

---

**Programme *Initiative d'appui aux conseillers agricoles***

**Détermination de paramètres technico-économiques en agrotourisme (IACA-314)**

Réalisé par

**Le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ)**

**Une initiative du Groupe de concertation sur l'agrotourisme au Québec**



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

---

Groupe de concertation sur  
l'agrotourisme au Québec

**Mars 2008**

Membres du Groupe de travail :

- ✓ Lucie Cadieux, productrice, consultante
- ✓ Desneiges Pepin, productrice, formatrice
- ✓ Lynn Bourassa, MAPAQ
- ✓ Nicole Laporte, conseillère en financement, FADQ
- ✓ Sophie Latour, directrice, CLD
- ✓ François de Grandpré, Université du Québec à Trois-Rivières
- ✓ France Pelchat, Olivier Dumoulin, Idriss Ettabaa, UPA

Coordination :

- ✓ Jean-François Drouin, agronome, CRAAQ

## Table des matières

1	CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE.....	4
2	OBJECTIF.....	5
3	ÉTAPES DE RÉALISATION.....	5
3.1	DÉMARRAGE DU PROJET.....	5
3.1.1	<i>Formation du comité de travail.....</i>	5
3.1.2	<i>Revue de littérature.....</i>	5
3.1.3	<i>Rencontre de démarrage du projet.....</i>	5
3.2	PREMIÈRE PHASE DE COLLECTE DE DONNÉES.....	6
3.2.1	<i>Détermination des paramètres.....</i>	6
3.2.2	<i>Recrutement des entreprises.....</i>	6
3.2.3	<i>Première phase de la collecte de données.....</i>	6
3.3	SECONDE PHASE DE LA COLLECTE DE DONNÉES.....	7
3.3.1	<i>Choix des indicateurs et identification des données à recueillir.....</i>	7
3.3.2	<i>État des résultats.....</i>	7
3.3.3	<i>Échantillon.....</i>	8
3.3.4	<i>Répartition des données.....</i>	8
4	INDICATEURS.....	8
4.1	INDICATEURS DE RENTABILITÉ :.....	9
4.1.1	<i>Ratio de Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) sur produits bruts.....</i>	9
4.1.2	<i>Seuil de rentabilité.....</i>	10
4.1.3	<i>Prix de revient.....</i>	10
4.1.4	<i>Revenu par transaction.....</i>	10
4.1.5	<i>Charges par visiteur.....</i>	11
4.2	INDICATEUR SUR LES INVESTISSEMENTS.....	11
4.2.1	<i>Investissements sur les produits bruts.....</i>	11
4.2.2	<i>Investissements par visiteur.....</i>	12
4.2.3	<i>Retour sur investissements.....</i>	12
4.3	INDICATEURS SUR L'ENDETTEMENT.....	12
4.3.1	<i>Ratio de service de la dette et impôts.....</i>	12
4.3.2	<i>Pourcentage d'autonomie financière.....</i>	12
4.4	INDICATEURS SUR LE TRAVAIL.....	13
4.4.1	<i>Temps par visiteur.....</i>	13
4.4.2	<i>Produits bruts par heure de travail.....</i>	13
4.4.3	<i>Nombre de visiteurs pour une transaction.....</i>	13
4.5	INDICATEURS SUR LA PROMOTION.....	14
4.5.1	<i>Promotion sur les produits bruts.....</i>	14
5	CONSTATS.....	14
6	SUITES AU PROJET.....	15
6.1	SENSIBILISATION DES PRODUCTEURS.....	15
6.2	SECONDE COLLECTE AUPRÈS DES ENTREPRISES.....	15
7	CONCLUSION.....	15
8	RECOMMANDATION.....	16

# 1 Contexte et problématique

En premier lieu, rappelons la définition de l'agrotourisme telle qu'adoptée par le Groupe de concertation sur l'agrotourisme au Québec et qui fait consensus au Québec. L'agrotourisme se définit comme une activité complémentaire de l'agriculture ayant lieu sur une exploitation agricole. Il met des producteurs et productrices agricoles en relation avec des touristes ou des excursionnistes, permettant ainsi à ces derniers de découvrir le milieu agricole, l'agriculture et sa production, par l'accueil et l'information que leur réserve leur hôte. Les activités en agrotourisme sont divisées en 4 secteurs (visites et animations, restauration, hébergement ainsi que la vente de produits) qui peuvent être réalisés séparément ou simultanément par une entreprise<sup>1</sup>.

Au Québec, en 2005, plus de 500 entreprises agricoles misaient sur le marché touristique pour assurer la réussite de leurs activités et des débouchés pour leurs productions. La moitié de ces producteurs (49 %) effectuait de la transformation à la ferme et la plupart (85 %) vendait directement leurs produits sur leur exploitation<sup>2</sup>. Un sondage réalisé par l'UPA auprès des producteurs et productrices en agrotourisme révèle que, pour la moitié des répondants (75 sur 169), l'agrotourisme représente plus de 35 % des revenus de l'entreprise. Dans un contexte où la diversification des revenus des entreprises agricoles est présentée comme une solution à la crise du revenu traversée par les producteurs agricoles, l'agrotourisme peut s'avérer un élément clé dans le dynamisme de l'agriculture québécoise et dans le maintien d'exploitations agricoles prospères et durables.

Du côté du marché, on estime que les agrotouristes québécois sont au nombre de 1,6 million de personnes, ce qui est considérable. Une étude réalisée pour le ministère du Tourisme et pour le MAPAQ, par la firme Zins Beauduchesne et associés, à l'été 2005, indique que 26,6 % de la population adulte du Québec a effectué, l'année précédente, au moins une activité agrotouristique dans le cadre d'excursions, d'escapades ou de voyages en dehors de leur résidence principale. Tout indique aussi qu'il existe un potentiel de croissance à exploiter puisque les agrotouristes québécois veulent renouveler leur expérience et qu'un segment, encore non rejoint, de plus d'un adulte québécois sur cinq est intéressé à vivre cette nouvelle expérience.

