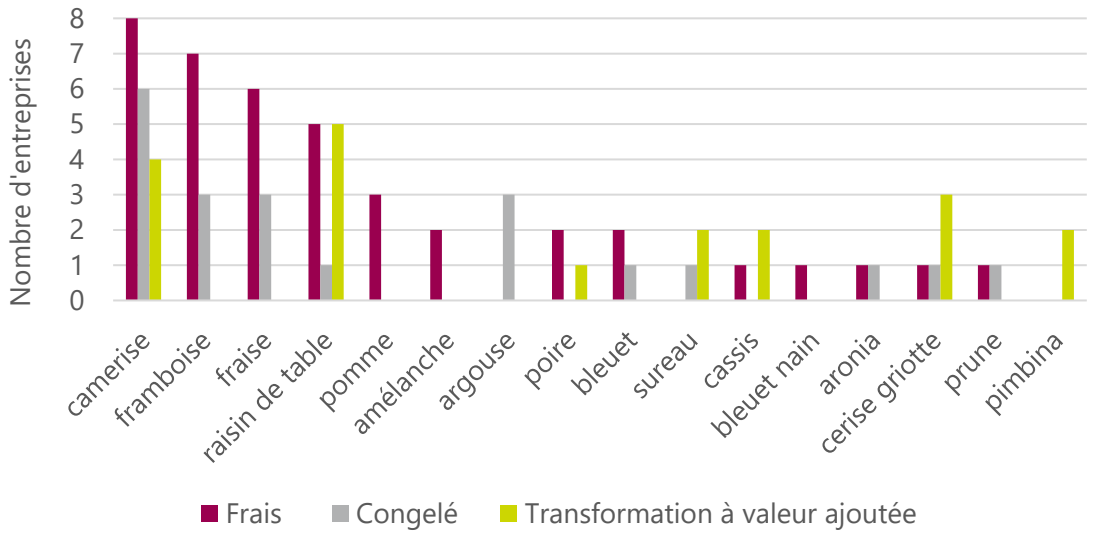
La plupart des entreprises vendent les fruits frais et transformés. Parmi celles-ci, près du 2/3 font, comme produit transformé, uniquement de la congélation (Figure 32).

Figure 33 : Proportion des entreprises qui font de la transformation (n=25)



Les données recueillies ont permis d'évaluer la moyenne des ventes pour les différentes formes de produits. Le bleuet, la framboise, la prune la fraise, et le raisin sont vendus presque exclusivement frais. L'argouse, le sureau et l'aronie sont vendus essentiellement congelés - leur faible intérêt gustatif à l'état frais expliquant l'absence de marché. La camerise, la poire et le cassis sont vendus frais ou transformés. La congélation représente un volume de vente plus important que les autres transformations (Figure 33).

Figure 34 : Nombre d'entreprises vendant le fruit sous chaque forme selon la culture



Prix

Les prix des produits fruitiers sont très variables, comme on le constate au Tableau 3. Ils varient d'une entreprise à l'autre et selon le canal de mise en marché. L'autocueillette est souvent le canal qui donne les moins bons prix. Il existe des listes de prix publiées par les associations de producteurs tenant compte de la région et des canaux de mise en marché.

Tableau 3 : Produits et prix de vente moyen ($/lb)

Fruit	prix min	prix moyen	prix max	écart max/min	Meilleur prix dans	Pire prix dans
amélanche	4,98 $	7,52 $	8,97 $	+80%	Marchés publics	Détaillants
argouse		6,60 $		n.a.		
aronia		4,54 $		n.a.		
bleuet	4,20 $	5,65 $	7,09 $	+69%	Kiosque à la ferme	Autocueillette
camerise	1,60 $	5,61 $	9,09 $	+468%	Producteurs	Transformateurs
fraise	4,33 $	6,42 $	7,54 $	+74%	Événements ponctuels	Autocueillette
framboise	9,50 $	11,34 $	15,00 $	+58%	Kiosque à la ferme	Autocueillette
poire	1,92 $	2,04 $	2,15 $	+12%	Producteurs	Autocueillette
pomme	0,35 $	1,51 $	2,50 $	+614%	Autocueillette	Transformateurs
prune	2,88 $	5,17 $	6,01 $	+109%	Détaillants	Autocueillette
raisin de table	3,00 $	4,80 $	5,95 $	+98%	Kiosque à la ferme	Autocueillette
rhubarbe	1,33 $	1,35 $	1,37 $	+3%	Producteurs	Kiosque à la ferme
sureau	2,38 $	3,19 $	4,00 $	+68%	Restaurateurs	Distributeurs

Il peut exister une concurrence déséquilibrée au niveau des prix entre les producteurs. Certaines entreprises maintiennent les mêmes prix depuis plusieurs années, évitant de les augmenter par crainte de perdre leur clientèle ou parce qu'ils estiment ça nécessaire pour maximiser les volumes vendus. L'élasticité-prix des produits n'étant pas connue, ces décisions

reposent sur des observations, des intuitions et des assomptions. Certaines entreprises peuvent se permettre d'avoir des prix bas, car elles n'ont pas d'objectif de rentabilité. Quelques producteurs et productrices estiment que certains concurrents « cassent les prix », estimant que cela affecte négativement leur demande et qualifiant même la pratique de concurrence déloyale. Sans un plan d'affaire construit sur des données réalistes, la fixation des prix en début de parcours est hasardeuse. Les coûts de production peuvent être sous-estimés les premières années en raison des investissements de départ importants en temps et en argent.

Les entreprises fruitières interrogées doivent composer avec la concurrence des fruits importés offerts en supermarché, parfois à des prix plus compétitifs que les produits locaux. Cet enjeu est également documenté dans certains secteurs fruitiers québécois, notamment ceux de la pomme, de la fraise et de la framboise, où la présence de volumes importés en épicerie peut exercer une pression sur les prix, les marges et les conditions de commercialisation des entreprises locales.

Les fruits importés semblent demeurer des substituts aux fruits québécois aux yeux des consommateurs. Si la supériorité des fraises locales est généralement reconnue, le rejet des fraises importées étant même utilisé comme signalement de vertu, cette attitude ne semble pas se traduire de façon aussi évidente pour les autres fruits comme les framboises, les bleuets et les pommes, par exemple.

Quelques entreprises en production biologique décident d’offrir le prix de vente du conventionnel, estimant que les consommateurs ne sont pas prêts à payer une prime biologique substantielle.

Lorsque les producteurs font affaire avec des grossistes, les prix sont variables et engendrent de l’incertitude. Parfois, les producteurs sont payés l’année suivante.

ENJEUX – Produits et prix de vente

Qualité des produits

Les fruits vendus non mûrs nuisent à la perception générale des produits. À titre d'exemple, la camerise est parfois vendue non mûre et peut laisser croire aux consommateurs qu'il s'agit d'un fruit sûr et non sucré. À la suite de cette perception négative faussée, le consommateur risque de ne pas acheter ce fruit.

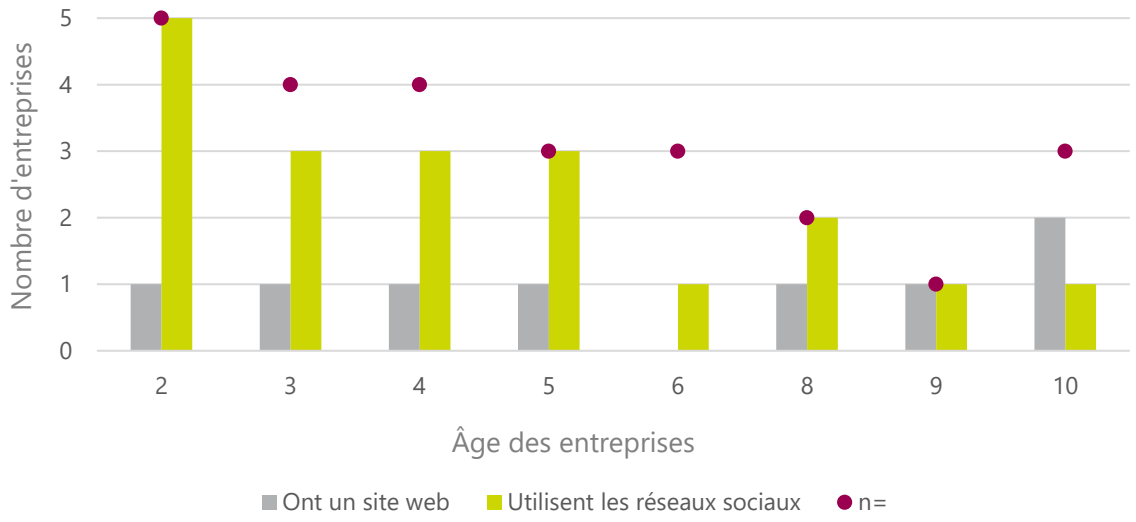
Concurrence des prix

La concurrence de prix est présente autant entre les producteurs locaux que les importateurs. Il peut exister une grande différence entre les niveaux de prix tolérés d'une entreprise à l'autre, de sorte que celles qui aimeraient fixer des prix plus élevés pour faciliter leur rentabilité estiment se faire couper l'herbe sous le pied par les entreprises qui acceptent des prix bas. L'équilibre est difficile à trouver entre un prix intéressant pour le producteur et intéressant pour les consommateurs. La vente directe est souvent privilégiée pour obtenir des meilleurs prix mais ne permet pas une mise à l'échelle comme la vente à des distributeurs le permet. La vente en semi-gros en circuit court (épiceries et restaurateurs, par exemple) se fait dans une diversité de prix et de volumes. Les enjeux liés aux marchés locaux et à la concurrence de prix avec les produits importés influencent les choix de développement.

6.2. Marketing

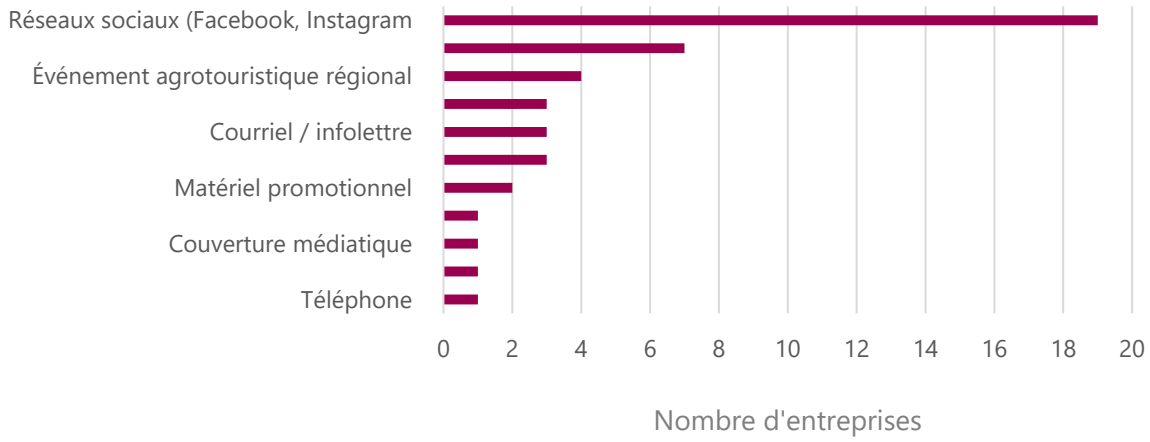
Les méthodes utilisées pour le marketing sont surtout les réseaux sociaux, soit Facebook et ensuite Instagram. Le site web de l'entreprise sert également de canal de communication. La promotion se fait aussi par la participation à des événements agrotouristiques régionaux (ex. : Les *Balades Gourmandes*, au Centre du Québec). Les entreprises fruitières de la relève semblent peu utiliser les services professionnels de photographes, de conseillers marketing, d'illustrateurs, de graphistes ou de designer web. Elles utilisent le plus possible des canaux gratuits ou peu coûteux pour faire la promotion de leurs produits et produisent eux-mêmes leur matériel promotionnel.

Figure 35 : Présence en ligne des entreprises selon leur âge



Les propriétaires d'entreprise consacrent, selon leurs estimations, 57 heures par année au marketing, en moyenne. Les investissements initiaux dans le marketing représentent en moyenne 2 000 $, afin de développer un site web, un logo et du matériel promotionnel. Les dépenses annuelles sont plus de l'ordre des quelques centaines de dollars (ex. : publicité, maintien du site web, etc.). Le canal de prédilection des producteurs est, de loin, Facebook, les entreprises comptant environ 1 000 abonnés en moyenne.

Figure 36 : Méthodes de diffusion utilisées (nombre d'entreprises)



ENJEUX – Marketing

Promotion insuffisante

Certains fruits émergents, comme la camerise et le sureau, sont méconnus des consommateurs. De façon générale, les fruits locaux pourraient être davantage promus.

Marketing peu professionnalisé

Les entreprises investissent peu dans des services professionnels de photographie, vidéo, illustration et graphisme, qui permettrait d'obtenir du matériel promotionnel plus impactant. Les propriétaires font tout eux-mêmes. De plus, avec toutes les tâches à effectuer à la ferme, le travail de marketing ne semble pas jugé prioritaire.

6.3. Transformation

Les entreprises transforment leurs fruits principalement pour valoriser les fruits déclassés ou invendus. La transformation donne aussi la possibilité de désaisonnaliser la production et les ventes, ce qui peut être intéressant pour la répartition du temps de travail, la commercialisation et la rétention de la main-d'œuvre. La vente des produits transformés permet également de diversifier l'offre et utiliser des stratégies d'appel. Par exemple, l'autocueillette peut servir de produit d'appel pour attirer la clientèle à la ferme, puis vendre aux visiteurs des produits transformés sur lesquels l'entreprise estime faire une meilleure marge de profits. L'argouse, l'aronie, le sureau et le pimbina doivent être transformés parce qu'ils sont peu intéressants à l'état frais. La transformation apporte une plus-value pour certains produits, par exemple lorsque le producteur développe des recettes originales qui se démarquent. Les fruits sont souvent congelés à la récolte, puis transformés en hiver, en basse saison, lorsqu'il y a moins de tâches à faire à la ferme.

Les produits transformés les plus courants sont, en ordre : les fruits entiers congelés, le jus, les confitures et les gelées. Les produits moins courants sont les tartes, sirops, purées, vinaigre, jujubes et crème glacée. Quelques fermes sont ouvertes à produire de l'alcool, mais considèrent le projet sur le long terme en raison des investissements majeurs en temps et en argent.

La transformation peut se faire à la ferme (cuisine commerciale ou cuisine à domicile), dans une cuisine en location (cuisine d'un autre producteur ou cuisine collective) ou en sous-traitance. Certaines utilisent un mix de ces approches, par exemple en faisant les transformations les plus simples et en sous-traitant les plus complexes ou celles qui requièrent un équipement spécialisé. Le permis « Vente au détail – préparation générale » permet, sous certaines

conditions, de préparer les aliments dans une cuisine domestique (maximum 100kg/mois, formation de « gestionnaire d'établissement alimentaire », vente directe uniquement) ou dans une cuisine commerciale pour de plus gros volumes ou la vente en gros (à un revendeur).. La location demeure une solution moins coûteuse à court terme que la construction d'une cuisine à la ferme. Les producteurs se tournent vers la sous-traitance de la transformation pour gagner du temps, pour profiter de l'expertise au niveau des recettes et pour le service clé en main offert par certaines transformateurs (ex. : pot étiquetés et numérotés par lot).

