

## MODULE 3

# LA GESTION DES ACTIVITÉS AGRICOLES MULTIFONCTIONNELLES



1. Introduction à la gestion d'activités agricoles multifonctionnelles et à l'éthique des gestionnaires

2. Rôle et travail du gestionnaire dans les activités agricoles multifonctionnelles

3. Planification et mise en œuvre de l'agriculture multifonctionnelle

4. Suivi de l'agriculture multifonctionnelle et conduite

Conclusions

Questions d'auto-réflexion

Références / Liens



Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.  
Numéro du projet: 2018-1-FR01-KA202-047809

# INTRODUCTION

## VUE D'ENSEMBLE

Le module “Gestion des activités agricoles multifonctionnelles” donne aux étudiants des informations pour comprendre l’importance de la gestion de l’exploitation agricole multifonctionnelle : planification et organisation des différentes activités avec les ressources disponibles (main-d’œuvre, finances, terres, temps...), mise en œuvre des activités multifonctionnelles telles que le tourisme, l’alimentation traditionnelle, les habitudes rurales... et suivi des processus et des résultats. Les élèves apprendront à prévoir la gestion des risques et à élaborer un plan alternatif. Le module fournit également des informations permettant de reconnaître le rôle et le travail d’une femme/un homme agriculteur en tant que gestionnaire, sa responsabilité et l’éthique nécessaire pour être un bon gestionnaire.

## OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

**Connaissances:** Vous serez en mesure d’identifier les fonctions et les processus de gestion d’une exploitation agricole multifonctionnelle et de reconnaître le rôle et le travail du gestionnaire.

**Capacités:** Vous développerez des compétences pour évaluer le cadre existant de la ferme multifonctionnelle et mettre en place la planification et le suivi des différentes ressources naturelles, humaines, matérielles et financières; prévoir les risques, gérer les processus de résolution des conflits et mettre en œuvre un plan de secours.

**Compétences:** Vous améliorerez vos compétences en matière de définition et de réalisation d’objectifs à court et à long terme, de gestion des ressources limitées de votre ferme multifonctionnelle, en mettant l’accent sur la résolution des problèmes dans une perspective de gestion éthique.

## 1. INTRODUCTION À LA GESTION D’ACTIVITÉS AGRICOLES MULTIFONCTIONNELLES ET À L’ÉTHIQUE DES GESTIONNAIRES

**L’une des études de cas du projet REWARD Orellana Perdiz (ES)** est une **ferme multifonctionnelle appartenant et gérée par trois sœurs** dans le nord de la province de Jaén, sur une propriété **où se trouvent les ruines du château qui a donné son nom à la bataille de Navas de Tolosa, entre d’anciennes mines d’argent et de plomb.** La marque est Orellana Perdiz et c’est de là que sont générées toutes les activités. **Elles ont réussi à faire fonctionner chacune des activités de manière indépendante.** Pilar participe à des foires alimentaires, d’élevage ou de tout autre type, vendant ses produits mais, en même temps, elle fait connaître la marque Orellana Perdiz et promeut le reste des activités.

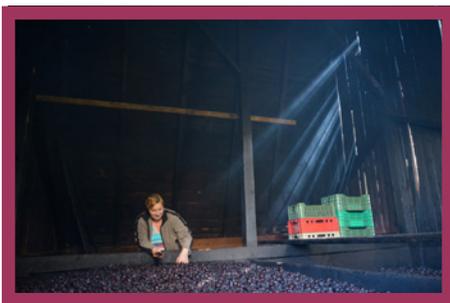
**Elle a mentionné que des problèmes se posent lorsqu’elles doivent s’organiser pour gérer toutes les activités car elles peuvent avoir une petite structure et ne pas savoir si elles doivent l’augmenter.**



### 1.1. Qu'entend-on par gestion de toutes les activités ?

La gestion est un processus de prise de décision concernant l'utilisation des ressources disponibles : fixation des objectifs, comment planifier, mettre en œuvre et contrôler l'exploitation agricole multifonctionnelle en tant qu'entreprise. Le but de toutes ces fonctions est de réaliser des bénéfices et d'apporter une valeur ajoutée à l'exploitation agricole multifonctionnelle. L'élément principal du processus est l'analyse des ressources des agriculteurs (ressources naturelles, infrastructures, technologies de l'information et de la communication, main-d'œuvre, services, finances et technologies...)