L'analyse des forces et des faiblesses<sup>3</sup> démontre les éléments suivants, qui seront considérés dans la détermination des indicateurs servant au diagnostic de l'entreprise :

« Le Québec compte un grand nombre de producteurs agrotouristiques qui constituent une masse critique importante sur laquelle appuyer les actions futures de développement. Un nombre important de produits transformés de qualité, reconnus et appréciés, complète avantageusement l'offre agrotouristique ».

« On retrouve une grande proportion de producteurs ayant démarré depuis peu leurs activités agrotouristiques et qui vivent des problématiques propres à des petites entreprises en développement ou en processus de diversification : peu d'expérience en tourisme, ressources limitées, problèmes de liquidités, adaptation et intégration de l'agrotourisme dans les opérations de l'exploitation, etc. ».

« La **conciliation difficile** des activités agricoles, familiales et administratives avec le volet touristique fait en sorte que les producteurs agrotouristiques ne sont pas toujours capables de trouver le temps d'accroître leurs compétences en tourisme, en accueil de clientèle (animation, bilinguisme, service) et en promotion touristique, ni leurs connaissances du marché ».

Les intervenants du secteur ont identifié le taux de roulement élevé chez les conseillers en agrotourisme comme un frein au développement du secteur. Ce point souligne l'importance de développer des paramètres technico-économiques de référence pour outiller les conseillers moins expérimentés.

---

<sup>1</sup> Source : Rôle du MAPAQ en région en regard du développement de l'agrotourisme, DGAR, 16 mai 2006

<sup>2</sup> Source : Rapport du Groupe de concertation sur l'agrotourisme au Québec présenté au CRAAQ, septembre 2006

<sup>3</sup> Source : Agrotourisme : Diagnostic sectoriel / plan de développement et de commercialisation, Zins Beauduchesne et associés, juin 2006

Il est primordial d'assurer le développement et la pérennité de l'agrotourisme au Québec. Pour ce faire, les agriculteurs et les conseillers doivent être bien outillés. La connaissance d'un secteur où aucun modèle n'existe et où chaque entreprise est unique n'est pas toujours simple. De plus, considérant que les producteurs agrotouristiques sont confrontés à des défis de taille tels que la pérennité de leur activité touristique au fil des saisons et la dualité des activités agricoles et touristiques dans leur entreprise, les conseillers impliqués doivent être capables de les soutenir et de les orienter dans toutes les phases d'évolution de leurs activités agrotouristiques.

## **2 Objectif**

Le Groupe de concertation sur l'agrotourisme au Québec est préoccupé par l'importance de rendre disponible aux conseillers en agrotourisme, des critères d'évaluation technico-économiques pour être mieux outillés dans leur travail auprès d'entreprises. L'utilisation de ces paramètres améliorera sans aucun doute la capacité de consultation des conseillers ainsi que la qualité de leurs services.

### Objectif

Outiller les conseillers en agrotourisme en fournissant un cadre de référence pour évaluer les performances technico-économiques d'une entreprise en agrotourisme.

### Sous-objectifs

- Identifier les paramètres technico-économiques clés pour le diagnostic d'une entreprise en agrotourisme.
- Mettre à l'essai ces paramètres auprès d'entreprises afin de vérifier la disponibilité des données et ainsi recueillir des informations.

## **3 Étapes de réalisation**

### **3.1 Démarrage du projet**

#### 3.1.1 Formation du comité de travail

Un comité de travail restreint formé d'intervenants ayant une expertise en agrotourisme sera mis sur pied pour l'élaboration de ces critères. Des intervenants des CLD, de l'UPA et du MAPAQ, de La Financière agricole du Québec, des Groupes conseils agricoles du Québec, des producteurs, une formatrice, ainsi que des universités offrant de la formation en tourisme y ont participé.

#### 3.1.2 Revue de littérature

L'information disponible en lien avec les objectifs de l'étude a été répertoriée afin d'en bénéficier. La revue de littérature est présentée en annexe 1.

#### 3.1.3 Rencontre de démarrage du projet

La première rencontre avait pour objectif d'évaluer les données disponibles dans les divers organismes, afin d'établir des paramètres de référence. Le premier constat est que, contrairement à d'autres secteurs agricoles, il existe très peu de données concernant les paramètres de rentabilité en agrotourisme. Une collecte d'information auprès des entreprises apparaît comme essentielle pour obtenir les données nécessaires à l'élaboration des indicateurs.

## **3.2 Première phase de collecte de données**

### **3.2.1 Détermination des paramètres**

Étant donné que l'agrotourisme est principalement un mode de mise en marché, on retrouve dans ce secteur des entreprises de toutes les productions agricoles. Le défi est de taille lorsque le but est de déterminer une méthode standard de diagnostic d'entreprise.

Le comité s'est référé à l'approche du Groupe de concertation en agrotourisme pour catégoriser les entreprises en quatre secteurs d'activités. En répartissant les données de l'entreprise dans chacune de ces catégories, on arrive en théorie à des données comparables d'une entreprise à l'autre. Le Comité a aussi identifié des données indispensables pour arriver à calculer des ratios d'analyse : le nombre de visiteurs pour une transaction et le montant moyen des transactions. Ces éléments constituent le cœur de la première phase de la collecte de données réalisée durant les mois de juillet à octobre 2007. La grille utilisée lors de la première collecte est en annexe 2.

Considérant la variabilité des entreprises en agrotourisme, le comité a identifié de façon préliminaire quelques ratios d'analyse couramment utilisés dans plusieurs secteurs, concernant la rentabilité, les investissements, l'endettement, le travail et la promotion.