La majorité des fermes produisent de petits volumes de produits transformés. Même si certains propriétaires choisissent de ne pas faire de transformation, ils ont tous réfléchi à des idées de recettes qu'ils pourraient produire. Les enjeux de temps, de coûts et d'accès à une cuisine sont les raisons pour ne pas faire de transformation. Le développement de nouveau produits est une démarche qui demande du temps et qui peut être aidée par des services professionnels.

Les produits transformés peuvent engendrer une marge plus intéressante que la vente de fruits frais. Cependant, la plupart des entreprises ne font pas d'analyse de coût de revient, alors il est difficile de documenter le phénomène. Les chiffres obtenus, étant donné le petit nombre d'entreprises, ne permettent pas non plus de vérifier avec une marge d'erreur satisfaisante si la transformation est corrélée avec une meilleure rentabilité des entreprises.

ENJEUX – Transformation

Dépenses élevées

La transformation ajoute une charge supplémentaire en temps pour les opérations de production, mais aussi de marketing (emballages), de gestion (opérations, main-d'œuvre, inventaires, permis…) et d'amortissement pour l'équipement et les infrastructures. Les producteurs peuvent devoir aménager ou mettre à niveau une cuisine, et possiblement construire davantage d'espace d'entreposage. Il faut s'assurer que ces investissements valent la peine et rapportent des revenus intéressants à la suite de la vente des produits transformés. La transformation peut également nécessiter l'embauche de main-d'œuvre supplémentaire pour la préparation en cuisine et la gestion.

Rentabilité

Les entrepreneurs espèrent augmenter leur rentabilité avec des produits transformés. Cependant, il faut tenir compte du prix de revient de ces produits et fixer un prix juste pour rentabiliser la transformation. La transformation complexifie les opérations de l'entreprise et il peut être difficile de connaître la rentabilité des différentes activités. Il est important de bien documenter les opérations et faire des analyses de coût de revient, en allant chercher de l'aide si nécessaire.

6.4. Canaux de mise en marché

Le choix des canaux de mise en marché peut être influencé par :

- **La vision de l'entreprise**
  Exemples : Une entreprise peut décider de consolider ses acquis ou maintenir ses activités plus simples pour éviter la dispersion des efforts. Elle perfectionne alors ce dans quoi elle est bonne.
- **Les stratégies de mise en marché retenues**
  Exemples : La diversification et l'ajout de valeurs (ex. : produits transformés, agrotourisme, etc.) sont des priorités pour les fermes cherchant à se démarquer.
- **La capacité de l'entreprise au niveau de sa production et de sa distribution**
  Exemples : Les enjeux liés aux marchés locaux et à la concurrence avec les produits importés influencent aussi les choix de développement.
- **Le type de produits vendus**
  Exemples : Les produits transformés, les produits frais, etc.

Vente directe vs circuits courts vs circuits longs

On distingue la vente directe aux consommateurs des circuits courts (qui a un seul intermédiaire commercial entre le consommateur et la ferme) et des circuits longs (plus d'un intermédiaire). Les kiosques à la ferme ou en marché public et l'autocueillette sont les modes de vente les plus courants en vente directe, tandis que la vente à des détaillants[3], à des restaurateurs ou à d'autres entreprises agricoles sont les circuits courts les plus courants. Les transformateurs et les grossistes[4] sont les acheteurs typiques en circuit long.

Les circuits courts et la vente directe peuvent s'avérer des canaux importants qui contribuent à la rentabilité. Il est important de les considérer lors de la planification de la mise en marché. Ils sont plus accessibles pour les fermes en démarrage, au moins le temps au moins de développer les volumes de production et une stabilité. Actuellement, le gouvernement du Québec offre différentes subventions dans le cadre de sa *Stratégie pour l'agriculture de proximité 2025-2030*.

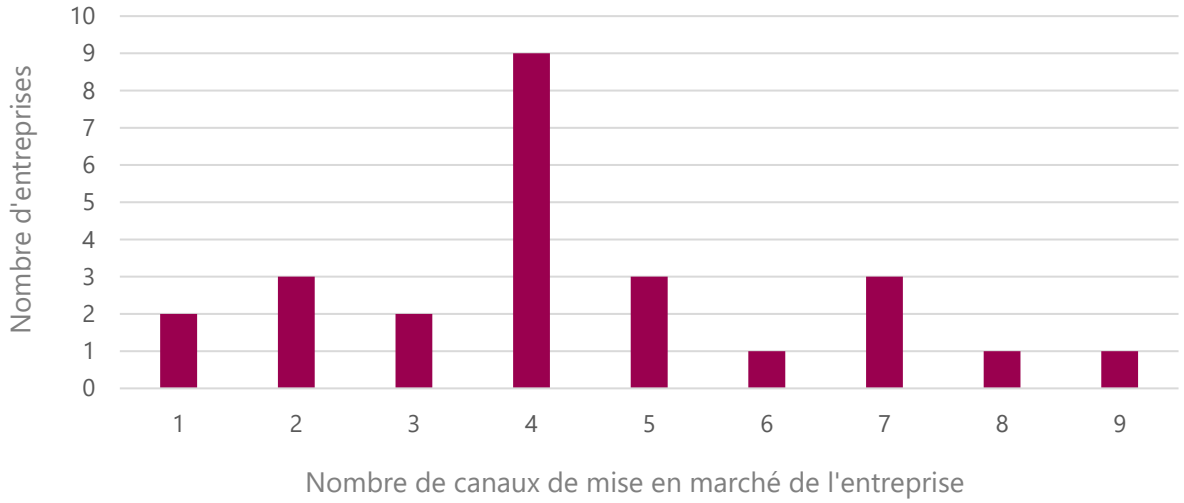
Diversité des canaux de vente

Les entreprises fruitières en démarrage à l'étude utilisent entre 1 et 9 canaux de mise en marché différents, le plus grand nombre (40% de l'échantillon) en utilisant 4 (Figure 36). Les entreprises les plus spécialisées en termes de mise en marché utilisent seulement un canal de mise en marché. Les données ont démontré qu'il n'y a pas de lien à faire entre la superficie, la taille de l'entreprise et la diversification des canaux de mise en marché.

[3] Le terme détaillant réfère ici à un magasin de détail alimentaire, que ce soit un supermarché, une épicerie, une fruiterie, un magasin d'aliments naturels ou même un dépanneur

[4] Les grossistes sont soit des distributeurs indépendants (ex: Courchesne-Larose, Bercy, Canadawide) ou les maisons-mère des grandes chaînes (Sobeys, Loblaws, Metro), qui achètent en gros et redistribuent aux magasins de détail. On utilisera ici "grossiste" ou "distributeur" de façon interchangeable.

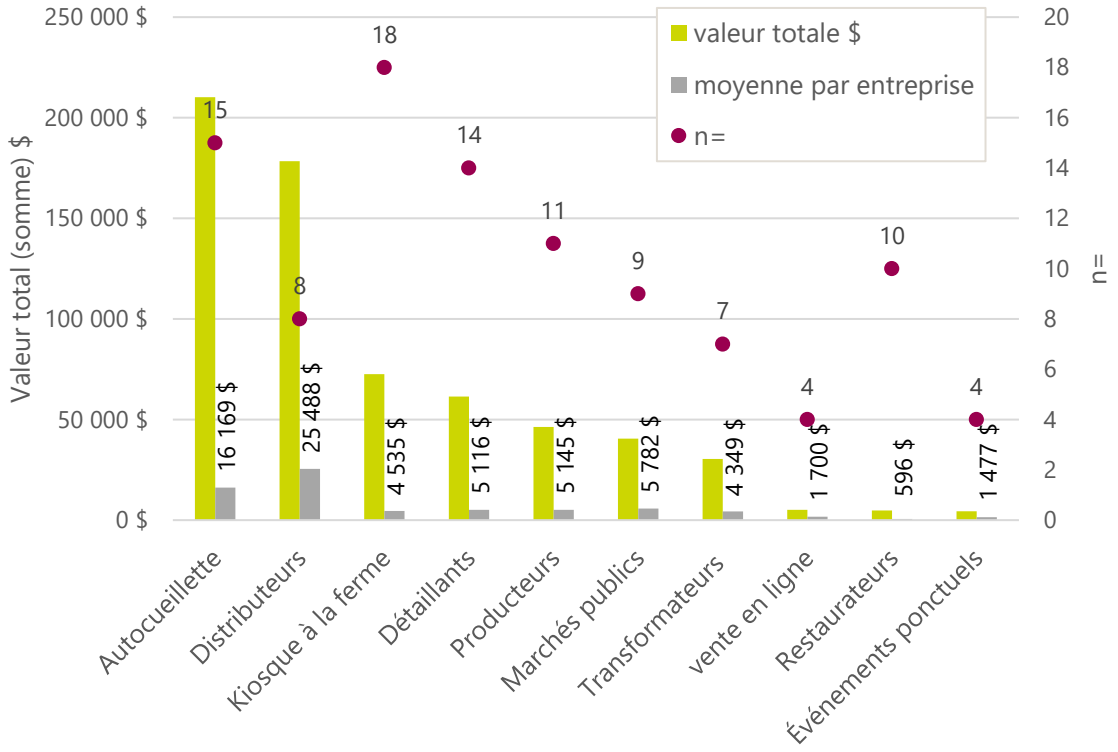
Figure 37 : Nombre d'entreprises selon le nombre de canaux de mise en marché



Dans l'ensemble de nos entreprises, les ventes à des clients affaires totalisent environ 320 K$, tandis que les ventes directes à des consommateurs totalisent 380 K$ (Figure 37). L'autocueillette est le canal de commercialisation le plus important en termes de volume de vente (210 K$) et le deuxième plus important en termes d'adoption (nombre de fermes y ayant recours, 15); suivi de près par les distributeurs, qui permettent d'écouler également des volumes importants (178 K$).

Ces ventes sont cependant réalisées par un plus petit nombre de fermes (8 fermes). L'autocueillette rapporte environ 16 K$ aux fermes qui en offrent, les ventes aux distributeurs, 25 K$, tandis que la moyenne des ventes réalisées auprès de détaillants, producteurs, marchés publics ou transformateurs se situent entre 4 et 5 K$ en moyenne. Le ventes en ligne, les ventes aux restaurateurs et les ventes lors d'événements ponctuels sont plus marginales en importance (moyennes de 1700, 600 et 1500 $ respectivement). À noter que les fermes sont relativement nombreuses (10) à vendre à ces restaurateurs malgré ces petits volumes. La majorité des fermes font de l'autocueillette, ont un kiosque à la ferme et vendent à au moins un magasin de détail.

Figure 38 : Valeur des ventes par type de canal de mise en marché (totale et moyenne par entreprise)



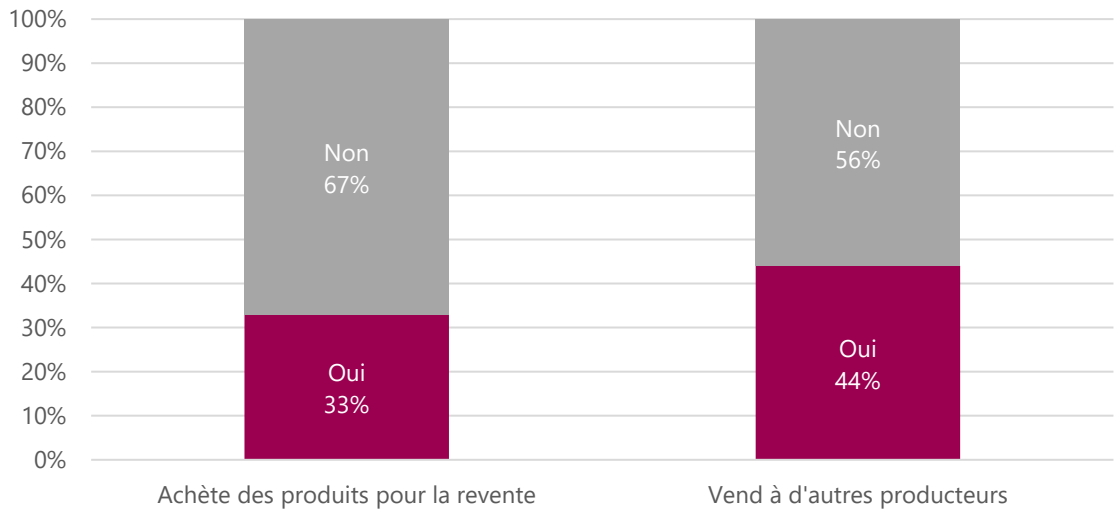
Selon les conseillers consultés, la majorité des petites fermes fruitières font de la vente directe, soit par l'autocueillette, le kiosque à la ferme, le kiosque libre-service et dans les marchés publics. Peu de fermes font affaire avec des grossistes ou des gros transformateurs. Certains producteurs vendent dans les supermarchés locaux (IGA, Métro, etc.), mais c'est souvent une petite proportion de leurs ventes. Dans les cultures émergentes, il y a de l'autocueillette pour la camerise et le raisin de table, mais cela reste à développer pour les autres cultures.

Les producteurs fruitiers parcourent en moyenne jusqu'à 100 km pour vendre et/ou livrer leurs produits. La moitié des entreprises livrent dans un rayon rapproché, soit environ 50 km. Selon le type de canaux de vente, les distances parcourues varient. On peut observer que lorsqu'il s'agit de livrer à des détaillants, la distance parcourue a tendance à être grande. Les ventes à d'autres producteurs ou à des transformateurs se font à proximité de la ferme. Les marchés publics et les événements ponctuels se déroulent également près de la ferme. En fait, les producteurs vont se déplacer à ces marchés et à ces événements lorsqu'ils sont à proximité. La plupart des entreprises parcourent en moyenne environ 500 km pour la mise en marché.

Achat-revente

L'achat-revente est généralement utilisé pour complémenter son offre de produits au kiosque à la ferme, ou, plus rarement, en marché public. Une offre plus diversifiée est plus attrayante pour la clientèle. Certaines fermes vendent leurs produits par l'intermédiaire de d'autres producteurs, soit au marché public ou au kiosque fermier pour éviter de devoir vendre eux-mêmes. Plusieurs fermes envisagent ou vendent des fruits dans des paniers de fermes maraîchères. Parmi notre échantillon, le tiers des fermes qui ont un kiosque achète des produits de d'autres producteurs pour les revendre (Figure 38). Inversement, 44% de nos entreprises vendant des produits à d'autres producteurs (donc qui eux font de l'achat-revente); pour une moyenne de 2 697$.