De bonnes décisions de gestion peuvent créer des excédents financiers et de mauvaises décisions peuvent entraîner des pertes financières.



Photos: Cerisier. ("Cerisier"), Irena Szewczyk, étude de cas polonaise.

### 1.2. Fonctions de base de la gestion

- **Diagnostic:** suivi de l'état des sources de l'exploitation multifonctionnelle et des performances passées (forces/faiblesses).
- **Planification:** le responsable des résultats de suivi et d'évaluation planifie les futures activités multifonctionnelles et la production en tenant compte des opportunités et des menaces.
- **Mise en œuvre:** mise en œuvre économique avec le moindre coût, sans pollution de l'environnement et sans valeur ajoutée.
- **Suivi (évaluation, contrôle):** pour éviter les problèmes qui sont apparus et pour planifier de nouvelles opportunités commerciales.

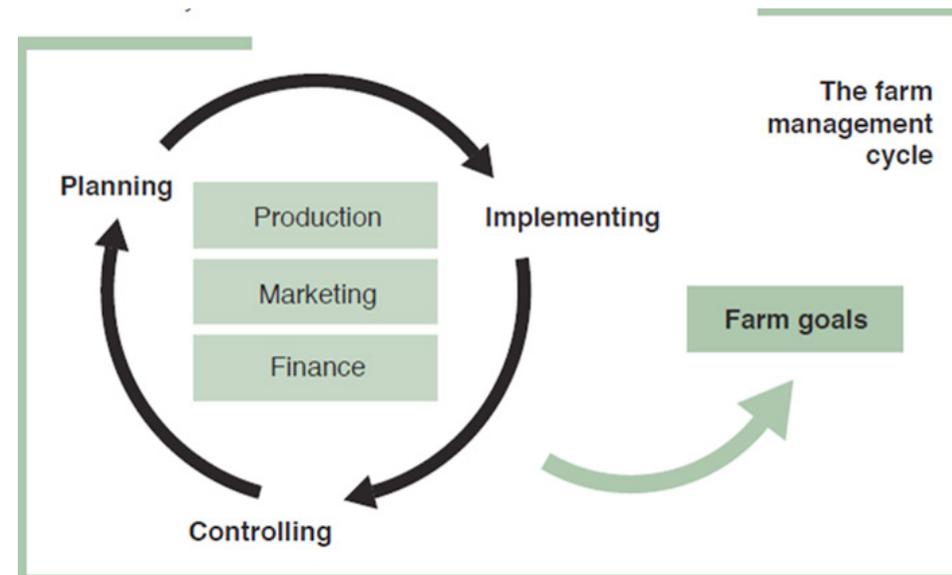


Figure 1: Le cycle de gestion des exploitations agricoles. (Réf. 9)

**Le cycle de gestion** indique les **fonctions** et les **activités** nécessaires pour **atteindre les buts et les objectifs de l'exploitation agricole multifonctionnelle**.

Les activités sont divisées en :

**Activités primaires:** organisation, exploitation agricole et commercialisation.

**Activités soutenues :** gestion des infrastructures agricoles, gestion de la main-d'œuvre, choix des technologies, achat d'intrants.

- **Organiser :** l'approvisionnement, l'achat et le stockage des intrants et des matériaux utilisés dans la production et les services, la collecte, le stockage et la distribution des produits et des services aux acheteurs.
- **Opérations agricoles :** activités de production et de services transformant les intrants en produits finaux et ajoutant de la valeur.
- **Marketing :** suivi du marché, sélection des canaux de distribution, négociation avec les acheteurs et fixation des prix, promotion...
- **Gestion des infrastructures agricoles :** elles doivent être correctement entretenues et gérées.