### **3.2.2 Recrutement des entreprises**

Le projet a démarré au début de la saison touristique 2007. Les entreprises devaient être recrutées rapidement car l'échéance du projet se situe au printemps 2008 et des données devaient être collectées pour évaluer des paramètres clés dans le diagnostic des entreprises mentionnées précédemment, soit le nombre de visiteurs pour une transaction et le montant moyen d'une transaction.

La collaboration des répondants régionaux en agrotourisme du MAPAQ a permis de recruter une vingtaine d'entreprises en agrotourisme. Les entreprises ont été sélectionnées dans l'optique d'être réparties dans chacun des quatre secteurs d'activités agrotouristiques. Le secteur de l'agrotourisme étant très hétérogène, l'échantillon a été constitué d'entreprises, pour refléter cette variabilité en termes de production, de taille d'entreprise et d'âge des entreprises. Ceci permettra de valider que les indicateurs sont applicables à l'ensemble des entreprises agrotouristiques.

### **3.2.3 Première phase de la collecte de données**

Les entreprises ayant accepté de participer à l'enquête ont noté, sur une base quotidienne, le nombre de visiteurs, le nombre de transactions et le montant total des ventes. Ceci devait constituer un nombre suffisant de données pour avoir un résultat valable et aussi une indication sur l'écart observé pour les deux paramètres de base visés.

Les entreprises ont vite constaté l'effort nécessaire pour obtenir des données valides. Certaines entreprises recevaient un nombre trop important de visiteurs pour pouvoir les comptabiliser un à un. Ces entreprises ont tout de même fourni un rapport mensuel sur le nombre estimé de visiteurs. Trois entreprises ont abandonné l'étude lors de cette première phase.

Les données sur le nombre de transactions et sur le montant des ventes faisant partie de la comptabilité de l'entreprise, ces données sont plus faciles à obtenir.

### 3.3 Seconde phase de la collecte de données

#### 3.3.1 Choix des indicateurs et identification des données à recueillir

Le comité a, par la suite, déterminé une quinzaine d'indicateurs à valider avec la collecte de données. Cela a permis d'identifier les données qui devront être récoltées après la première phase de la collecte. Celles-ci concernent entre autres l'état des résultats (produits, charges et amortissements pour une année), le bilan (valeur des actifs, du passif et des capitaux propres), et le nombre d'heures consacrées à l'agrotourisme.

Ces données doivent être réparties dans les quatre secteurs d'activités agrotouristiques, afin que puissent se calculer les indicateurs pour chacune de ces catégories. Le comité a fait appel à quatre conseillers en gestion pour supporter les entreprises dans la répartition des données par secteur d'activité. Le comité a mis au point une grille de collecte de données pour encadrer les conseillers.

#### 3.3.2 État des résultats

Les produits ont été répartis parmi les quatre secteurs d'activités à l'aide des définitions faites par le groupe de concertation en agrotourisme et utilisées entre autres dans le Rapport présenté au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec et à Tourisme Québec pour le compte du Groupe de concertation sur l'agrotourisme au Québec, avril 2004. Le comité voulait se concentrer sur la portion des revenus associés aux activités agrotouristiques. Pour les animations et les visites, l'hébergement et la restauration, les revenus sont facilement identifiables car l'ensemble des produits sont réalisables uniquement grâce à l'agrotourisme. Dans le cas des ventes de produits, le comité cherchait à identifier la valeur ajoutée que donne l'agrotourisme, comparativement à la vente de produits en vrac ou aux intermédiaires. En soustrayant le coût d'opportunité (prix que l'on pourrait obtenir en vendant le produit autrement que par l'agrotourisme) du prix de vente des produits, on obtiendrait la part des produits associés à l'agrotourisme pour couvrir les charges supplémentaires liées à la vente des produits à la ferme.

Les charges ont aussi été réparties parmi les quatre activités à partir de la comptabilité des entreprises. Pour les postes de dépenses liés à plusieurs activités, la répartition s'est faite en fonction du chiffre d'affaires ou en fonction du temps consacré à l'activité, dans le cas des salaires pour les charges variables, et en fonction du chiffre d'affaires ou en fonction de la valeur des actifs pour les charges fixes. Au départ, l'objectif était de séparer les charges associées à la production et à la transformation pour ne conserver que les charges associées à l'agrotourisme. Les conseillers ont vite perçu la difficulté, car les entrepreneurs en agrotourisme considèrent l'ensemble des charges de production, de transformation et de mise en marché dans le prix de vente des produits à la ferme. L'agrotourisme n'est pas uniquement un mode de mise en marché, c'est aussi un mode de production et de présentation du produit. Le prix auquel les entreprises pourraient vendre leur produit par un autre mode de mise en marché est très difficile à déterminer car la production et la transformation seraient différentes et on ne parlerait plus du même produit.

Les amortissements ont été répartis selon la valeur des actifs pour chaque activité.  
Les grilles utilisées lors de la seconde collecte sont en annexe 3.

### 3.3.3 Échantillon

L'échantillon est constitué de dix-huit (18) entreprises. Quatorze (14) des dix-huit (18) entreprises ont plus d'une activité agrotouristique. Le tableau suivant montre la répartition pour chacune des activités.

Agrotourisme	18
Animation et visites	11
Hébergement	1
Restauration	5
Vente de produits	17

Au départ, trois (3) entreprises ont été ciblées comme ayant l'activité d'hébergement. Malheureusement deux (2) d'entre elles n'ont pas complété l'étude. Les résultats répartis pour l'activité d'hébergement ne peuvent être présentés, ceci afin de respecter la confidentialité des données de cette entreprise. Par contre, ils sont utilisés dans les moyennes pour l'agrotourisme.