Figure 39 : Prévalence de l'achat-revente



De façon un peu plus intégrée, il peut exister des ententes ponctuelles entre producteurs qui se partagent un kiosque en marché public.

Avantages et inconvénients comparés

Les avantages et inconvénients spécifiques aux différents canaux de mise en marché sont identifiés au Tableau 4.

Tableau 4 : Avantages et inconvénients des différents canaux de mise en marché et activités à la ferme

Agrotourisme (fermette, événements, crèmerie, pique-nique, etc.)	
Avantages	**Inconvénients**
• **Attire les gens sur place, possibilité de vendre des produits complémentaires** • **Fidélisation, renforcement du lien avec les consommateurs**	• Coûts d'aménagement et de promotion

Autocueillette	
Avantages	**Inconvénients**
• **Faibles coûts de main-d'œuvre** • **Attire les gens sur place, possibilité de vendre des produits complémentaires** • **Fidélisation, renforcement du lien avec les consommateurs** • **Encaissement immédiat des ventes**	• Bris des plants • Aménagement du site nécessaire • Besoin de main-d'œuvre ou gestion soi-même. (ex. : pour accompagner les cueilleurs/clients et pour ramasser les fruits non-cueillis suite aux passages des clients) • Les fruits ne peuvent pas être vendus au plein prix de vente directe • Rendements sous-optimaux • Devoir s'investir dans la promotion

Dépend du type de fruit (ex. : s'agit-il d'un fruit connu ? Est-ce que ce fruit se cueille bien?, etc.)

Vente directe (kiosque, marché)	
Avantages	**Inconvénients**
• **Lien avec les consommateurs → fidélisation, feedback** • **Prix élevés** • **Encaissement immédiat des ventes**	• Plus exigeante sur le plan organisationnel • Coûteux en main-d'œuvre (sauf kiosque libre-service) • Volumes limités • Devoir s'investir dans la promotion • Dépend beaucoup d'un bon emplacement

Circuit court

(un seul intermédiaire : détaillant, restaurateur)

Avantages	Inconvénients
• **Possibilité de volumes relativement élevés** • **Utilisation de plateformes de vente en ligne de produits locaux**	• Nécessite de choisir les bons partenaires • Le démarchage peut être fastidieux • Il faut travailler avec le commerce pour mettre en valeur les produits • Délais de paiement possibles • Se plier à la régularité des disponibilités et des livraisons et à l'uniformité des produits exigées par les clients

Partenariats entre fermes

Avantages	Inconvénients
• **Partage de la charge de travail** • **Facilité par la proximité géographique**	• Demande certaines affinités (ex. : même vision, même valeurs, etc.)

Transformateurs

Avantages	Inconvénients
• **Permet d'écouler des invendus** • **Gestion simple, peu d'emballage, achat sous forme congelée**	• Risque de dépendance si peu d'acheteurs • Prix de vente souvent peu intéressant • Canal peu intéressant pour entreprise en démarrage, car production insuffisante

Grossistes

Avantages	Inconvénients
• **Simplicité de la mise en marché** • **Volumes de ventes élevés** • **Sécurité des ventes, des revenus** • **Réduction des tâches administratives** • **Services intégrés dans certains cas (ex. : récolte, transport)**	• Régularité exigée • Prix bas, fluctuants • Coût des services intégrés déduits du prix de vente • Dépendance et vulnérabilité • Oligopsone donc asymétrie du pouvoir de négociation • Variation des prix offerts et délais de paiement

Chaînes de supermarchés

Avantages	Inconvénients
• **Écoulement des stocks**	• Complexité à intégrer ce marché et maintenir le réseau : temps et énergie considérable pour négocier, répondre aux exigences des supermarchés et maintenir les relations commerciales • Manque de régularité dans les commandes, dans certains cas • La certification CanadaGAP peut être exigée

Conseil

On peut observer beaucoup de variabilités dans les canaux de mise en marché utilisés par les entreprises fruitières. Chacun des canaux comportent des avantages et des inconvénients. Les entreprises peuvent se diversifier, mais il est important de ne pas s'éparpiller. Il n'est pas conseillé de se lancer dans tous les canaux. Les entreprises doivent bien réfléchir aux choix de canaux de mise en marché lors de la planification et de l'élaboration de leur plan d'affaires. Elles doivent donc choisir leurs canaux en fonction de leurs besoins et dans le but d'atteindre un équilibre.

ENJEUX – Canaux de mise en marché

Peu de temps à consacrer au développement

Les producteurs d'une ferme en démarrage ont peu de temps à consacrer au développement de canaux de mise en marché, étant trop occupés à la production.

Saturation du marché

Les fruits émergents sont des produits de niches dont les marchés possibles peuvent rapidement être saturés. De plus, ce type de fruit est surtout consommé dans les grands centres urbains. La clientèle en dehors de ces centres est limitée.

Difficulté à atteindre les consommateurs

Les producteurs fruitiers manquent d'outils pour connecter avec les consommateurs. De plus, certains canaux de mise en marché bien établis, tels que les marchés publics, n'arrivent plus à attirer la clientèle. Dans certaines régions, les marchés publics subissent une baisse d'achalandage. Dans les régions moins peuplées, les producteurs doivent élargir leur mise en marché au-delà de leur MRC, ce qui augmente les coûts et la complexifie la mise en marché.

Volumes souvent bas

Que ce soit dans les kiosques en marché publics, ou auprès de détaillants ou restaurateurs, la vente directe et les circuits courts restent souvent dans des volumes de vente relativement bas. La mise à l'échelle via le circuit long implique une baisse considérable des prix obtenables.

6.5. Distribution et logistique

Les différents modes de distribution sont les suivants :

- Kiosque à la ferme tenu par un membre de l'équipe (avec ou sans autocueillette);
- Kiosque en libre-service;
- Tenue d'un kiosque à un marché public;
- Livraison aux clients avec des véhicules appartenant à l'entreprise;
- Sous-traitance de la livraison à un transporteur;
- Cueillette à la ferme par l'acheteur;
- Cueillette à la ferme par une organisation à laquelle la ferme est associée.

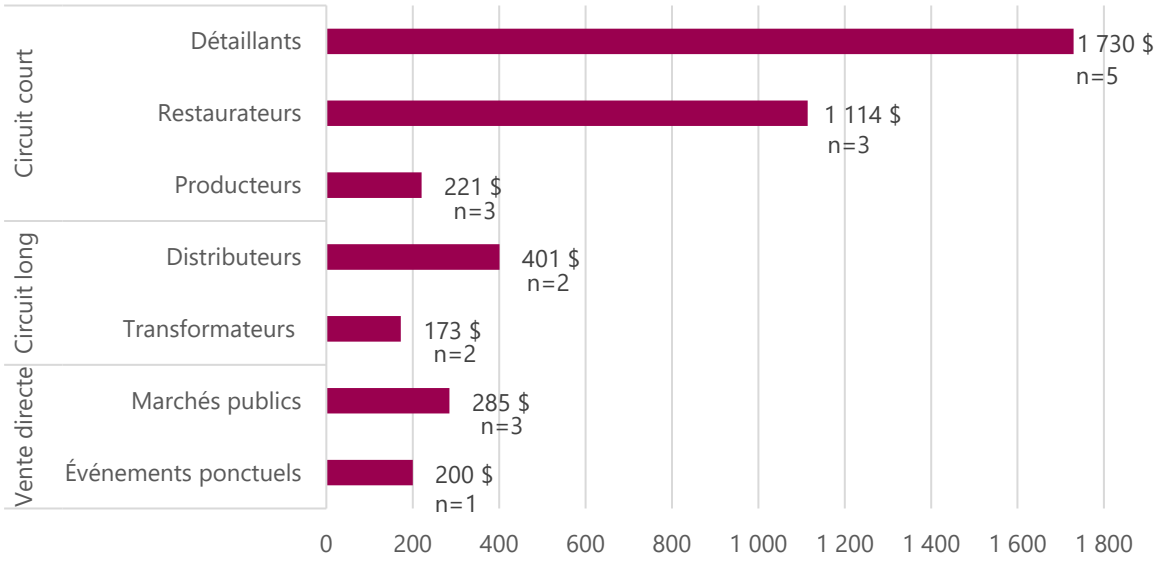
Certaines entreprises utilisent des camions réfrigérés pour livrer des fruits frais sur des circuits réguliers. D'autres entreprises fruitières envisagent de s'équiper d'un camion réfrigéré ou de

partager cette ressource par l'intermédiaire de transporteurs régionaux. Des camions standards sont parfois modifiés pour ajouter un système de climatisation qui maintient les produits au frais sur une courte distance. Lorsque le volume de fruits ou de produits est petit, certains utilisent leur véhicule personnel et entreposent leurs produits dans une glaciaire.

Les services de transport réfrigérés ne sont pas disponibles dans toutes les régions. À titre d'exemple, dans le Bas-St-Laurent, il est difficile d'avoir accès à des transporteurs qui possèdent des camions réfrigérés (Handfield et al., 2021).

La distance parcourue par les entreprises est variable et dépend avant tout de leur contexte spécifique : localisation de la ferme, localisation des clients, choix de canaux de mise en marché et ententes de livraison. Certains n'ont aucun déplacement à faire, tandis que la distance record parcourue pour un client parmi les entreprises échantillonnées est de 281 km. Typiquement, les entreprises peuvent parcourir plus de chemin pour aller vendre à des détaillants ou des restaurateurs (Figure 39). Toutefois, le nombre d'entreprises qui nous ont fourni les estimations de distances parcourues étant très petit, ces informations demeurent anecdotiques.

Figure 40 : Distances totales parcourues en une année par les entreprises pour leur mise en marché, selon le canal (moyenne par entreprise)



ENJEUX – Distribution et logistique

Livraison

Le temps de livraison peut être très coûteux pour des propriétaires de ferme qui le font eux-mêmes et qui sont loin de leurs marchés. De plus, ce ne sont pas toutes les entreprises qui disposent d'équipements adaptés pour transporter des produits frais ou congelés sur une longue distance. Ce manque d'équipements peut limiter l'accessibilité à certains canaux de mise en marché. Certains fruits sont fragiles lorsque vendus frais et sont périssables rapidement. Pour la plupart des fruits, le délai se doit d'être court entre la récolte et la mise en marché. Certains producteurs ont constaté que la rentabilité de la livraison dépend d'un volume conséquent et d'une fréquence soutenue.

Entreposage

L'entreposage des fruits frais est un défi majeur qui peut entraîner des pertes. Les camerises et framboises fraîches sont particulièrement fragiles. Ces fruits nécessitent alors des installations et des infrastructures parfois coûteuses. Les producteurs font également face à des enjeux de logistique d'entreposage lorsque leur volume de production augmente. Ils ont de la difficulté à financer à des congélateurs et des chambres froides.

Filière fruits

La filière des petits fruits au Québec est peu développée. Les prix sur le marché permettent difficilement aux producteurs de rémunérer leur travail et de rentabiliser l'entreprise. Le milieu semble offrir peu de partenaires d'affaires fiables pour la distribution. Quant à la vente des fruits émergents (ex. : kiwi, noisettes, etc.), les réseaux sont inexistants et peu structurés. La filière fait face à plusieurs défis qui freinent son développement. Les circuits de distribution sont peu nombreux et la mise en marché manque d'harmonisation, notamment en matière d'étiquetage et de standardisation des fruits. De plus, les capacités de transformation et d'entreposage demeurent limitées. Afin d'améliorer la performance du secteur, il serait pertinent de diversifier les canaux de vente et d'implanter un système de gestion favorisant une meilleure coordination de la chaîne de valeur ainsi qu'une gestion plus efficace des risques et des imprévus.

6.6. Stratégies et solutions

Au démarrage de l'entreprise

Au champ

- Trouver des manières d'étaler les récoltes et les ventes sur une plus grande période dans la saison (ex. : avoir plusieurs cultures, utiliser plusieurs cultivars, faire de la transformation, etc.)
- Bien choisir sa terre et sa région
- Diversifier de façon stratégique, sans s'éparpiller (ex. : plusieurs veulent un verger très diversifié, mais ont changé de plan.)
- Optimiser la chaîne de froid pour maximiser la durée de vie des produits vendus frais

Dans l'entreprise

- Développer l'entreprise progressivement : ne pas trop développer de produits en même temps et se lancer dans plein de canaux différents, car ça engendre beaucoup de questions et de décisions à prendre pour chacun des produits et canaux (ex. : *Quel format de pot et d'étiquette à utiliser? À quel prix doit-on vendre ses produits?,* etc.)
- Prendre le temps de faire un plan d'affaires et une étude de marché
- Avoir les reins solides financièrement pour démarrer (ex. : travail extérieur, économies)

Chez les entrepreneurs

- Se former avant de démarrer son entreprise
- Aller prendre de l'expérience avant le démarrage et aller voir plusieurs modèles de ferme
- Utiliser toutes les ressources disponibles pour élaborer son projet, telles que les :
    - Conseillers et conseillères en gestion et en finances, en transformation, en mise en marché;
    - Conseillers et conseillères du MAPAQ.
- Bien s'entourer, développer un bon réseau et travailler en collectif

Bref, il faut bien se préparer avant de démarrer et surtout, ne pas sous-estimer l'importance de la mise en marché.

Transformation

- Collaboration entre producteurs (ex. : trouver des fermes ayant une cuisine aux normes du MAPAQ qui voudraient louer leur espace)
- Mutualisation de l'équipement pour partager les coûts élevés de l'achat des équipements (ex. : cuisine commerciale collective, congélation et entreposage)
- Envisager la sous-traitance au lieu de faire la transformation soi-même

Collectifs de producteurs

Certains enjeux de mises en marché pourraient être travaillés par des associations de producteurs, soit des associations régionales regroupant des entreprises de différentes productions, ou par des associations sectorielles englobant les producteurs d'un fruit spécifique de toute la province[5].

Les associations régionales pourraient :

- Promouvoir des circuits ou événements agrotouristiques locaux;
- Investir dans des ateliers de transformation collectifs;
- Investir dans un service de livraison pour les membres;
- Développer une offre regroupée, par exemple de paniers de fruits mixtes livrés directement aux consommateurs (ex. : du maillage pourrait être fait avec les producteurs maraichers);
- Répertorier des transporteurs régionaux et l'offre de service de transport par les producteurs.

Les associations sectorielles pourraient quant à elles :

- Faire de la promotion générique du fruit et éduquer le public;
- Développer une offre regroupée pour les gros acheteurs;
- Monter et promouvoir un circuit d'autocueillette[6];
- Offrir des services pour améliorer la production, non liés à la mise en marché :
    - Revue de littérature, veille technologique
    - Organisation de transfert technologique entre pairs (cohortes, visites de fermes, voyages exploratoires, etc.)
    - Développer des guides de production
    - Identifier les besoins de recherche et coordonner la recherche avec les centres
    - Importer, tester ou documenter des variétés
    - Organiser des formations
    - Achats collectifs
- Produire du matériel promotionnel et informatif du fruits pour les membres.

Les associations existantes sont listées à l'Annexe E : Regroupements, associations et organisations existantes.