- **Gestion du travail** : qui doit effectuer une certaine tâche ou un certain travail pour être utilisé correctement.
- **Choix de la technologie** : modernisation constante de la technologie pour la production, les services, la communication...nécessaire pour qu'un chef d'exploitation soit capable d'identifier les problèmes, de trouver des solutions, de prendre une décision d'investissement, de tester et d'évaluer les résultats.
- **Achat d'intrants** : identifier des fournisseurs d'intrants fiables, choisir entre des fournisseurs régionaux ou internationaux, choisir les intrants en fonction du prix ou de la qualité...

### 1.3. La gestion de l'exploitation agricole multifonctionnelle implique un très large éventail de décisions, notamment celles relatives aux marchés et à la commercialisation

#### ► Étude de cas : "Wiśniowy Gaj" ("Cerisier")

Est une ferme située dans la région des Beskides Wyspovy, dans la province de Malopolska en Pologne. **Une femme**, qui a hérité de la ferme de sa mère et qui, avec les membres de la famille, a **développé ses activités vers la production de produits régionaux, le tourisme et les activités didactiques, gère la ferme**. Après avoir repris l'exploitation, le propriétaire a commencé à limiter les cultures et la production animale, qui avaient auparavant dominé la ferme pour le développement de la culture traditionnelle des vergers et d'autres activités liées au patrimoine rural. Actuellement, la quasi-totalité des terres agricoles est plantée d'arbres fruitiers : pruniers, cerisiers et pommiers, et les principales activités sont axées sur la production et la vente de la prune régionale "Suska sechłońska PGI" et d'autres fruits secs.

**Dans une étude de cas précédente, des femmes cadres qui ont hérité de la ferme ont décidé de réorienter une ferme traditionnelle vers une**

**ferme multifonctionnelle ; par conséquent, différentes questions de gestion se posent.**

Que produire et quels services offrir pour utiliser les capacités d'un environnement rural et du patrimoine culturel ?

Quelle combinaison de ressources devraient-elles utiliser pour ce faire ?

Où, comment et à qui vendre la prune régionale, le tourisme et les services pédagogiques ?

Comment être compétitif sur les marchés locaux ou à l'exportation ?

Comment financer et combien investir pour diversifier les résultats ?

Comment organiser l'exploitation agricole multifonctionnelle de manière à accroître la rentabilité ?

Comment se connecter aux marchés, par exemple par le biais d'une coopérative ou d'une association de producteurs ?

### 1.4. Éthique des gestionnaires

Un bon manager :

- **Est éthique et honnête en tout temps.**
- Dit la vérité et ne cache, ni ne manipule les informations
- Admet son échec et n'essaie pas de le cacher
- Partage les valeurs éthiques avec les employés par le biais de symboles, d'histoires, de slogans et de bons exemples
- Récompense les employés qui se comportent de manière éthique
- Protège les employés qui mettent en évidence des comportements non éthiques ou qui soulèvent des questions d'ordre éthique. (Réf. 4)

**L'éthique** tente de répondre à des questions telles que **ce qu'est un bon ou un mauvais comportement, comment faire quelque chose avec un devoir et une obligation morale**. Elle présente les règles et les principes qui définissent la bonne et la mauvaise conduite. L'éthique de gestion est le traitement des employés, des parties prenantes, des propriétaires et du public par une entreprise.

### 1.4.1. Quelques exemples en matière d'éthique de la gestion de l'exploitation agricole multifonctionnelle

- La ferme biologique produit des jus et des marmelades dont les ingrédients sont vendus sous une marque biologique. Pendant la mauvaise saison, les gestionnaires pourraient produire moins de jus ou acheter des ingrédients à d'autres producteurs biologiques ou encore acheter des ingrédients à des fermes conventionnelles où le prix est le plus bas ? Qu'est-ce qui est éthique ?
- Il y a un mois, un client a réservé toutes les chambres disponibles dans le cadre du tourisme à la ferme pour le week-end. Un autre client veut réserver toutes les chambres à la même date et prolonger le séjour d'une semaine entière. Devons-nous proposer une autre durée au premier et au deuxième client ou devons-nous annuler la réservation du premier client. Qu'est-ce qui est éthique ?