Les entreprises sont très variées et leur nombre n'est pas suffisant pour établir des critères associés à chaque activité et à chaque secteur. On dénombre 10 entreprises dans le secteur végétal et 8 entreprises dans le secteur animal. Le chiffre d'affaires varie entre 10 000 \$ et 850 000 \$; la moyenne est de 138 000 \$. Parmi les entreprises participantes, 10 ont un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 \$ et 8 ont un chiffre d'affaires supérieur à 100 000 \$ dont 2 supérieurs à 500 000 \$. Un échantillon d'entreprises en agrotourisme se doit d'être varié pour s'approcher de ce que l'on observe dans ce secteur.

### 3.3.4 Répartition des données

La répartition des données est nécessaire pour l'analyse d'une entreprise, mais comporte une portion d'incertitude et d'estimation.

Les entreprises ne sont pas toutes au même niveau quant à leur aptitude en gestion et économie. Des conseillers étaient présents pour supporter l'entrepreneur dans la répartition, mais il demeure que les estimations sont faites par l'entrepreneur, et sont parfois subjectives.

Les données sont réparties selon ce qui avait le plus de sens pour chaque situation. Il y avait de la latitude pour permettre aux entrepreneurs d'avoir des points de référence, parfois un pourcentage des produits bruts, parfois un pourcentage du temps consacré ou encore un pourcentage de la valeur des actifs.

Notez que les difficultés associées à la répartition des données sont explicables par la collecte de données qui a été réalisée à rebours. En effectuant la collecte de données au jour le jour avec les outils développés, bien que l'implication des entreprises est accrue, les données seront aisément réparties et de meilleure qualité.

## 4 Indicateurs

Afin de faciliter l'analyse des données, les activités largement déficitaires représentant moins de 10 % des produits bruts en agrotourisme sont considérées comme étant une charge de l'activité principale. Par exemple, une activité d'animation est vue comme une dépense de la vente de produits lorsque celle-ci n'engendre pas directement de bénéfices.

Les résultats obtenus doivent être utilisés avec précaution et le lecteur est invité à vérifier qu'ils sont applicables, avant de les utiliser. Ils ne seront pas diffusés publiquement car de tels indicateurs sont présentement inexistantes pour les entreprises québécoises en agrotourisme. Il est probable que les intervenants les identifient comme étant des références. Or, la variabilité des résultats ne permet pas d'arriver à cette conclusion. **Il est préférable de ne pas divulguer les résultats et d'inciter les intervenants à utiliser la méthode développée pour analyser les entreprises en agrotourisme plutôt que de diffuser des indicateurs non représentatifs de la réalité.**



Les indicateurs sont divisés en 5 catégories pour en faciliter la présentation :

<b>Rentabilité</b>	<b>Investissement</b>	<b>Endettement</b>	<b>Travail</b>	<b>Publicité</b>
Ratio de BAIIA sur produits bruts	Investissement sur produits bruts	Ratio de service de la dette et impôts	Temps par visiteur	Promotion sur produits bruts
Seuil de rentabilité	Investissement par visiteur	Pourcentage d'autonomie financière	Produits bruts par heure de travail	
Prix de revient	Retour sur investissement		Nombre de visiteurs pour une transaction	
Revenu par transaction				
Charges par visiteur				

#### 4.1 Indicateurs de rentabilité

##### 4.1.1 Ratio de Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) sur produits bruts

Calcul :

$$\text{Ratio de BAIIA / Produits bruts} = \frac{[\text{Produits bruts} - \text{charges variables} - \text{charges fixes (sauf intérêts MLT et amortissements)} + \text{retraits personnels, impôt et prélèvements}]}{\text{produits bruts}}$$

Cet indicateur indique le pourcentage d'argent disponible, généré par l'entreprise durant l'année par son fonctionnement courant. Cet argent sert au remboursement de la dette, à la rémunération du capital, à la rémunération des propriétaires et à l'autofinancement de l'entreprise.

Ce ratio doit être positif. Une entreprise déficitaire ne peut exister à moyen et long terme.

Résultats :

<b>Activité</b>	<b>nombre d'entreprises</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Écart-type</b>
Agrotourisme	18	21 %	38 %
Animation et visites	11	- 26 %	72 %
Restauration	3	30 %	21 %
Vente de produits	17	10 %	48 %

Les entreprises étudiées avaient un bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements de 21 % en moyenne pour l'ensemble des activités agrotouristiques. Toutefois, on note un écart important entre les entreprises.

Les activités d'animation et de visites sont en moyenne déficitaires. Seulement trois (3) des onze (11) entreprises offrant ce type d'activités dégagent un surplus de 25 % en moyenne. Chez les autres entreprises, les animations et visites sont offertes gratuitement ou à faible coût en complément à la vente de produits et engendrent un déficit moyen de 57 %. Cette activité représente 11 % de l'ensemble des revenus des entreprises observées.

Même si le secteur des animations et visites n'est pas rentable pour la majorité des entreprises étudiées, il contribue à la rentabilité de l'entreprise. Les revenus sont enregistrés dans la vente de produits; mais les activités d'animation et de visites attirent la clientèle et stimulent ainsi la vente de produits. Il ne faut pas conclure que ce secteur d'activités doit être abandonné puisqu'il n'est pas rentable. Rappelons aussi que l'entreprise doit permettre au visiteur de découvrir le milieu agricole, l'agriculture et sa production par l'accueil et l'information que leur réserve leur hôte. Sans les activités d'animation et de visites, plusieurs entreprises de l'échantillon ne seraient pas considérées comme des entreprises agrotouristiques.

Les activités de restauration génèrent en moyenne un bénéfice de 30 %. Pour deux (2) des cinq (5) entreprises offrant ce type d'activités, elles sont offertes gratuitement ou à faible coût en complément aux autres activités agrotouristiques (repas inclus avec la visite) et engendrent un déficit moyen de 100 %. Ces entreprises sont exclues de l'indicateur pour cette activité. Environ 4 % des produits bruts totaux de l'échantillon proviennent de la restauration.