[5] Il existe déjà des associations pour les pommes, les fraises, les framboises, le bleuet de corymbe, la camerise et l'argouse. Il n'y a pas d'association en production de raisin de table, le sureau, le cassis, le kiwi, la poire, l'amélanche, etc.

[6] Cette activité est déjà existante pour les fraises et framboises et pour la pomme.

Marketing et promotion

- Améliorer les compétences de marketing des producteurs par des formations ponctuelles
- Utiliser des services professionnels (gestionnaires de communautés, photographes, vidéastes, spécialistes en transformation alimentaire, graphiste) pour maximiser l'impact des activités de marketing et du matériel promotionnel, et l'attractivité des produits
- Bien réfléchir le positionnement et l'image de marque de l'entreprise, faire appel aux services d'une agence marketing et de professionnels de l'illustration (pour le logo)
- Augmenter sa présence sur les réseaux sociaux
- Utiliser la publicité sur internet bien ciblée (Google, Facebook, Waze, etc.)
- Optimiser la découvrabilité de l'entreprise (SEO)
- Des associations régionales ou sectorielles peuvent contribuer à la promotion générale des fruits et à produire du matériel promotionnel utilisable par les fermes
- Utiliser les identifiants régionaux de promotion du bioalimentaire, généralement portées par la *Table de concertation bioalimentaire régionale*.

Prix de vente

- Réseauter les producteurs avec leurs pairs afin de diminuer la tentation de faire du dumping
- Faire des analyses de coût de revient et ne pas se baser uniquement sur les prix observés sur le marché

Financement de projets de commercialisation

Les entreprises peuvent profiter des aides existantes pour les investissements (Stratégie pour l'agriculture de proximité) et pour les plans de commercialisation (Réseau Agriconseils).

Diversification des canaux de mise en marché

La diversité des canaux de vente procure une certaine résilience face à des marchés non fiables.

Pour certaines entreprises, la transformation est un bon moyen d'aller chercher une valeur ajoutée. L'autocueillette peut permettre d'augmenter les ventes. Elle favorise la vente de produits complémentaires, puisque les visiteurs qui se déplacent à la ferme pour récolter leurs fruits peuvent également acheter d'autres produits offerts sur place.

7. Défis de production

Une des composantes fondamentales de la viabilité des entreprises est la production elle-même. La rentabilité d'une entreprise dépend du rapport entre les revenus et les coûts. Les rendements du système de production sont cruciaux dans l'obtention d'une marge qui permet la survie. Or, l'étude a mis en lumière le fait que le système de production est souvent sous-optimal. Ceci n'est probablement pas étranger à certains éléments déjà mentionnés, comme le fait que les entrepreneurs démarrent souvent sans avoir acquis d'expérience dans la production ou une formation complète, et qu'ils ne font pas toujours un plan d'affaires.

7.1. Défis agronomiques

Les décisions prises lors de l'implantation du verger doivent être mûrement réfléchies, car elles peuvent entraîner des répercussions à long terme sur la performance du verger. Voici les principaux défis agronomiques rencontrés par les producteurs et productrices :

Le choix du site
Les caractéristiques physiques et immuables telles que le microclimat, la pente et la texture du sol influent grandement sur les rendements des cultures.

La préparation des sols et des parcelles
Drainage, nivelage, engrais vert et choix du couvre-sol ont tous a un effet très important sur la santé des plantes cultivées et sur la facilitation des opérations culturales. Une mauvaise préparation peut impliquer une augmentation importante du temps de travail tout au long de la vie de la plantation, qui se compte parfois en dizaines d'années.

Le choix de la disposition des rangs
L'orientation des rangs de même que les espacements sur le rang et entre les rangs, si mal conçus, peuvent augmenter le temps de travail en entravant la circulation des machineries (ex : désherbage mécanisé, transport des récoltes) et même rendre la mécanisation impossible. Ces choix ont des impacts à très long terme sur les coûts de main d'œuvre et la motivation des employés (pénibilité du travail).

L'accès à l'eau pour l'irrigation des cultures
Sans système d'irrigation, la croissance des plants en implantation et leur rendement peuvent être fortement impactés. L'installation d'un système d'irrigation *a posteriori* est compliquée (ex : source trop éloignée, contournement de zones implantées…).

Le *timing* de récolte
L'arrivée des premiers fruits peut être une épreuve d'organisation (difficulté à planifier la main-d'œuvre, le stockage et la mise en marché)

La compréhension des facteurs jouant sur les rendements
Les rendements trouvés dans la littérature ne se concrétisent pas toujours sur le terrain. Sans connaissance des facteurs d'influence, trouver une mesure corrective appropriée peut être ardu. Les essais-erreurs peuvent coûter cher et avoir des impacts négatifs à long terme.

Le choix de la régie
Les valeurs des producteurs/productrices les poussent parfois à se tourner vers la régie biologique. C'est un choix audacieux qui implique beaucoup d'observation et de réflexion pour actionner les bons leviers agronomiques. De bons rendements sur le long terme peuvent être plus difficiles à obtenir et certaines pratiques peuvent être plus dispendieuses en régie biologique qu'en régie conventionnelle.

Acquisition de connaissances et compétences
Un manque de compétences et de connaissances techniques implique de tout apprendre « en faisant », ce qui peut parfois coûter très cher puisque les erreurs commises sur une plantation de plantes pérennes ont des impacts à long terme.

7.2. Défis climatiques / environnementaux

- Connaître les limitations climatiques de son environnement peut éviter des choix peu rentables : certaines cultures ou certains cultivars ne trouvent pas suffisamment de chaleur dans certaines de nos régions et n'arrivent donc pas à porter leurs fruits à maturité de manière régulière.
- Les gels tardifs au printemps et hâtifs à l'automne peuvent anéantir une récolte ou grandement l'affecter.
- La grêle est aussi un risque de plus en plus présent.
- La fréquence et l'intensité des pluies, combinées à la capacité du sol à drainer l'eau, a un impact important sur la santé des racines, sur la pression de maladies et sur les rendements.
- Abriter les cultures (grands tunnels, mini tunnels, abris parapluies, etc.) peut offrir un certain contrôle sur les facteurs environnementaux, mais nécessite des investissements parfois importants.

7.3. Maladies et ravageurs

La capacité des producteurs et productrices à gérer les maladies et ravageurs qui se présentent dans leurs cultures a un impact sur leur viabilité financière.

- Les cultures fruitières sont sensibles aux excès d'eau qui augmentent le risque de pourriture des racines. De nombreuses maladies peuvent aussi s'attaquer aux parties aériennes et la pression s'accentue d'année en année si celles-ci ne sont pas gérées adéquatement (ex : feu bactérien).
- De nombreux insectes s'attaquent aux tiges, feuilles et fruits (Ex : punaise terne, drosophile à ailes tachetées, scarabée du Japon) et impliquent de protéger les cultures, ce qui peut représenter des investissements importants (ex : filets). Certaines aides financières peuvent venir alléger cette charge (ex : PrimeVert), encore faut-il les connaître et les demander.
- Les agronomes sont des ressources précieuses mais sont souvent contactés trop tard. Les choix d'implantation et de moyens de lutte phytosanitaire doivent être discutés en amont et un dépistage doit être mené de manière régulière.
- Les oiseaux peuvent être une menace sérieuse sur les rendements. Certains estiment que sans filets à oiseaux, ces derniers peuvent compromettre la totalité de la récolte.

8. Autres enjeux

Bien qu'ils ne soient pas directement liés aux trois thématiques à l'étude dans le présent rapport, plusieurs autres enjeux ont été soulevés par les producteurs consultés. Certains de ces enjeux sont également abordés dans L'Anti-guide d'établissement en agriculture, un outil développé par le CISA pour soutenir la relève agricole.

8.1. Enjeux généraux

- La conciliation travail-famille.
- La réalité vécue par le conjoint ou la conjointe qui n'est pas impliqué(e) dans la ferme : support du projet agricole sur le plan financier et le temps investi.
- Incapacité de prendre des vacances pour certains producteurs(-trice)s.
- Avoir accès à du service-conseil « spécifique » ou spécialisé dans les cultures fruitières produites (encore plus vrai en région éloignée).
- Il est très difficile de trouver une propriété abordable qui combine les conditions gagnantes de climat, de caractéristiques physiques et la proximité des marchés.
- Manque d'expérience pour penser à tout ce qui doit être fait pour que l'entreprise fonctionne bien.
- Certains démarrent avec un trop grand projet : (ex. : beaucoup de plants implantés d'un seul coup, grande diversité de productions, diverses activités à la ferme, etc.).

8.2. Conseils à la relève

- **La formation** : il est essentiel de se former avant de démarrer, mais aussi tout au long de la vie de son entreprise.
- **L'expérience** : aller prendre de l'expérience sur d'autres fermes avant de se lancer, pour comprendre la réalité d'avoir une entreprise agricole (faire un cycle de production complet).
- **Liquidités** : avoir des liquidités pour démarrer et maintenir les activités des premières années.
- **Savoir bien s'entourer** : s'assurer d'avoir un bon réseau autour de soi.
- **Connaître les services de soutien** : utiliser les ressources disponibles, notamment, les conseillers en production fruitière et ceux en relève et établissement du MAPAQ.
- **L'accompagnement** : ne pas hésiter à demander l'aide de professionnels, de sa famille et de ses amis.
- **Diversifier ses sources d'informations**, tant personnelles que documentaires
- **Site du projet** : avoir le bon site de production pour son projet.

- **Investir l'a où ça compte** : éviter de faire des économies de « bout de chandelle ».
- **Ouverture aux idées** : ne pas s'enfermer dans des dogmes.
- **Mise en marché** : développer la mise en marché et y aller progressivement.
- **Être patient(e)** : ne pas craindre d'attendre. Prendre le temps de bien mettre les choses en place.
- **Développer et maintenir des compétences en gestion**.

8.3. Partenariats et projets collectifs

Les entreprises fruitières ont tout avantage à développer différents types de partenariats. On peut penser à des relations d'affaires typiques client-fournisseur, mais il peut s'agir aussi d'intégration plus intensive d'activités par des associations avec d'autres entreprises, que ce soit pour se doter de services collectifs ou mettre en commun des ressources. Ces associations peuvent être pertinentes pour répondre à plusieurs enjeux déjà identifiés. Voir Collectifs de producteurs.

Des exemples de partenariat d'affaires de type relation client-fournisseur :

- Vente de fruits ou achats de produits d'autres fermes :
  - comme ingrédient pour des produits transformés;
  - pour revendre afin de compléter une offre de vente directe, soit en kiosque à la ferme ou en marché public, ou pour des paniers;
  - pour combler un manque dans la production.
- Consigne en marché public
- Service de transformation à forfait
- Ruches installées sur la ferme
- Vente à des transformateurs (ex. : microbrasserie)

Deux types de mise en marché collective sont rencontrés :

- Assemblage de paniers pour vente directe (ex. : Bio locaux des cantons)
- Regroupement de l'offre pour de gros acheteurs. (ex. : Collectif Giroflée, Symbiosis)

Ces collectifs ont comme fonction de fournir un seul canal d'achat aux acheteurs et d'offrir une diversité de produits. Ils peuvent, ou pas, prendre en charge le transport des produits.

Mise en commun de ressources

- CUMA
- CUMO
- Achats collectifs de matériaux et équipements spécialisés
- Cuisine commerciale collective

Plusieurs fermes disent faire ou envisagent de faire des partenariats avec des amis. Il semblerait qu'un lien de confiance est important pour développer un partenariat (même vision, mêmes valeurs). Pour plusieurs, la proximité géographique est un critère important pour envisager un partenariat.

Il reste des défis liés à l'accessibilité, aux coûts, aux investissements en temps, à la représentativité des petites entreprises, et l'absence d'organismes pour les productions émergentes. Un effort concerté pour développer des associations ou coopératives mieux adaptées pourrait renforcer l'impact positif de ces regroupements.

Le développement des associations repose souvent sur une poignée de leaders très proactifs.

Au sein de certaines productions qui gagneraient à être représentées, il n'y a pas eu d'initiatives de regroupement, ou alors celles-ci n'ont pas été menées à terme. Prenons pour exemple, entre autres, les efforts de regroupement des producteurs de raisin de table qui ont dû être abandonnés en raison du manque d'adhésion des producteurs.