Photo: Confitures et jus, Tatjana Štancar, étude de cas slovène.

### La gestion de l'exploitation agricole multifonctionnelle dans le respect de l'éthique, des valeurs et des principes assure la durabilité de l'entreprise agricole.

La confiance et le respect sont nécessaires pour le fair-play, une meilleure transparence et l'établissement de la confiance entre les différentes parties prenantes : fournisseurs d'intrants, acheteurs, consommateurs... Cela entraîne un plus grand engagement de la part des travailleurs et du personnel, un meilleur partage de l'information et une meilleure réputation. Tous ces comportements et attitudes sont bénéfiques pour l'entreprise.

Les gestionnaires doivent établir les normes dans le cadre des valeurs fondamentales. L'application de ces valeurs aidera l'entreprise à se

distinguer des autres et renforcera la confiance des clients. Un bon manager recherche l'entreprise à long terme et n'est pas attiré par les bénéfices et les actions à court terme pour faire un gain rapide

## 2. RÔLE ET TRAVAIL DU GESTIONNAIRE DANS LES ACTIVITÉS AGRICOLES MULTIFONCTIONNELLES

### 2.1. Compétences des gestionnaires

Les gestionnaires d'une ferme multifonctionnelle s'efforcent de tirer des bénéfices de la production et des différents services, de protéger l'environnement et le paysage, et de jouer un rôle actif et positif dans la société. Pour tout cela, il/elle doit développer ses **compétences de gestion sur différents sujets**.

- **Le marketing** est l'une des compétences les plus importantes pour faire des bénéfices.
- **La gestion des risques** car l'agriculture multifonctionnelle comporte de grands risques (météo, main-d'œuvre, travail saisonnier...)
- **La gestion financière** est importante pour le bon flux financier, pour être continu avec les coûts et les revenus.
- **La gestion du travail** est importante pour répondre à certaines questions : combien de travailleurs, si j'engage quelqu'un, sont suffisamment motivés pour accomplir leurs tâches...

Pour assurer la rentabilité et la compétitivité, il est nécessaire d'adopter une approche intégrée de toutes ces activités.

### 2.2. Gestion des connaissances et de l'information

Un chef d'exploitation agricole **doit savoir ce qui se passe dans son entreprise. Il doit avoir une vue d'ensemble des objectifs et des plans** (à long et à court terme), des **connaissances** et des **compétences en matière d'entreprise**,

**connaître le marché et bien gérer les ressources financières, humaines, infrastructurelles, naturelles...**

Un bon gestionnaire est **constamment à la recherche de nouvelles informations et connaissances.**

Il comprend des **connaissances techniques** (technologie de production, en cours avec les technologies intelligentes et de l'information et de la communication), des **techniques de marketing, des connaissances en ingénierie, la législation pertinente, les sources de financement et les principes et théories de base de la gestion** (planification, organisation et contrôle).

Un bon manager est ouvert aux informations “dures”, telles que les faits et les chiffres, et aux informations “douces”, telles que les compétences, les attitudes et les sentiments des autres personnes.

**“L'amélioration des connaissances managériales des agriculteurs doit aller de pair avec l'amélioration des compétences techniques.** Une meilleure connaissance de la gestion agricole devrait aider les agriculteurs à obtenir le type d'informations dont ils ont besoin pour prendre de meilleures décisions et mieux gérer les choix qui s'offrent à eux” (Réf. 2)

### 2.3. Attitudes des gestionnaires

Le gestionnaire doit avoir **une idée de ce qui se passe dans des situations particulières et peut transformer la situation problématique en actions de résolution de problèmes.**

Le manager **sensible aux personnes** peut réagir de manière appropriée à différentes situations de conflit. Cela est important dans la gestion d'une exploitation agricole familiale ou d'une exploitation avec des employés.

Le travail le plus important d'un manager est la **prise de décisions.** Le

manager doit donc **développer ses capacités de jugement.** Les décisions sont parfois prises en faisant appel à la logique, souvent à l'expérience et à l'intuition, et à la capacité de peser le pour et le contre de la situation.