Les activités de vente de produits sont généralement la finalité de l'expérience agrotouristique et génèrent un profit moyen de 10 %. Chez les entreprises étudiées, elles représentent 83 % des produits bruts.

#### 4.1.2 Seuil de rentabilité

Calcul :

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{Charges fixes} + \text{intérêt MLT} + \text{amortissements}}{\text{produits bruts} - \text{charges variables}} \times \left[ \frac{\text{nombre de visiteurs}}{\text{nombre de transactions par visiteur}} \right]$$

Cet indicateur montre le nombre de visiteurs nécessaires pour atteindre une rentabilité nulle. Il est particulièrement intéressant pour les activités d'animation et de visites. Le seuil de rentabilité peut être transposé en pourcentage d'occupation pour les activités d'hébergement et de restauration, ce qui facilite la comparaison avec le secteur touristique de l'hébergement. Pour la vente de produits, il peut être exprimé en nombre de transactions à partir du montant moyen de transactions et du nombre de visiteurs pour une transaction.

Les résultats sont trop disparates pour être analysés.

#### 4.1.3 Prix de revient

Calcul :

$$\text{Prix de revient} = \frac{\text{Charges variables} + \text{charges fixes} + \text{intérêt MLT} + \text{amortissements}}{\text{nombre d'unités commercialisées}}$$

Cet indicateur montre le prix qu'il faut fixer pour atteindre la rentabilité nulle. Le prix de revient est aisé à calculer pour les activités d'animation et visites ainsi que pour les activités d'hébergement. Pour la restauration et la vente de produits on obtient le montant moyen par transaction. Idéalement, on calcule le prix de revient pour chaque type de produits vendus en tenant compte des matières premières en provenance de l'entreprise, dont le prix est fixé au même niveau que s'il était vendu sans transformation.

#### 4.1.4 Revenu par transaction

Calcul :

$$\text{Revenu (\$) / transaction} = \text{Produits bruts / transaction}$$

Cet indicateur montre le montant moyen d'une transaction.

Il est intéressant de mesurer cette donnée dans le temps pour en constater l'évolution. On doit généralement tendre à augmenter ce montant, à moins de vouloir attirer un plus grand nombre de visiteurs avec des prix plus bas. Il faut chercher un équilibre entre le nombre de visiteurs pour une transaction et le montant par transaction, pour maximiser les profits. Par exemple, pour une activité de visite, il peut être intéressant de chercher à attirer plus de visiteurs en diminuant ses prix. À l'opposé, il peut être intéressant pour une activité de restauration, qui a un fort taux d'occupation, de chercher à augmenter le montant des repas vendus en ciblant une clientèle fortunée, sachant que le nombre de places/jour est limité.

#### 4.1.5 Charges par visiteur

Calcul :

$$\text{Charges (\$) / Visiteur} = (\text{charges variables} + \text{charges fixes}) / \text{nombre de visiteurs}$$

Cet indicateur montre le coût associé à chaque visiteur.

Il est intéressant de mesurer cette donnée dans le temps pour en constater l'évolution. On doit tendre à diminuer ce montant pour augmenter la rentabilité de l'entreprise : estimé avec produit brut, montant par transaction et transactions par visiteur. Il est pertinent de calculer cet indicateur pour les activités complémentaires (dégustation; animation gratuite) afin d'évaluer si l'augmentation des ventes de produits ou du nombre de visiteurs associés à l'activité complémentaire justifie son coût.

## 4.2 Indicateur sur les investissements

### 4.2.1 Investissements sur les produits bruts

Calcul :

$$\text{Investissements sur les produits bruts} = \text{Investissements} / \text{Produits bruts}$$

Cet indicateur montre le montant d'investissement nécessaire pour générer 1 \$ de produits bruts. Il est facilement calculé à partir de l'état des résultats et du bilan de l'entreprise. Il permet, entre autres, d'estimer le montant nécessaire à investir pour une nouvelle entreprise. Lorsqu'analysée sur plusieurs années, son évolution montre la rentabilité des investissements. Lorsque calculé pour chaque activité de l'entreprise, on peut voir où les investissements sont les plus rentables, ce qui peut orienter des décisions d'investissements additionnels. Il peut aussi être utilisé en relation avec le ratio de service de la dette et le pourcentage d'autonomie financière lors de l'analyse des résultats de l'entreprise.

Activité	nombre d'entreprises	Indicateur	Écart-type
Agrotourisme	18	3,07 \$	2,59 \$
Animation et visites	8	3,94 \$	3,11 \$
Restauration	2	3,35 \$	1,18 \$
Vente de produits	16	2,82 \$	3,06 \$

Chez les entreprises participantes, il faut en moyenne 3,07 \$ d'investissement en agrotourisme pour générer 1 \$ de produit brut, toutes activités confondues.

Pour les activités d'animation et de visite, ce montant s'élève à 3,94 \$ d'investissement pour 1 \$ de produit brut. Rappelons, qu'en moyenne, pour les entreprises de l'échantillon, les produits bruts associés à ces activités sont relativement moins élevés que pour les autres activités agrotouristiques et qu'en attirant la clientèle les activités d'animation et de visites contribuent indirectement aux revenus des autres secteurs d'activités.

Notez que la répartition des actifs par activité à une forte influence sur les résultats. Dans cette enquête, les bâtiments servant à la fois aux activités de visites et aux activités de vente ont été répartis en termes de superficie du bâtiment. Une répartition en termes de produits bruts générés aurait donné des résultats différents. Par contre l'objectif était de voir la rentabilité réelle de chaque activité. Une répartition en termes de produits bruts donnerait un ratio identique pour toutes les activités.