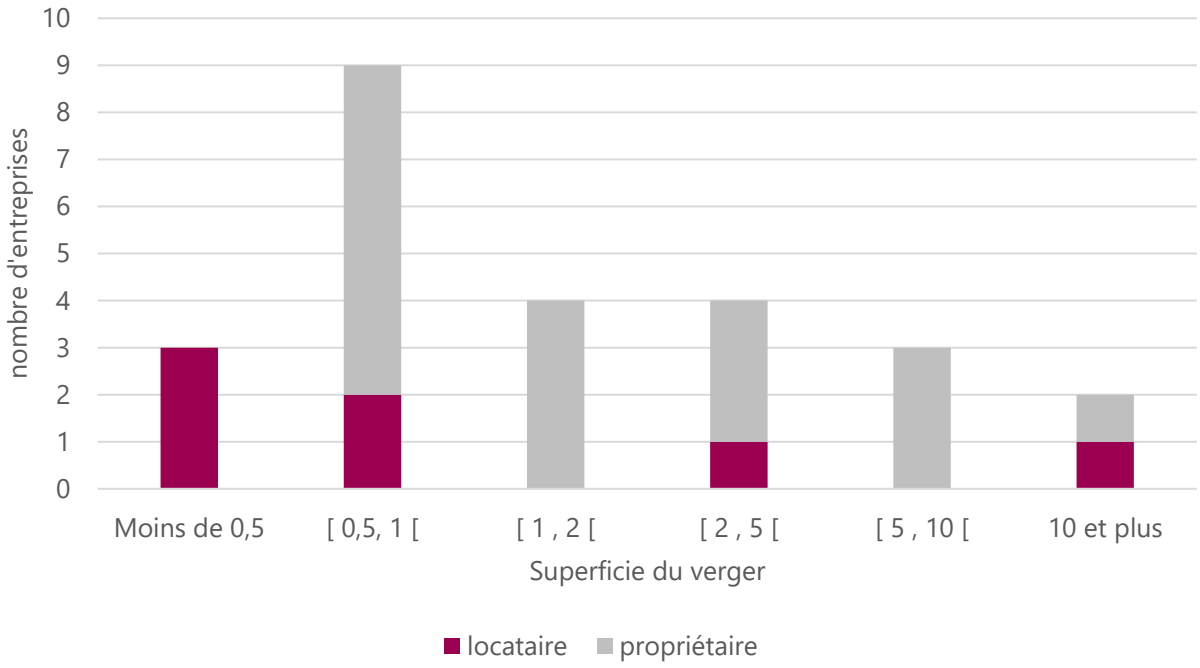


9. Annexes

Annexe A - Portrait des entreprises

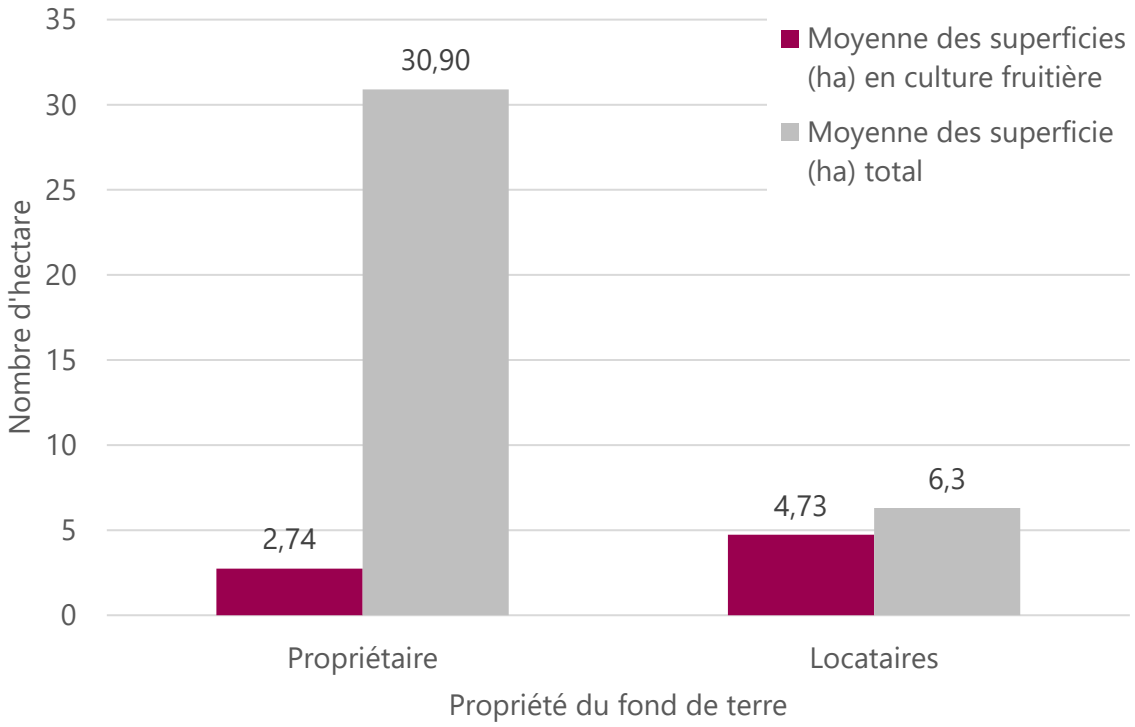
Au total, 18 entreprises sont propriétaires du fond de terre et 7 entreprises sont locataires. Les locations tendent à être pour de plus petites superficies ().

Figure A-1 : Entreprises en propriété ou en location vs superficie des vergers



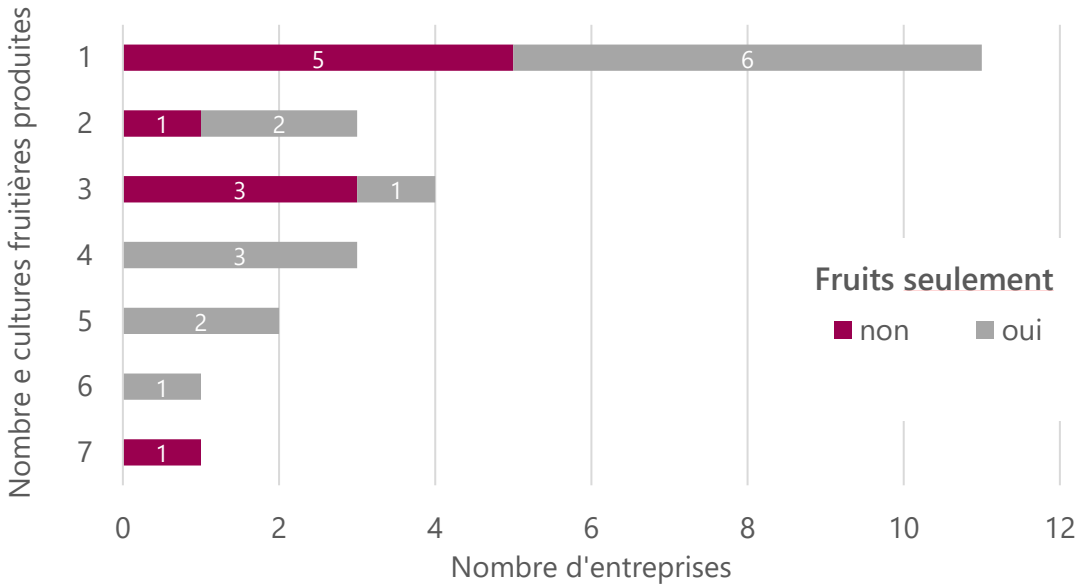
Pour les propriétaires du fond de terre, la superficie en culture fruitière est généralement une fraction de la terre totale (Figure A-2). Cela s'explique par la difficulté de morceler des lots, par la présence d'entreprises qui font aussi d'autres cultures non fruitières sur la terre et par des parties boisées de la terre.

Figure A-2 : Superficie en culture versus superficies totales détenues par les entreprises



Une faible majorité des entreprises (15/25) font d'autres productions que des cultures fruitières, et ce, indépendamment de leur nombre de cultures fruitières (Figure A-3).

Figure A-3 : Diversité des productions sur les fermes



Les entreprises sondées sont partagées entre les modes de production biologique et conventionnelle, un peu plus d'entreprises étant en mode conventionnel (Figure A-4).

Figure A-4 : Régie conventionnelle vs régie biologique par culture

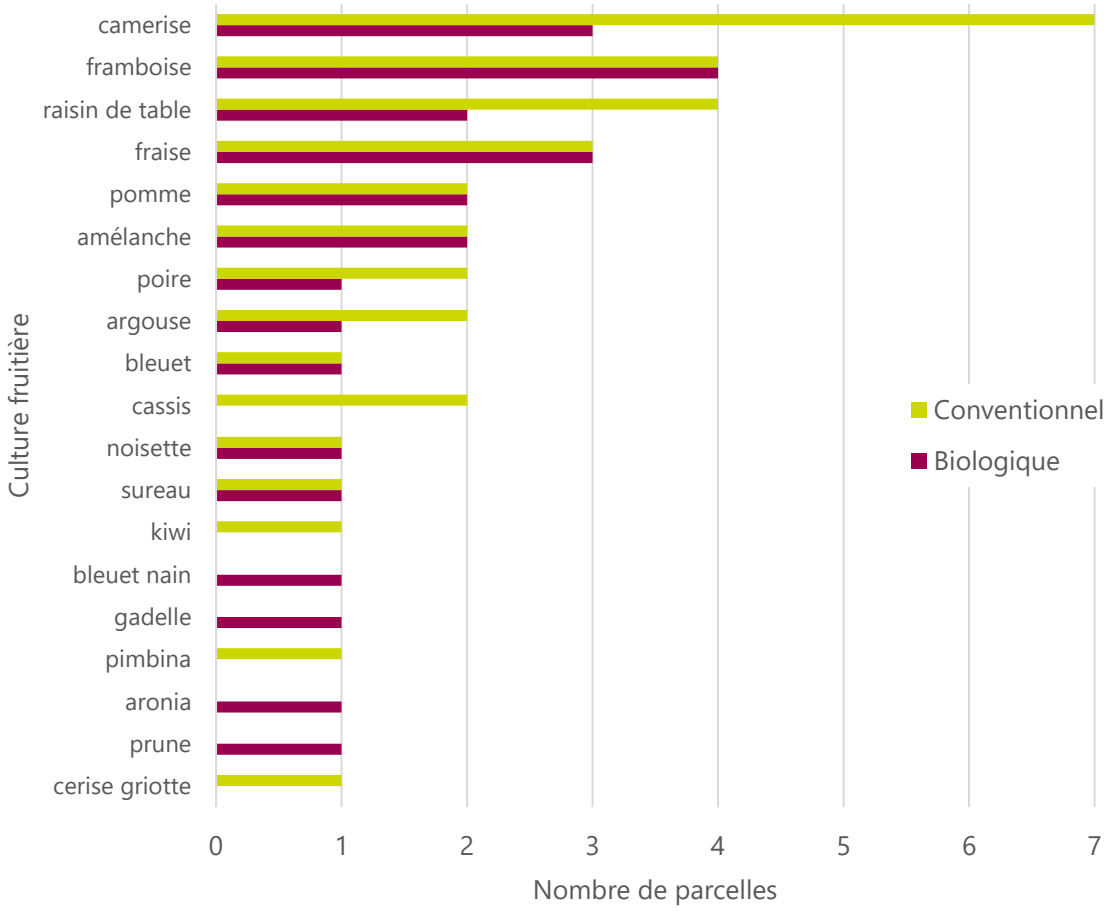
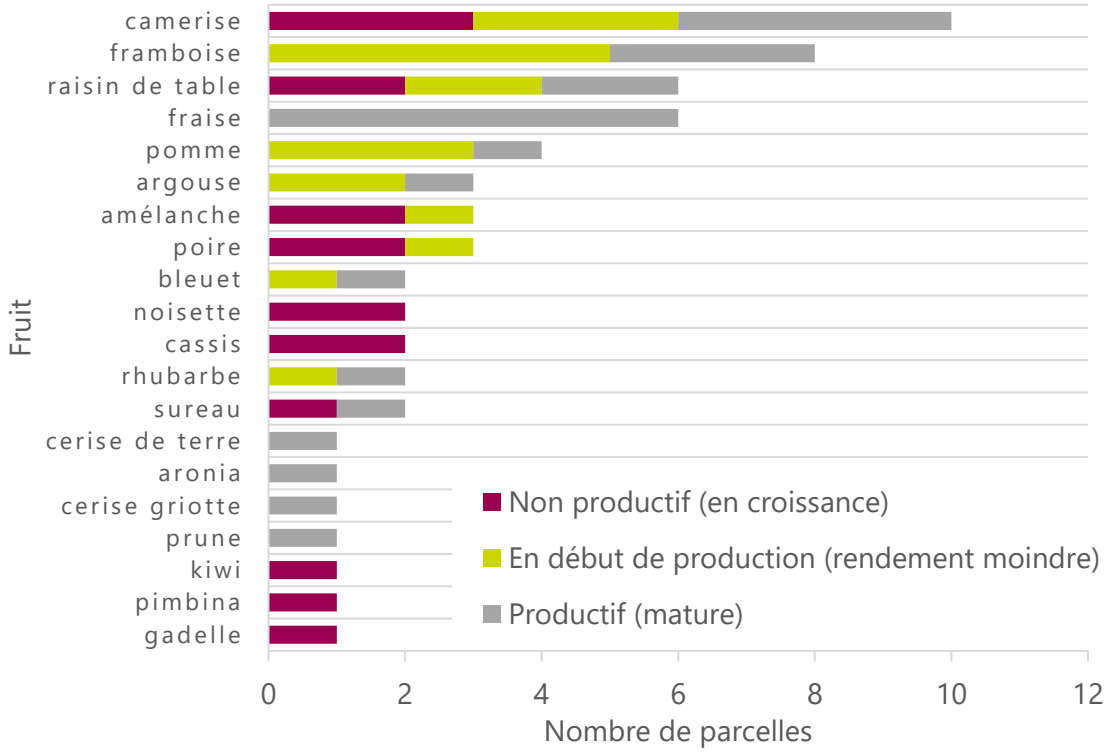
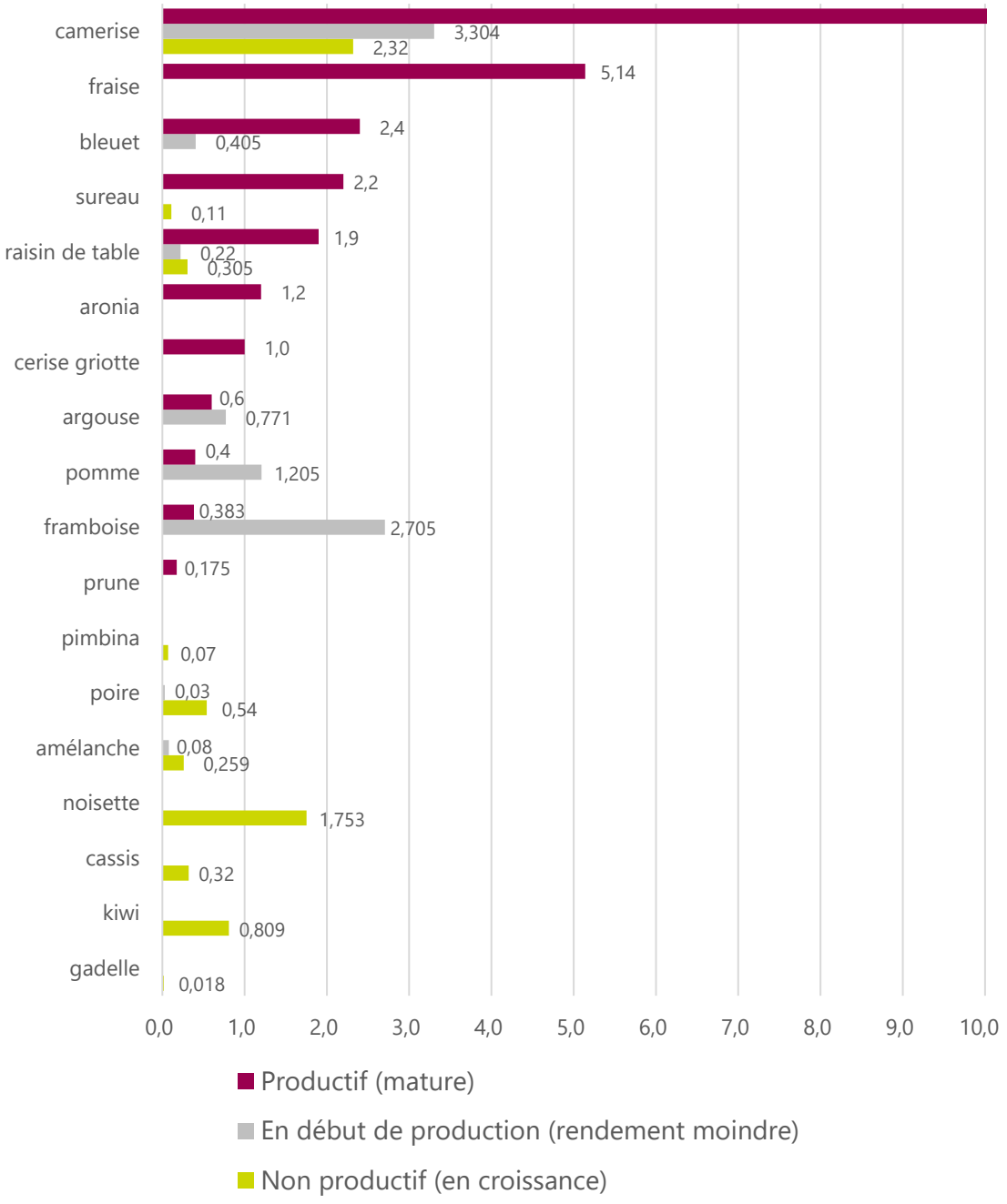