La gestion d'une ferme multifonctionnelle exige des compétences interpersonnelles et une série d'aptitudes dans des activités telles que : **communiquer, déléguer, négocier, résoudre les conflits, persuader, vendre, utiliser et répondre à l'autorité et au pouvoir.**

Il/elle doit traiter avec des personnes différentes : membres de la famille, entrepreneurs, équipes de tonte, agents, voisins, employés, autorités...

### 2.4. Tâches du gestionnaire

**Les décisions de gestion d'une exploitation agricole multifonctionnelle comportent un large éventail de tâches :**

- **La sélection** de la combinaison de produits et de services la plus rentable (Dois-je rénover la vieille grange et faire un beau magasin ? Dois-je produire des cultivars traditionnels ou de nouveaux cultivars plus rentables ?...)
- **Déterminer** la taille la plus rentable de la production et des services (Dois-je rénover le vieux bâtiment comme une tradition familiale, ou dois-je en construire un nouveau plus grand pour développer l'activité avec le tourisme agricole ?)
- **Utiliser le crédit à bon escient** (quelle banque accorde le crédit le plus favorable ?...)
- Décider des **méthodes et pratiques les plus rentables** (Dois-je acheter un robot de traite ?...)
- **Prendre des décisions de marketing** (Dois-je vendre mes produits sur le site ou par réseau social ?...)
- et beaucoup d'autres décisions **stratégiques** ou **réelles.**

### 2.4.1. Les agriculteurs prennent des décisions par les moyens suivants

- **Tradition.** Certains agriculteurs fondent leurs décisions sur la tradition. Ils peuvent s'appuyer sur des méthodes de gestion traditionnelles et suivre des modèles d'exploitation établis. Ces méthodes ont évolué au fil du temps. Par exemple, un agriculteur peut décider d'un mode de culture basé sur une rotation des cultures largement utilisée.
- **Comparaison.** Certains agriculteurs fondent leurs décisions sur la comparaison avec d'autres agriculteurs. Par exemple, un agriculteur peut appliquer des engrais à des doses utilisées par d'autres qui cultivent les mêmes cultures.
- **Économie.** D'autres agriculteurs peuvent fonder leurs décisions sur des considérations économiques - en cherchant des moyens de faire des bénéfices. Ils peuvent examiner les prix des produits et leurs coûts de production et de commercialisation, puis calculer les coûts et les bénéfices. Souvent, ces décisions sont prises par les agriculteurs sans information complète. Les agriculteurs peuvent ne pas connaître les prix et les coûts des produits et des intrants. Dans ce cas, le bénéfice peut être calculé sans tenir compte de tous les éléments de coût et sans évaluer correctement la valeur de la production. Cela peut signifier que les agriculteurs ne maximiseront pas leurs bénéfices.
- **L'agriculture à but lucratif nécessite des données et des informations économiques.** (Réf. 2)

### 2.5. Diriger et motiver

L'agriculteur qui réussit dans son entreprise est un **bon leader**. Cela implique de **motiver**, d'habiliter et d'exploiter le talent des gens pour atteindre les objectifs de l'entreprise agricole. La motivation passe **par une bonne communication, l'instauration de la confiance, la création d'un climat propice à de bonnes performances et le développement des capacités, des aptitudes et des compétences du personnel.**

- **La connaissance :** Comprendre comment motiver les gens.

- **Compétences :** Communication, évaluation des performances.
- **Attitudes:** Digne de confiance, Encourageant, Construit la confiance.

Source: L'ENTREPRENEURSHIP en agriculture : Un aperçu par David Kahan

**Les motivations** pour gérer une ferme multifonctionnelle sont les suivantes:

- **Personnel :** poursuivre l'activité agricole, améliorer la qualité de vie personnelle/familiale, travailler dans la nature, la ferme est un environnement propice à l'éducation des enfants, la ferme est un cadre de vie de qualité.
- **Économie :** profit, pour augmenter ou diversifier le marché, pour répondre à un besoin ou à une opportunité du marché....