#### 4.2.2 Investissements par visiteur

Calcul :

$$\text{Investissements par visiteur} = \text{Investissements} / \text{Nombre de visiteurs}$$

Cet indicateur montre le montant investi par visiteur. Il équivaut à l'investissement sur les produits bruts en terme d'analyse. Lorsque les données concernant le nombre de visiteurs sont précises, il est généralement plus évocateur pour les entrepreneurs. Peu d'entreprises de l'échantillon disposaient de données suffisamment précises pour pouvoir calculer cet indicateur.

#### 4.2.3 Retour sur investissements

Calcul :

$$\text{Retour sur Investissements} = \text{Investissements} / [\text{produits} - \text{charges variables} - \text{charges fixes}]$$

*Pour évaluation de projet*

Cet indicateur montre le nombre d'années nécessaires avant de rentabiliser l'investissement. Il est couramment utilisé pour comparer les investissements pour différents projets. Un retour sur investissement court signifie une meilleure rentabilité de l'investissement. Ce ratio n'a de sens que si les résultats financiers de l'entreprise sont positifs. Seules les entreprises avec des bénéfices pour l'activité ont été retenues dans les moyennes présentées ci-dessous.

### 4.3 Indicateurs sur l'endettement

#### 4.3.1 Ratio de service de la dette et impôts

Calcul :

$$\text{Ratio de service de la dette et impôts} = (\text{Paiements en capital} + \text{intérêts MLT} + \text{impôts}) / \text{BAIIA}$$

Cet indicateur montre le pourcentage du bénéfice qui sert à rembourser la dette et payer les impôts, considérant que le bénéfice doit être positif pour le calculer. Ce ratio permet de constater l'influence de l'endettement sur les bénéfices disponibles pour la rémunération de l'entrepreneur. Lorsque ce ratio semble élevé on peut utiliser d'autres indicateurs tels que le Bénéfice sur produits bruts et le pourcentage d'autonomie financière, afin d'identifier si le point à améliorer est au niveau du bénéfice généré par l'entreprise ou s'il est au niveau de l'endettement de l'entreprise.

#### 4.3.2 Pourcentage d'autonomie financière

Calcul :

$$\% \text{ d'autonomie financière} = (\text{Actif} - \text{Passif}) / \text{Actif}$$

Cet indicateur montre le pourcentage des actifs en capitaux propres. Les données pour le calculer sont accessibles dans le bilan de l'entreprise et permettent d'évaluer par le fait même l'endettement de l'entreprise. Une plus grande autonomie indique que l'entreprise est moins vulnérable aux variations du taux d'intérêt.

#### 4.4 Indicateurs sur le travail

##### 4.4.1 Temps par visiteur

Calcul :

$$\text{Temps / Visiteur} = \text{Heures consacrées à l'activité} / \text{Nombre de visiteurs}$$

Cet indicateur montre le nombre d'heures travaillées par visiteur. Le temps est une ressource limitée et l'agrotourisme est une activité exigeante en temps. Il est important pour l'entreprise d'évaluer le temps consacré à chaque activité afin de prendre des décisions si celui-ci vient à manquer à l'entrepreneur.

##### 4.4.2 Produits bruts par heure de travail

Calcul :

$$\text{Produits brut / Temps} = \text{Produits bruts de l'activité} / \text{Heures consacrées à l'activité}$$

Cet indicateur montre les produits générés par une heure de travail dans cette activité. Cet indicateur vient en substitution au temps par visiteur lorsque ce dernier n'est pas disponible. Il permet d'estimer le temps nécessaire à partir du chiffre d'affaires de l'entreprise. Il indique aussi quelle activité de l'entreprise engendre le plus de revenus par heure de travail. Notez que ce ratio ne considère pas la rentabilité de l'activité, seulement les produits bruts.

En moyenne, pour l'échantillon, une heure de travail en agrotourisme engendre 31 \$ de chiffre d'affaires, ce chiffre variant de 10 \$ à 74 \$.

##### 4.4.3 Nombre de visiteurs pour une transaction

Calcul :

$$\text{Nombre de visiteurs pour une transaction} = \text{Nombre de visiteurs} / \text{Nombre de transaction}$$

Cet indicateur montre le nombre de visiteurs que l'entreprise reçoit pour une transaction. La transaction est l'objectif ultime de l'expérience agrotouristique du point de vue de l'entreprise. Si le visiteur ne fait pas de transaction, le temps passé pour lui faire vivre l'expérience agrotouristique n'est pas rémunéré. L'entreprise doit chercher à diminuer ce ratio, à inciter le visiteur à acheter le produit.

Activité	nombre d'entreprises	Indicateur	Écart-type
Agrotourisme	10	2,95	0,6
Animation et visites	2	24	12
Vente de produits	7	1,87	0,7

Pour la restauration et l'hébergement, le taux d'occupation est un indicateur plus utile car les visiteurs se déplacent dans le but d'acheter.

## 4.5 Indicateurs sur la promotion

### 4.5.1 Promotion sur les produits bruts

Calcul :

$$\text{Promotion sur les produits bruts} = \text{Dépense en publicité} / \text{Produits bruts}$$

Cet indicateur montre le pourcentage des produits bruts consacrés aux activités de promotion. Il sert à analyser l'influence de la promotion sur les produits bruts. Il est intéressant de le mesurer dans le temps pour évaluer l'efficacité des moyens promotionnels utilisés par l'entreprise. Ce ratio devrait être plus faible pour une entreprise bien établie et connue de sa clientèle, tandis que les entreprises en phase de démarrage auront à consacrer un pourcentage plus important de leur revenu à la promotion.

En moyenne les entreprises participantes consacraient 5 % des produits bruts aux activités de promotion, ce chiffre variant de 0 à 19 %.