Figure A-5 : Maturité des parcelles par culture



Puisque les différentes cultures fruitières peuvent prendre entre 2 ans et plus de 5 ans avant de produire, et ensuite quelques autres années avant d'être à leur plein potentiel, nous avons divisé les parcelles en trois catégories de maturité : 1-non productif (les plants sont en croissance), 2-en début de production (les plants donnent des rendements moindres que leur pleine capacité) et 3-production (les plants sont matures). Il est donc important de retenir que, dans notre étude, plus de la moitié des cultures étudiées n'est pas mature. Cela a un impact sur le temps de travail, les rendements et les revenus. (Figure A-6)

Figure A-6 : Superficies en culture (ha) selon leur maturité



Annexe B - Viabilité financière

Figure B-1 : Proportion des propriétaires travaillant à l'extérieur de la ferme

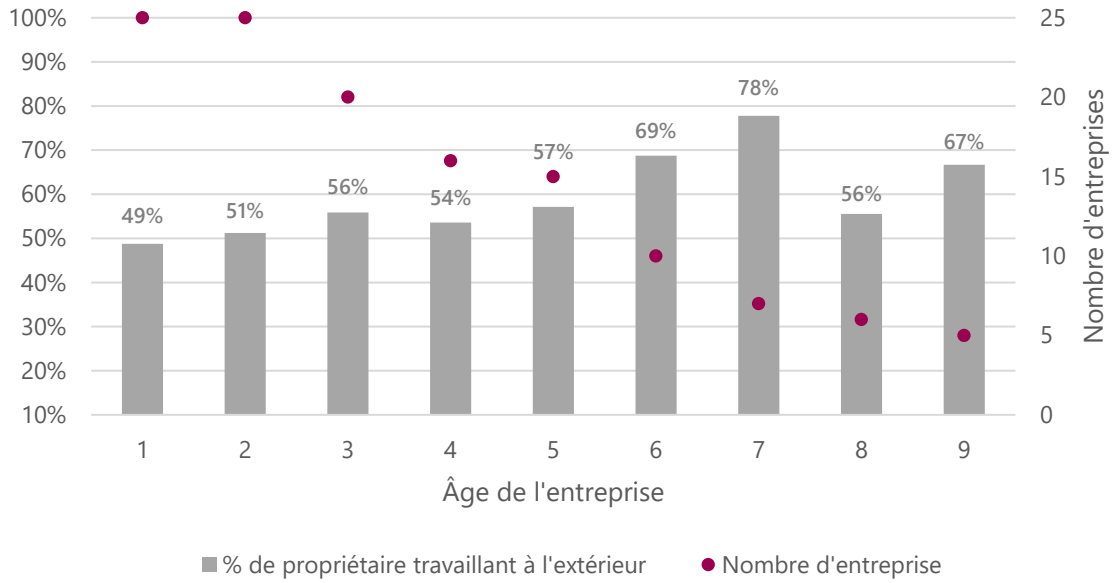


Tableau B-1: Actifs des entreprises (valeur à l'achat)

Actif	min	moyenne	max	n=ent.
Terre	32 000 $	195 941 $	600 000 $	19
Bâtiment (sans la maison)	5 000 $	75 571 $	300 000 $	20
Tracteurs	2 500 $	41 604 $	140 000 $	22
Équipements	500 $	30 860 $	155 000 $	25
Salle de conditionnement	1 000 $	23 255 $	75 000 $	9
Verger	350 $	17 570 $	100 000 $	23
Entreposage	150 $	16 894 $	75 000 $	13
Irrigation	1 000 $	13 711 $	80 000 $	21
Protection contre le gel	10 000 $	10 000 $	10 000 $	3
Palissage	1 000 $	9 915 $	30 000 $	12
Drainage	407 $	5 532 $	15 000 $	8
Autres	821 $	10 000 $	165 000 $	13
Valeur des actifs (sans la maison)	**22 775 $**	**328 057 $**	**875 000 $**	**26**

Noter que nous avons un nombre total de 26, car une de nos entreprises est en activité à la fois sur une terre louée et sur une terre en sa propriété.

Les actifs des propriétaires sont en moyenne beaucoup plus élevés que ceux des locataires (Figure B- 2). La valeur de la terre et des bâtiments y joue pour beaucoup.

Tableau B-2 : Moyenne des actifs différenciés entre propriétaires et locataires

Type de propriété	minimum	moyenne	maximum	n=
Actifs des propriétaires	76 045 $	407 689 $	875 000 $	19
Actifs des locataires	22 775 $	111 913 $	303 132 $	7

Figure B- 2 : Répartition des investissements par type d'actif

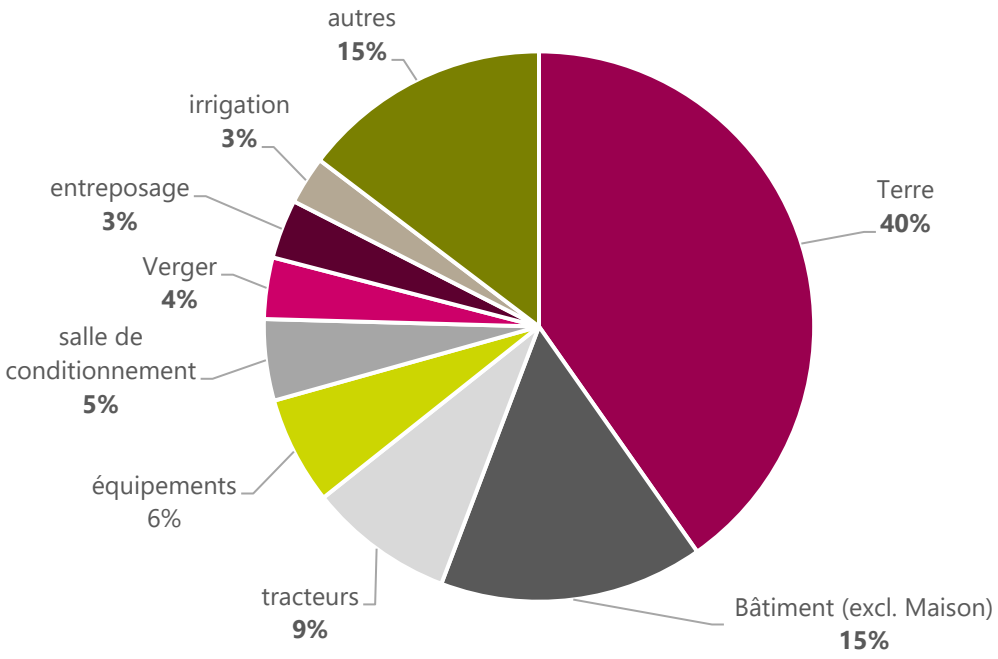


Tableau B-3 : Perception des producteurs envers leurs rendements

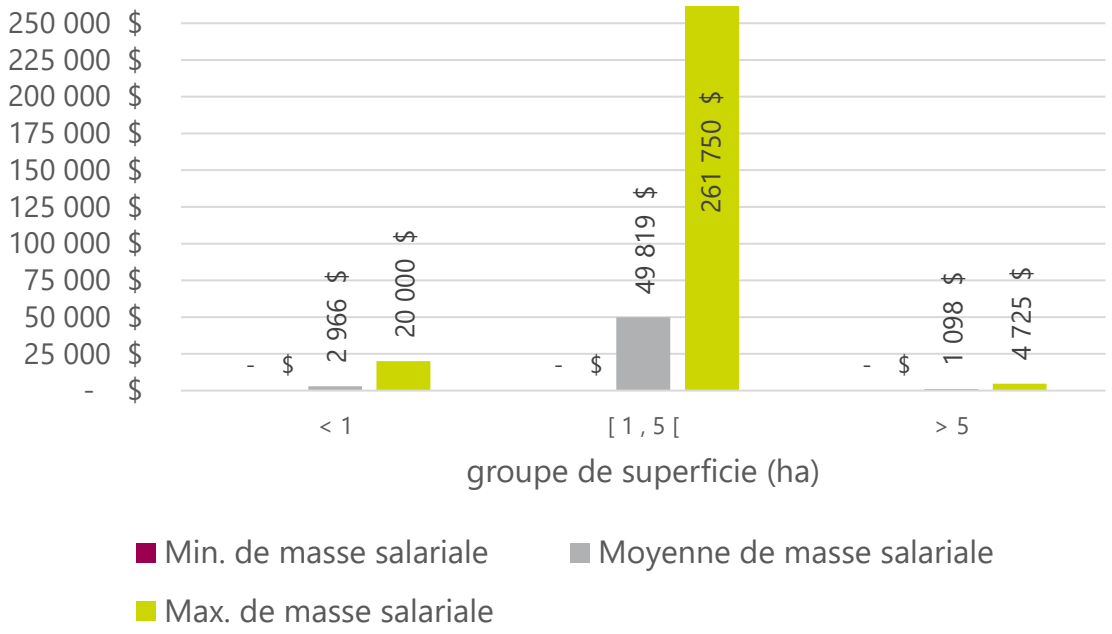
	OUI	NON
Êtes-vous satisfaits de vos rendements?	29	23
Pensez-vous que vos rendements sont dans la moyenne?	32	16
Évaluation de la parcelle par des professionnels (diagnostic)	45	10

Moyens qui permettraient d'améliorer les rendements	Nb de mentions
Meilleure fertilisation	8
Filet	5
Contrôle des mauvaises herbes	5
Meilleure taille ou conduite	4
Meilleurs cultivars	2
Protection contre le gel	2
Meilleur contrôle des ravageurs	2
Meilleur contrôle des maladies	2
Augmenter l'espacement	1
Mécanisation	1
Plus de main-d'œuvre	1
Remplacer les plants	1
Raisons expliquant les bons rendements	**Nb de mentions**
Entretien	7
Irrigation	5
Efficacité des travaux	4
Fertilisation	2
Taille	2
Accompagnement	2
Bon suivi	1
Localisation	1
Abris	1
Paillis tissés	1
Protection	1
Raisons expliquant les mauvais rendements	**Nb de mentions**
Ravageurs	5
Récolte inefficace	3
Manque d'eau	3
Gels tardifs	3
Pluie	3
Manque de taille	2
Pertes	2
Prédation (oiseaux)	2
Maladies fongiques	2
Sol pauvre	1
Plants / variété	1
Mauvaise préparation de sol	1
Mauvaises herbes	1

Annexe C - Main-d'œuvre

Les entreprises sont divisées en trois groupes de superficie (axes du bas) et on y voit le minimum (0$ dans les trois cas), la moyenne et le maximum des masses salariales (salaires des travailleurs). La rémunération des propriétaires n'y est pas incluse. (Figure C-1)

Figure C-1 : Masses salariales selon les superficies en culture



Les entreprises sont divisées en trois groupes de maturité du verger (axe du bas) et on y voit la masse salariale pour chaque groupe. Dans les trois groupes, il y a des entreprises sans employés, donc avec une masse salariale de 0$. Les vergers matures semblent avoir une masse salariale plus élevée en moyenne. (Figure C-2)