### 2.5.1. Exemple de motivation

Pourquoi **Lucie Bošinova d'Ekofarma Bošina** da-t-elle décidé d'exercer des activités multifonctionnelles à la ferme, **quelles étaient ses motivations ?**

"Les activités multifonctionnelles ont apporté à la ferme la possibilité de **prix plus élevés pour les produits, l'accès à un marché plus large, l'établissement**

**de contacts et la coopération avec d'autres agriculteurs, ce qui a permis de remporter divers prix** tels que le Prix de l'alimentation régionale de la région de Hradec Králové en 2017, le Prix pour la contribution exceptionnelle de la région, le Festival des récoltes de la région de Hradec Králové, le titre de Ferme privée de la région de Hradec Králové, le Prix pour la contribution au développement de l'OAVE dans la région de Hradec Králové en 2016, le Produit régional BROUMOVSKO, etc"



**L'auto-motivation et la motivation des autres travailleurs** d'une exploitation agricole multifonctionnelle est un rôle important du gestionnaire, comme le montre **l'étude de cas OrellanaPerdiz.**

"Selon Pilar, les entreprises sont vivantes et il est très facile d'obtenir un

bon patrimoine mais il est aussi très facile de le perdre. La **personne qui le gère a beaucoup d'influence : la volonté de la personne, le sacrifice**. Il faut avoir la foi et croire en ce que l'on fait car c'est un long processus de plusieurs années et cela va prendre beaucoup de temps et d'argent. **Sur l'Orellana Perdiz, on écoute toujours les opinions des travailleurs et cela les aide. Ils croient que le personnel doit être motivé, impliqué ; ils font comprendre au personnel qu'il n'est pas anonyme, qu'il est important pour l'entreprise."**



## 2.6. Définition des objectifs

Les **gestionnaires des exploitations agricoles multifonctionnelles** doivent être patients et se concentrer sur des **objectifs à long terme**. Un bon gestionnaire doit parfois s'arrêter et réfléchir aux activités de l'exploitation, aux résultats, au personnel, au marché, aux domaines dans lesquels l'entreprise fait le meilleur et le pire. De cette manière, les agriculteurs gardent une perspective et prennent la meilleure décision pour les objectifs à court et à long terme, ils doivent être stratégiques dans leur planification et leur mise en œuvre. Les bons gestionnaires s'efforcent de renforcer la compétitivité des activités multifonctionnelles en satisfaisant les acheteurs et en restant concentrés sur la réalisation des objectifs à long terme.

Dans **l'étude de cas Andreja Bizjak** explique qu'elle est pleinement engagée dans **l'objectif du tourisme durable**, elle s'efforce de développer un **hôtel économe en énergie, utilisant des aliments locaux, de coopérer avec la communauté locale et de produire le moins de déchets possible**. L'hôtel Eko "Na razpotju" a fait l'objet d'une rénovation énergétique **grâce à des fonds européens**, notamment la **rénovation d'un toit** détruit par une

violente tempête. La réhabilitation est **orientée vers une installation passive** qui permettra également d'**obtenir une certification environnementale pour Marjetica**.



## 2.7. Centré sur la résolution des problèmes

Les agriculteurs doivent être de **bons décideurs et résoudre les problèmes pour être des gestionnaires efficaces**. Mais en tant qu'entrepreneurs, ils doivent être concentrés et consciencieux. Les entrepreneurs ont un fort désir de résoudre les problèmes et de saisir les opportunités. Ils recherchent activement des solutions.

### La connaissance :

- Comprendre le processus décisionnel
- Comprendre les problèmes auxquels l'entreprise agricole est confrontée
- Comprendre les opportunités qui se présentent

### Compétences :

- Identifier les problèmes et les opportunités
- Localiser, rassembler et organiser les données relatives aux problèmes
- Générer, évaluer et choisir des alternatives
- Mettre en œuvre et contrôler l'alternative choisie
- **Attitude** : Rechercher activement des moyens efficaces de résoudre les problèmes. (Réf. 3)

### 2.7.1. Exemple de résolution de problèmes

Dans **l'étude de cas Ekofarma Bošina** nous avons pu voir **comment ils résolvent le problème de la promotion de la production biologique ?**

La principale raison d'organiser, par exemple, des fêtes ou des excursions à la ferme est d'**éclairer et de familiariser les agriculteurs**

avec l'agriculture biologique et la production d'aliments biologiques. "Élever" le public et les enfants en tant que futurs agriculteurs ou clients potentiels (élevage, production d'aliments biologiques, dégustation d'aliments de qualité, achat de produits agricoles, etc).