## 5 Constats

L'objectif premier de la collecte de données était de mettre à l'essai les indicateurs identifiés pour le diagnostic d'une entreprise en agrotourisme, afin d'évaluer si, de façon générale, les entreprises sont en mesure de fournir les données pour les calculs. La visite des entreprises par les conseillers en gestion a permis d'arriver à certains constats.

- Les résultats montrent qu'il faut fournir des outils aux entreprises afin d'obtenir les données essentielles aux calculs des indicateurs. Avant d'arriver à des indicateurs de référence, la première étape est d'augmenter la précision de la collecte de données en sensibilisant les entrepreneurs à la pertinence de ces données pour la prise de décision.
- Plus particulièrement, la répartition par activité et le nombre de visiteurs ont été les éléments difficiles à obtenir avec précision. De façon générale, les entreprises n'ont pas d'outils de saisie de données, voire parfois de comptabilité, et ne séparent pas les activités de production, de transformation et d'agrotourisme. Les producteurs ont besoin de trucs pour estimer avec une certaine précision le nombre de visiteurs car la tâche de les dénombrer un par un est souvent impossible ou trop exigeante.
- Plusieurs entreprises ont été surprises de constater le nombre d'heures travaillées pour les activités agrotouristiques. Certaines entreprises n'avaient jamais fait l'exercice et généralement elles ne disposent pas d'outils pour comptabiliser les heures travaillées.
- Bien que les données sur les quantités en inventaire et les quantités nécessaires à la transformation et à la vente des produits n'étaient pas à l'étude, les conseillers ont constaté que peu d'entreprises connaissaient de façon précise ces données. L'inventaire n'est pas toujours considéré dans les actifs en agrotourisme, et il y a rarement conciliation du bilan pour en voir son évolution.
- Les entreprises démontrent de l'ouverture pour se structurer et apprendre à utiliser des outils de gestion.
- Les entreprises n'ont pas accès au financement conventionnel. Les institutions financières n'ont pas de référence dans le secteur de l'agrotourisme et considèrent alors qu'il représente un risque élevé. En conséquence les taux d'intérêt sont souvent élevés.

## **6 Suites au projet**

### **6.1 Sensibilisation des producteurs**

La prochaine étape sera de sensibiliser les producteurs à penser en fonction de la gestion, en répartissant les données par activité à l'aide des outils proposés dans ce projet. Pour ce faire, il est essentiel d'obtenir la participation d'organismes impliqués auprès des entreprises, afin de les sensibiliser aux avantages d'utiliser ces outils et de se doter d'indicateurs de référence. Des séances de formation à l'utilisation des outils seraient un excellent moyen d'inciter les entreprises à les utiliser, car sans formation, les entreprises devront investir considérablement de temps avant de tirer parti des outils, ce qui constitue un frein majeur à leur utilisation.

### **6.2 Seconde collecte auprès des entreprises**

Voici quelques principes qui seraient facilitants advenant une seconde collecte auprès des entreprises afin de contrer l'effet de la variabilité des entreprises en agrotourisme :

- S'assurer que la prise de données se fait par secteur d'activité pour éviter les problématiques de la répartition des données à la fin de l'exercice;
- Sensibiliser les entreprises participantes aux retombées associées à cette méthode de collecte de données par secteur d'activité qui facilite la prise de décision;
- Effectuer la collecte sur plus d'une année pour éliminer les facteurs liés au climat et au tourisme.

## **7 Conclusion**

L'objectif de ce projet était d'outiller les conseillers en agrotourisme en fournissant un cadre de référence pour évaluer les performances technico-économiques d'une entreprise en agrotourisme.

Pour y parvenir, le comité a ciblé 2 sous-objectifs :

- Identifier les paramètres technico-économiques clés pour le diagnostic d'une entreprise en agrotourisme;
- Mettre à l'essai ces paramètres auprès d'entreprises afin de vérifier la disponibilité des données et ainsi recueillir des informations.

Ce document présente les indicateurs retenus par le comité pour le diagnostic d'une entreprise en agrotourisme. Ceux-ci sont toutefois incomplets, sans référence pour permettre de situer les performances de l'entreprise. Ces références ne peuvent s'obtenir qu'avec plusieurs années de collecte de données auprès de plusieurs entreprises.

En mettant ces indicateurs à l'essai auprès d'entreprises, le comité constate que le secteur de l'agrotourisme du Québec n'apparaît pas prêt pour ce genre de collecte de données. Le comité a concentré ses efforts dans l'élaboration d'outils qui permettent de supporter les entreprises et les conseillers dans la collecte et la répartition des données et dans l'analyse des entreprises. Toute décision de gestion doit être basée sur une collecte de données adaptée à la situation de l'entreprise.

## 8 Recommandation

Le présent projet est précurseur pour le secteur de l'agrotourisme. À la lumière des travaux effectués, le groupe de travail se permet humblement quelques recommandations pour encourager le développement de ce secteur :

- Offrir de la formation aux conseillers en agrotourisme sur la collecte de données et l'utilisation des indicateurs;
- Fournir des références aux conseillers en répertoriant les sources d'information sur les secteurs comparables mais qui ne sont pas en agrotourisme (gîte; restauration; musées; vente au détail);
- Supporter les producteurs par le développement d'outils de comptabilité et de saisie de données et offrir de la formation sur ces outils;
- Recueillir et analyser les données des entreprises qui utiliseront ces outils pour éventuellement arriver à déterminer des références pour chaque indicateur;
- Les entrepreneurs en agrotourisme ont besoin de l'appui des organismes impliqués en agrotourisme pour stimuler le développement du secteur.