Figure C-2 : Masses salariales selon la maturité du verger

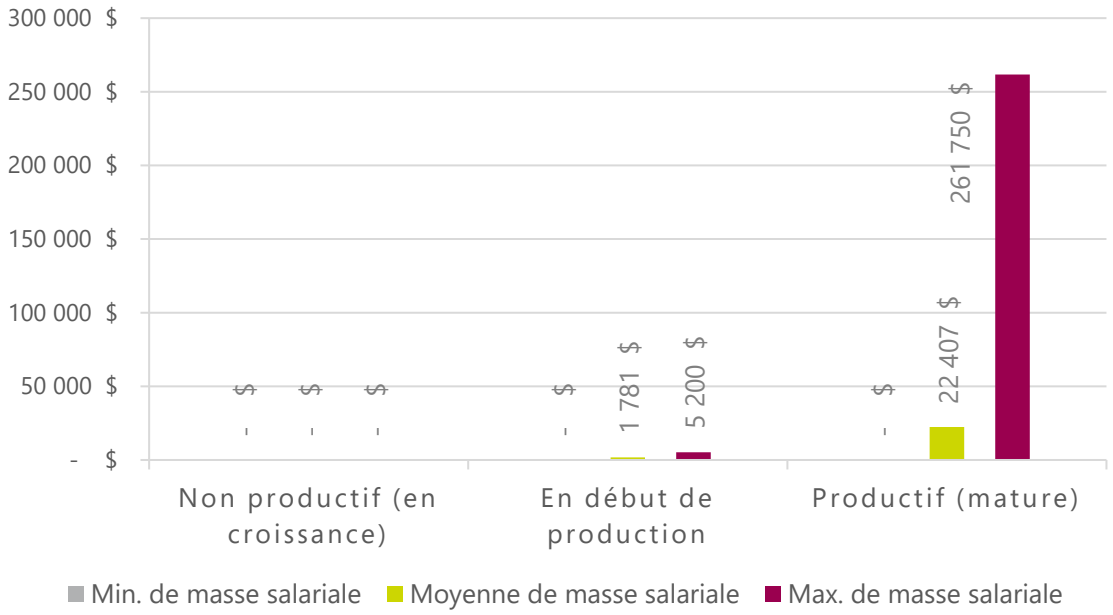


Figure C-3 : Type de la main-d'œuvre

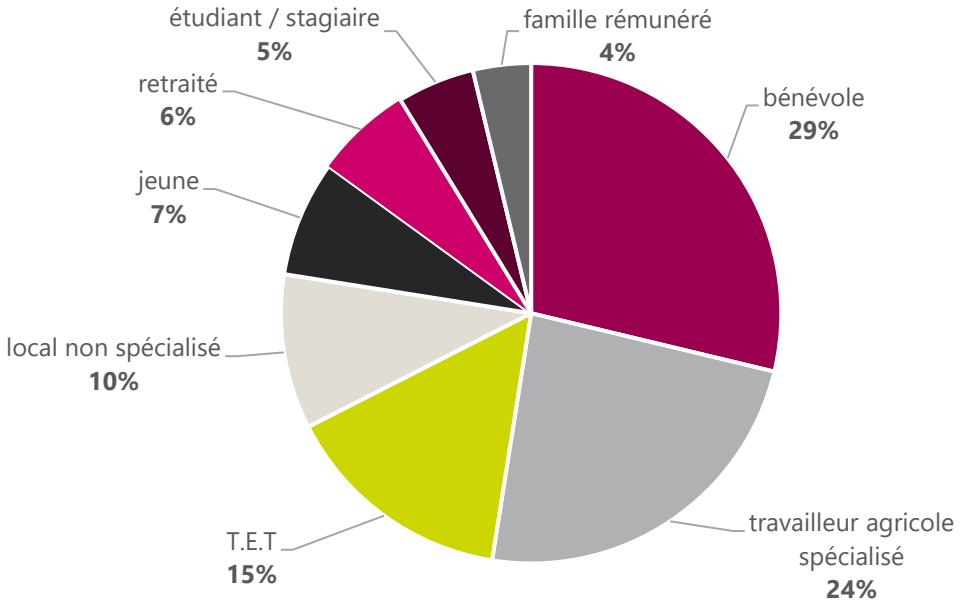


Figure C-4 : Répartition de la main-d'œuvre selon le type de travailleur

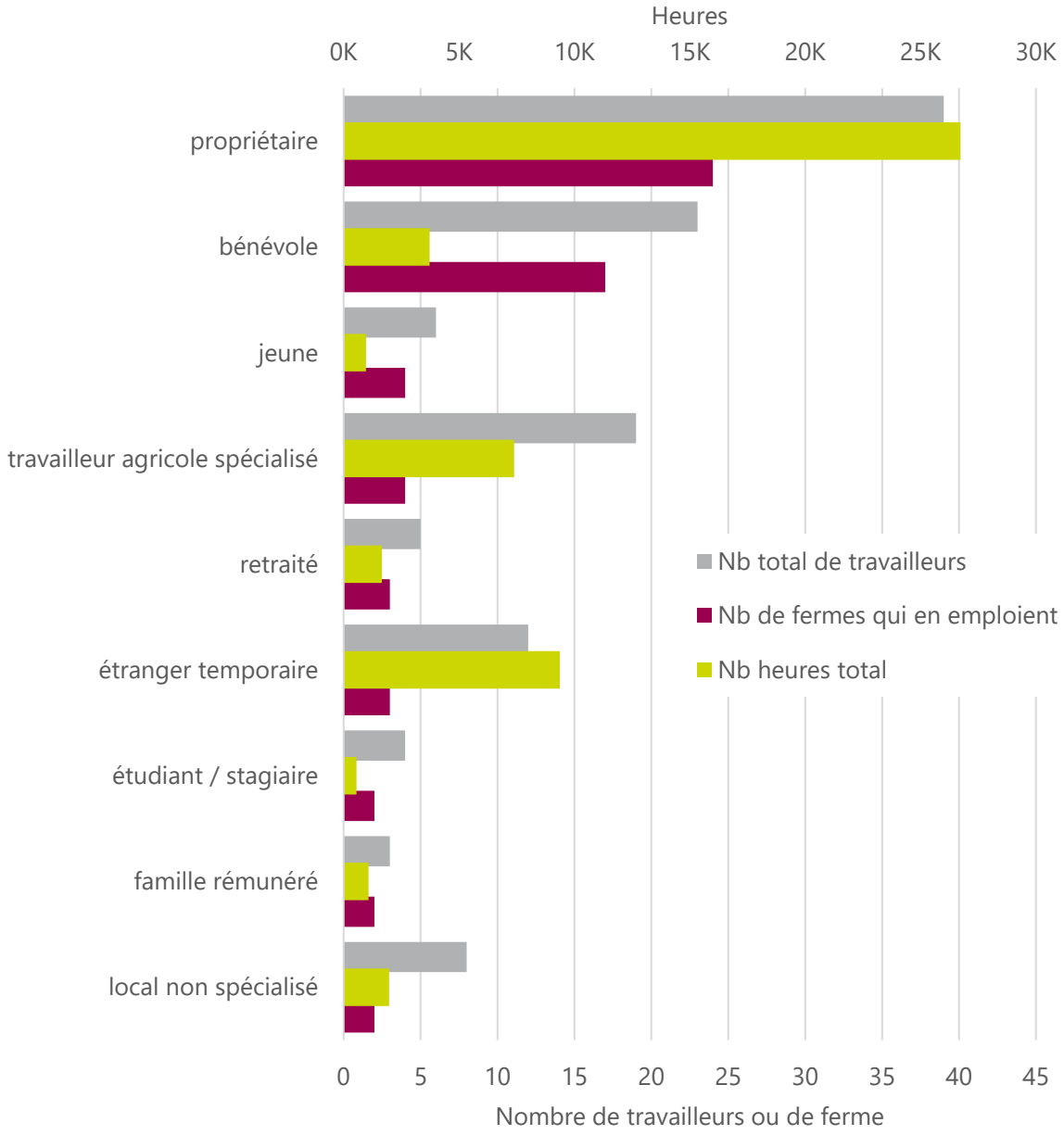
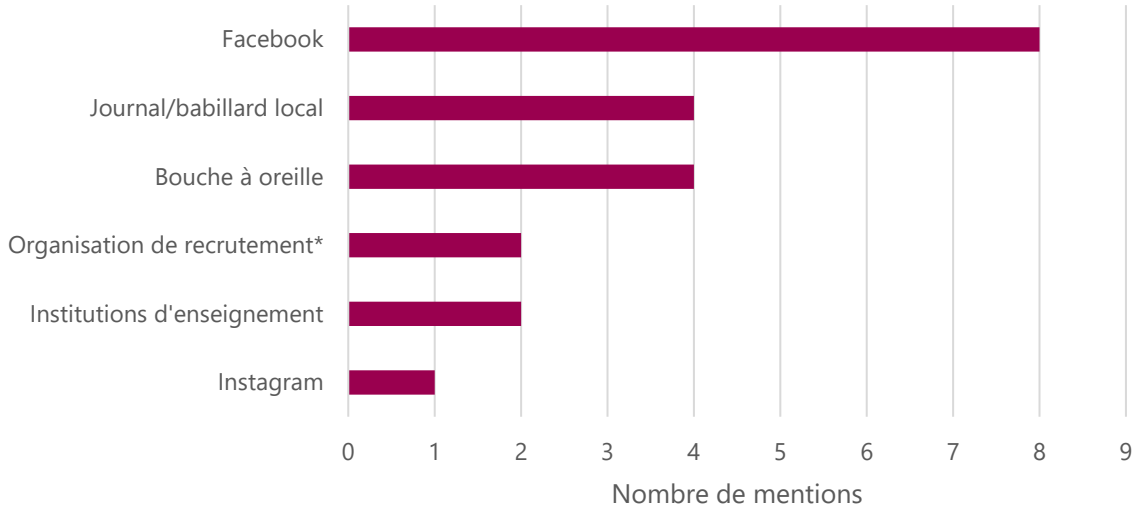


Figure C-5 : Lieux d'affichage des offres d'emploi



*Organisation de recrutement : guichet d'emploi, UPA, CJE, F.E.R.M.E

Voici ce que les entreprises ont mentionné comme éléments attractifs et comme moyen de rétention de leurs employés (Figure C-6). Malgré le peu de réponses obtenues à cette question, on pourrait quand même conclure que les entreprises doivent miser sur autres choses que la rémunération pour trouver et garder des employés.

Figure C-6 : Éléments attractifs pour attirer les employé(e)s, selon les propriétaires

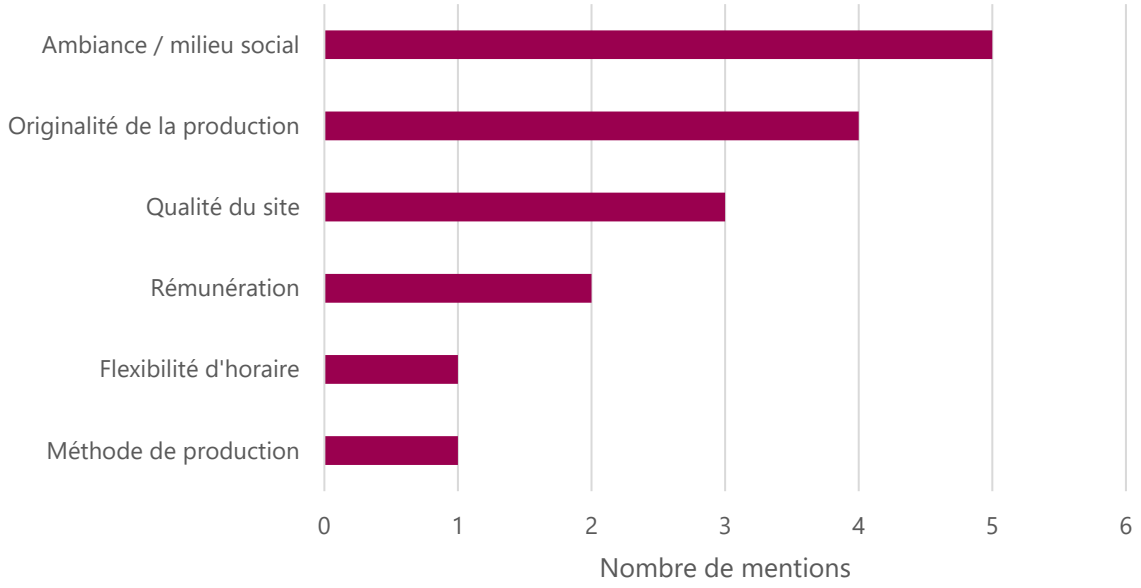
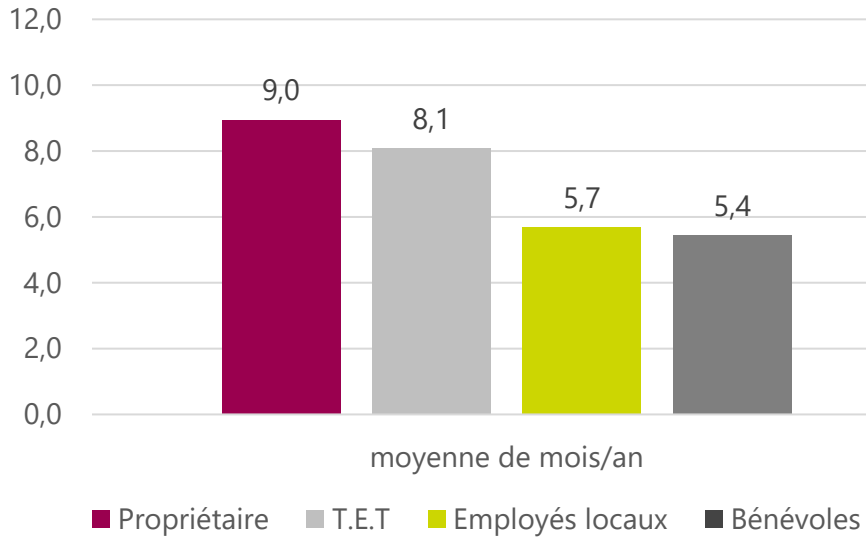
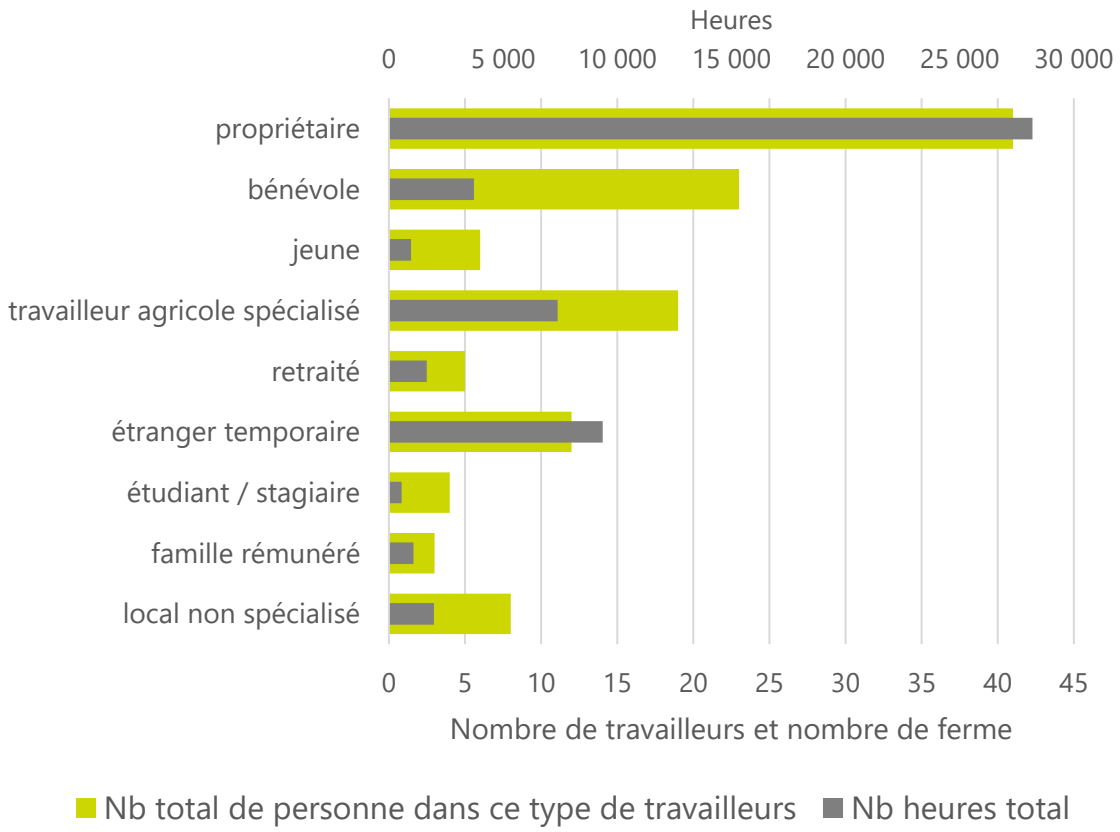


Figure C-7 : Moyenne de mois de travail par année



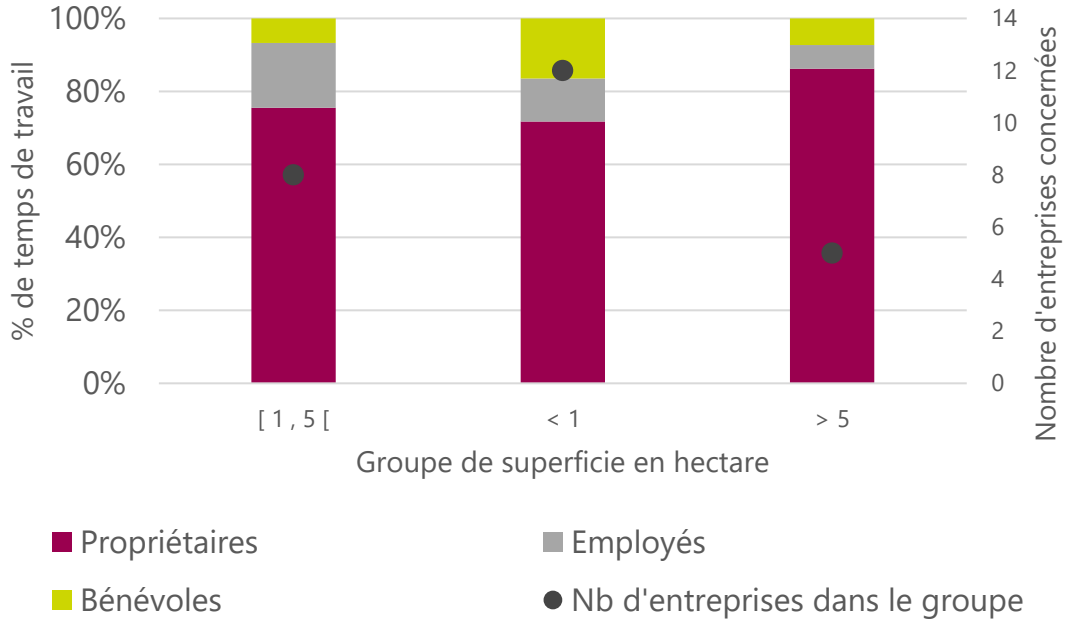
Ce graphique présente en ordre décroissant chaque type de travailleurs sur les fermes, selon le nombre d'heures totales travaillées par chacun de ceux-ci (Figure C-8). Les propriétaires présents sur nos 25 entreprises sont au nombre de 41 au total et ce sont eux qui font le plus d'heures de travail.