Mais l'organisation, par exemple, de fêtes des agriculteurs a également un impact social.

### 3. PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE DE L'AGRICULTURE MULTIFONCTIONNELLE

La gestion est un processus cyclique où le suivi des résultats et l'évaluation des activités multifonctionnelles, de la production et des sources disponibles ; le gestionnaire doit diagnostiquer l'état de l'entreprise, fixer des objectifs et commencer à planifier et à mettre en œuvre les activités.

#### The planning process

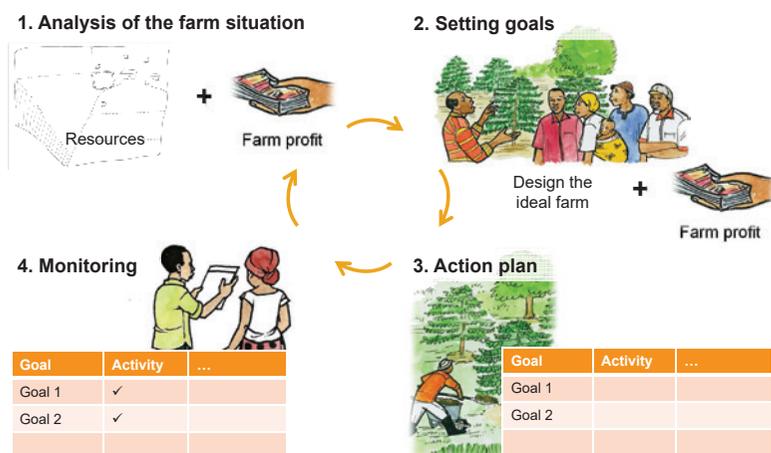


Figure 2: Le processus de planification (Réf. 7)

#### 3.1. Gestion stratégique

Pour que la ferme multifonctionnelle puisse se positionner à l'avenir, une **gestion stratégique est nécessaire**. Le gestionnaire doit être ouvert d'esprit sur ce qui l'aide à faire de bons choix parmi les différentes possibilités. La question se pose sans cesse : comment mes décisions contribuent-elles aux objectifs que j'ai fixés ? Le manager stratégique est proactif, concentré sur les résultats positifs, proactif, créatif...

La **mise en œuvre stratégique** concerne l'organisation d'activités multifonctionnelles avec la production agricole, les travailleurs disponibles, le temps, la saison... Pour une bonne organisation, certaines procédures et structures standard doivent être mises en place avec des tâches claires pour les travailleurs, en utilisant la meilleure résolution pour le transport, le stockage et en utilisant les technologies de communication de l'information.

La **ferme multifonctionnelle** peut augmenter ses bénéfices et créer de la valeur **grâce à différentes stratégies**, telles que :

- **Diversifier** ; qui signifie le nombre de nouveaux produits ou services vendus. Les stratégies de diversification réussies nous montrent que toutes les capacités des ressources de l'exploitation n'ont pas été utilisées. Le patrimoine rural matériel et immatériel peut signifier la diversification du revenu agricole lors du démarrage d'activités touristiques, pédagogiques, environnementales ou sociales. La mise en œuvre stratégique concerne l'organisation d'activités multifonctionnelles avec la production agricole, les travailleurs disponibles, le temps, la saison... Pour une bonne organisation, certaines procédures et structures standard doivent être mises en place avec des tâches claires pour les travailleurs, en utilisant la meilleure résolution pour le transport, le stockage et en utilisant les technologies de communication de l'information.
- **Coûts réduits** ; c'est la stratégie la plus couramment utilisée dans l'agriculture. Elle consiste à trouver des ressources et des intrants

moins coûteux et à utiliser des systèmes de production plus efficaces. Elle peut également consister à augmenter le volume pour réduire le coût unitaire.