## ANNEXE 1

Revue de littérature

- Agri-Gestion Laval,  
Gestion de l'entreprise agricole – Guide pratique, Université Laval, 2000
- Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole,  
Agrotourisme : Guide pratique de savoir-faire, 2004
- Groupe de concertation sur l'agrotourisme au Québec,  
Portraits d'entreprises agrotouristiques au Québec, avril 2004
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec,  
Banque de données des entreprises liées à l'agrotourisme 2005 – Statistiques générales et localisation géographique, septembre 2006
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec,  
Rôle du MAPAQ en région en regard du développement de l'agrotourisme, DGAR, 16 mai 2006
- Ministère du Tourisme,  
La performance du secteur de l'hébergement au Québec, direction de la recherche et de la prospective, mai 2007
- Ministère du Tourisme,  
Le bulletin touristique,  
[http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/bulletins\\_info/bulletin/2007/decembre/index.html](http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/bulletins_info/bulletin/2007/decembre/index.html)  
consulté le 25 février 2008
- Trame,  
Fiche d'analyse économique, 1997
- Travaux et innovations,  
Le Tourisme rural a 3 défis à relever, Numéro 97, avril 2003
- Travaux et innovations,  
Principe et fonctionnement du Réseau, Numéro 97, avril 2003
- Travaux et innovations,  
Rentabilité des activités touristiques en milieu rural, Numéro 20, septembre 1995
- Travaux et innovations,  
Rentabilité des activités touristiques en milieu rural, Numéro 43, décembre 1997
- Union des producteurs Agricoles,  
Faits saillants du sondage réalisé par l'UPA auprès des productrices et producteurs en agrotourisme, 2006
- University of California Agriculture and Natural Resources,  
Agritourism and Nature Tourism in California, 1999
- Zins Beausnesne et associés,  
Agrotourisme : Diagnostic sectoriel/ plan de développement et de commercialisation, juin 2006

## ANNEXE 2

Grille de collecte de données phase 1



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

Juillet 2007

Nombre de visiteurs

Nombre de transactions

Montant des ventes

	Nombre de visiteurs	Nombre de transactions	Montant des ventes
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

Août 2007

Nombre de visiteurs

Nombre de transactions

Montant des ventes

	Nombre de visiteurs	Nombre de transactions	Montant des ventes
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

Septembre 2007

Nombre de visiteurs

Nombre de transactions

Montant des ventes

	Nombre de visiteurs	Nombre de transactions	Montant des ventes
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			

## ANNEXE 3

Grille de collecte de données phase 2



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

### État des résultats

Postes	Total entreprises	Autres qu'agrotourisme	Agrotourisme			
			Animation et visites	Hébergement	Restauration	Vente de produits
<b>Revenus</b> Revenus d'animation (visites, activités) Revenus d'hébergement Revenus de restauration Revenus de transformation et de vente de produits de la ferme Revenus de ventes de produits provenant de l'extérieur  <b>Charges variables</b> Abattage et coupes Achats de produits pour la revente Aliments fournis par l'entreprise Aliments achetés Emballage Animaux et dépenses reliées à ces animaux * Carburant Produits d'entretien et articles ménagers Entretien et réparation : cour et bâtiments Entretien et réparation : machinerie, équipement et roulant Formation Fournitures de bureau Frais bancaires (services Interac, cartes de crédit) Intérêts à court terme Locations Outils d'interprétation Petits outils Promotion et réseaux (publicité et cotisations) Travaux à forfait Salaires et avantages sociaux (employés) Services fournis par l'entreprise agricole (déneigement)  <b>Charges fixes</b> Assurances (générales et responsabilité) Électricité et autres énergies Honoraires professionnels Permis Taxes municipales et scolaires Télécommunications  <b>Amortissements</b> Bâtiments Machineries Équipements  <b>Annuité</b> Intérêts à moyen et long terme Capital <b>Impôt</b> <b>Retrait du propriétaire</b>						





Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

**Bilan**

Actifs	Valeur marchande	Autres qu'agrotourisme	Agrotourisme			
			Animation et visites	Hébergement	Restauration	Vente de produits
<b>Fonds de terre</b>						
Terre						
Boisé						
Sentiers pédestre						
<b>Bâtiments</b>						
Gite						
Restaurant						
Atelier de transformation						
kiosque						
Bâtiment d'élevage						
Remise à machinerie						
<b>Machineries</b>						
Tracteurs						
Souffleurs à neige						
Véhicules de promenade						
Wagons						
<b>Équipements</b>						
Présentoir						
<b>Passif</b>						
emprunt						



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

## Heures

Activités	Agrotourisme				Total
	Propriétaire	Familiale	Salariée	Bénévole	
<b>Animation et visite</b>					
Visite libre					0
Dépliant explicatif ou panneaux					0
Sentier d'interprétation					0
Balade en charrette					0
Visite autoguidée					0
Visite commentée					0
Animation offerte					0
Centre d'interprétation/musée					0
Camps de jour/vacances					0
Observation des activités de la ferme					0
Observation des activités de transformation					0
Participation aux activités de la ferme					0
Randonnée à cheval					0
<b>Hébergement</b>					
Aire de pique-nique					0
Casse-croûte					0
Méchoui					0
Repas à la ferme					0
Repas de cabane à sucre					0
Goûter					0
<b>Restauration</b>					
Terrain de camping					0
Résidence de tourisme					0
Gîte touristique					0
Auberge					0
Camp de vacances					0
<b>Vente de produits</b>					
Autocueillette					0
Chasse et pêche					0
Dégustation					0
Vente de produits					0
<b>Autres services et activités</b>					
Salle de réception, réunion					0
Aire de jeux					0
Randonnée pédestre					0
Randonnée traîneau/voiture à cheval					0
Randonnée en traîneau à chiens					0
Équitation					0
Cours/atelier					0
Activité hivernale					0
Activité aquatique					0
Activités culturelles ou artistiques					0
Tour de poney					0
Mini ferme					0
Observation nature et faune					0