Figure C-8 : Répartition de la main-d'œuvre selon le type de travailleur et le nombre d'heures



Dans ce graphique, nous avons décortiqué un peu plus le temps de travail des propriétaires, employés et bénévoles selon la grandeur des vergers (Figure C-9). La moyenne générale des heures de travail effectué par les propriétaires est de 73%, et d'après ce graphique, elle ne varie pas beaucoup. Les vergers de 1 à 5 hectares ont plus d'heures d'employés et les plus petits vergers de moins de 1 hectare font plus appel au bénévolat.

Figure C-9 : Répartition du temps de travail entre propriétaires, employé(e)s et bénévoles selon la taille des vergers



Annexe D - Mise en marché

Tableau D-1 : Répartition du temps de travail entre propriétaires, employé(e)s et bénévoles selon la taille des verges

Canal	Nb ent.	Valeur des ventes moy.	Valeur des ventes moy. élaguée 30%	Valeur des ventes Max.	% moy des ventes d'un produit	% max des ventes d'un produit
Kiosque à la ferme	18	3 224 $	1 575 $	22 000 $	12%	100%
Autocueillette	15	9 554 $	5 287 $	75 000 $	16%	77%
Détaillants	14	3 435 $	1 529 $	35 000 $	8%	51%
Producteurs	11	2 697 $	2 322 $	8 776 $	7%	41%
Restaurateurs	10	558 $	439 $	1 800 $	4%	25%
Marchés publics	9	3 373 $	2 454 $	15 900 $	8%	40%
Distributeurs	8	19 897 $	12 482 $	91 500 $	37%	98%
Transformateurs	7	3 383 $	1 915 $	16 240 $	19%	62%
Perte / glanage	6	10 032 $	10 032 $	30 000 $	12%	37%
Vente en ligne	4	1 020 $	1 020 $	3 687 $	19%	49%
Événements ponctuels	4	1 477 $	1 477 $	2 600 $	13%	36%

La comparaison des bénéfices moyens des entreprises de l'échantillon fait ressortir un meilleur bénéfice moyen pour les entreprises qui font de la transformation (Figure D-1). Cependant, les groupes comportent chacun seulement un maximum de 6 entreprises, avec parfois quelques entreprises très rentables qui exercent un impact disproportionné sur la moyenne. La question de la transformation comme stratégie fiable pour rentabiliser les entreprises demeure inconcluante.

Figure D-1 : Bénéfice selon le type de transformation

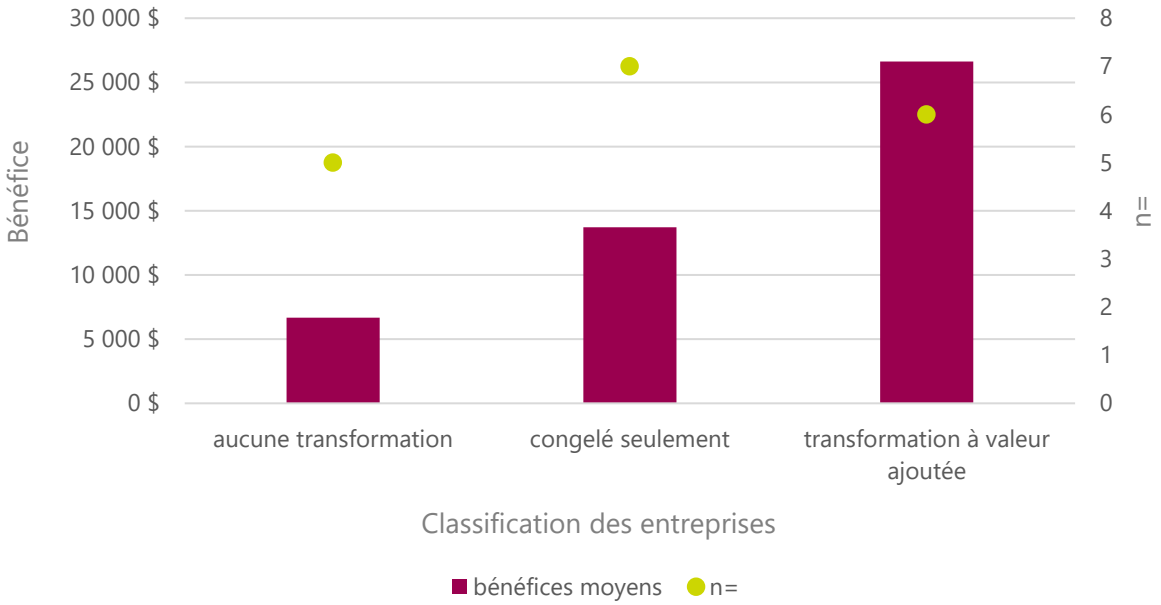


Tableau D-2 : Valeur des ventes selon l'âge de l'entreprise et le type de transformation

Âge de l'entreprise (ans)	Aucune transformation	Congelé seulement	Transformation à valeur ajoutée
2	3 261 $	10 000 $	0 $
3	14 722 $	1 $	4 755 $
4	17 500 $	-500 $	-90 $
5	0 $	-250 $	8 000 $
6	0 $	3 071 $	-12 000 $
8	0 $	5 319 $	133 734 $
9	-1 876 $	0 $	0 $
10	0 $	79 458 $	25 289 $

Figure D-2 : Proportion de fermes utilisant le kiosque à la ferme par culture

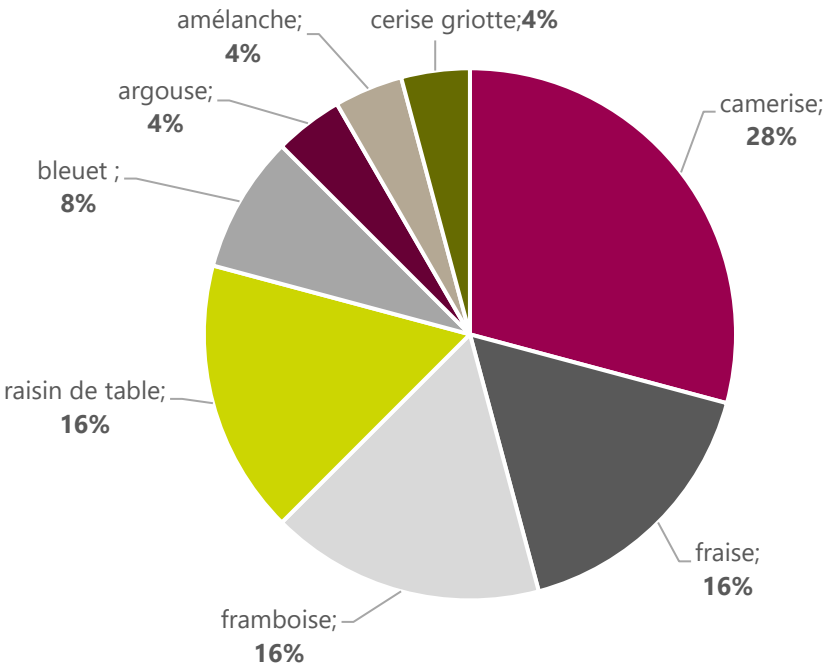
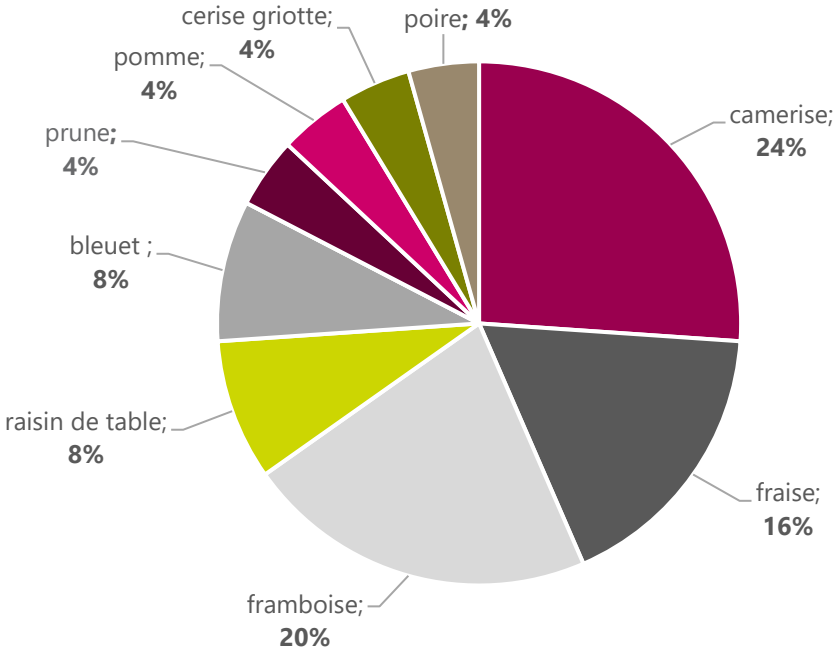
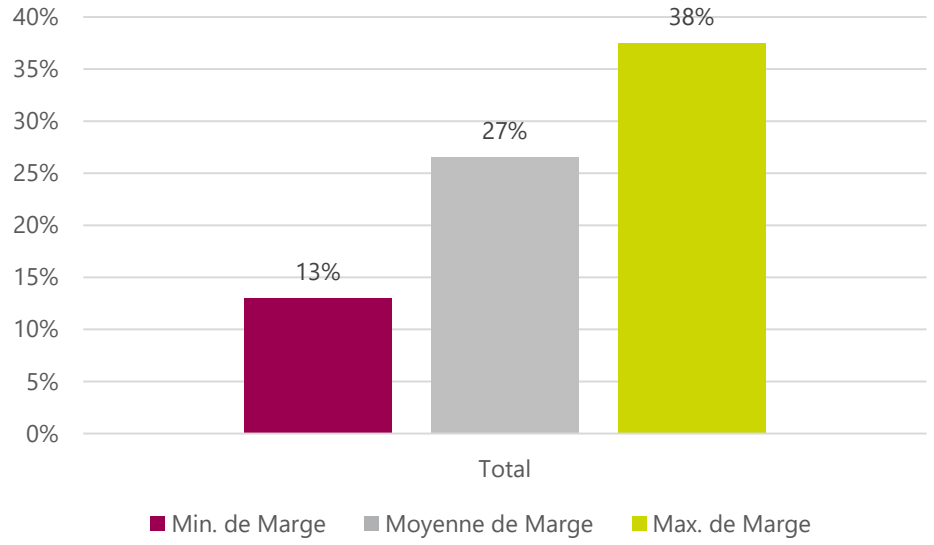


Figure D-3 : Proportion de fermes utilisant l'autocueillette par culture



Les fermes ayant un kiosque à la ferme achètent des produits d'autres producteurs, et les revendent avec une marge (Figure D-4). Noter ici que ces données proviennent de moyennes faites sur 6 entreprises.

Figure D-4 : Marge sur les produits d'achat revente



Annexe E - Regroupements, associations et organisations existantes

Associations sectorielles

- Association des producteurs de **fraises** et de **framboises** du Québec
- **Camerise** Québec
- Association des producteurs de **canneberges** du Québec
- Producteurs de **bleuets sauvages** du Québec
- **Bleuets corymbe** Québec
- Les producteurs de **pommes** du Québec
- Association des produteurs d'**argousiers** du Québec

Identifiants régionaux

- Le bon goût frais des îles de la Madeleine
- Centre-du-Québec goutez-y!
- Le garde-manger du Québec (Montérégie)
- Créateurs de saveurs Cantons-de-l'Est (Estrie)
- Gaspésie Gourmande
- Le goût de la Côte-Nord

- Miam Mauricie
- Goutez A.T.
- Laurentides j'en mange
- Goûtez Lanaudière
- Croquez l'Outaouais
- Arrêts gourmands de la Chaudière-Appalaches
- Saveurs du Bas-St-Laurent
- Saveurs de Laval
- Zone boréale (Saguenay–Lac-Saint-Jean)
- Saveurs de chez nous (Capitale-Nationale-Lévis)

Source : Regroupement des tables de concertation bioalimentaires du Québec

Réseaux sociaux

- Page Facebook Raisins de table du Québec

Cuisines collaboratives ou en location

- Agroa Desjardins, centrale agroalimentaire régionale (Mauricie)
- Centre Agroalimentaire des Appalaches (Estrie)
- Pôle agroalimentaire de Lotbinière (Chaudière-Appalaches)
- La Manufacture (Laurentides)
- Le cul de poule (Lanaudière)
- Mycélium – incubateur alimentaire (Capitale-Nationale)
- La Cuisine (incubateur culinaire – CQIB) (Laval)
- Food Factory (Montréal)
- Le Kitch (Montréal)
- Cuisine Locative / Fervent ferment (Estrie)

Autres

- Circuit du paysan (MRC des Jardins de Napierville)
- MutuAli - partage d'équipements alimentaires professionnels
- Centre de recherche et de développement alimentaire de Saint-Hyacinthe (CRDA) (Montérégie, location d'équipements))
- Laboratoire pilote de l'université Laval (Capitale-Nationale, location d'équipements)

10. Bibliographie

Agriculture Canada, 2025, en ligne https://agriculture.canada.ca/fr/ministere/transparence/recherche-opinion-publique-consultations/rapport-ce-que-nous-avons-entendu-strategie-main-doeuvre-agricole#s5

CNESST. (s.d.). *Jeunes de moins de 14 ans*. Gouvernement du Québec. https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/conditions-travail/statuts-particuliers/travail-jeunes/jeunes-moins-14-an

Handfield, M., Devaux, N., Lebel, A., & Laberge, D. (2021). *Transport et distribution des aliments : Portrait de la situation au Bas-Saint-Laurent : Rapport final*. Université du Québec à Rimouski.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2023). *Portrait de la relève agricole au Québec 2021*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/devenir-agriculteur/ED_portrait_releve_agricole_MAPAQ.pd

Union des producteurs agricoles. (s.d.). *Travailleurs étrangers temporaires*. https://www.upa.qc.ca/en/producteur/main-doeuvre/travailleurs-etrangers-temporaires

World Wide Opportunities on Organic Farms (WWOOF). (s.d.). *WWOOF : World Wide Opportunities on Organic Farms*. https://wwoof.net/