- **Augmenter la taille de l'entreprise** ; comprend l'augmentation des ventes, des actifs physiques et financiers de l'exploitation.

L'extension de la taille de l'exploitation peut prendre différentes formes:

- L'augmentation de la capacité signifie plus de terres cultivées ou plus de têtes de bétail ou plus d'activités multifonctionnelles. Elle vise à tirer parti des économies d'échelle (c'est-à-dire à répartir les coûts sur une plus grande production).
- Reproduction ; les exploitations agricoles existantes et prospères sont reproduites (dupliquées) dans un autre lieu. Cette stratégie est utilisée lorsqu'il n'y a pas de possibilité d'expansion de l'entreprise sur le site actuel.
- Modernisation : les actifs de l'entreprise ne sont pas augmentés mais modernisés afin que la production soit plus efficace.
- **Ajouter de la valeur** à l'exploitation agricole multifonctionnelle ; consiste à augmenter le revenu en ajoutant de la valeur aux produits et services existants ou diversifiés. La valeur ajoutée à un produit dépend des besoins de l'acheteur. Les agriculteurs doivent identifier ce que les différents acheteurs recherchent, comme la valeur. De nos jours, la production d'aliments biologiques et domestiques sans pollution de l'environnement est une valeur. La fabrication traditionnelle d'aliments traditionnels est également une valeur ajoutée. Le patrimoine culturel rural est un moyen approprié d'apporter une valeur ajoutée à la production et aux services de l'exploitation agricole.
- **Spécialiser** ; c'est le contraire de la diversité des productions et des activités. L'objectif est de répondre à la demande du marché et de dégager un profit. Se spécialiser dans un produit ou une activité est plus risqué lorsque la demande du marché change.
- **Différencier le produit** ; les agriculteurs rendent leur produit différent et meilleur que celui de leurs concurrents. Pour ce faire, les processus

de production et de commercialisation sont différents de ceux des concurrents afin que le produit corresponde à ce que les acheteurs préfèrent.

La différenciation est créée par :

- La nature du produit ;
  - Les informations dont disposent les agriculteurs sur leurs acheteurs;
  - La façon dont le produit est présenté ;
  - La façon dont il est distribué.
- **Intégrer**; l'intégration verticale est le cas où l'exploitation contrôle ou est impliquée dans un ou plusieurs "maillons" de la chaîne de valeur. L'exploitation peut s'intégrer "en amont" dans la transformation des produits ou "en aval" dans la fourniture d'intrants. L'intégration horizontale est celle où l'exploitation s'associe à d'autres exploitations pour produire le même produit. (Réf.3)

### 3.1.1. Exemple de planification

La nécessité d'une planification dans [l'étude de cas La ferme "Zaczarowane Wzgórze" \("Colline enchantée"\)](#)

**"La multifonctionnalité signifie la possibilité d'employer / d'engager des personnes ayant des intérêts, des compétences et des professions différents, et la possibilité de gagner un revenu à différents moments de l'année - si la saison pour l'équitation est mauvaise, alors peut-être que**



**c'est une meilleure saison pour les événements.** Elle a également une signification marketing - parce qu'elle donne une reconnaissance à divers marchés et que cela a une incidence sur l'augmentation du nombre de bénéficiaires.

La “Colline enchantée” est un lieu qui fonctionne à plusieurs niveaux. C’est à la fois une ferme équestre, où l’accent est mis sur les leçons d’équitation, l’équitation naturelle, les formations et les cours, ainsi qu’un centre de tourisme résidentiel pour les enfants, où sont organisés des camps d’été et d’hiver et des écoles vertes, ou encore une destination pour des excursions d’une journée liées à l’éducation. L’enseignement est basé sur les propres expériences de l’auteur, testé et adapté aux besoins au fil des ans. **Les programmes didactiques varient en fonction des saisons, de la taille des groupes et de l’âge des enfants. Chaque groupe est traité individuellement et les programmes sont flexibles. Une telle diversité d’activités garantit que le centre est actif toute l’année, quelle que soit la saison ou le temps.**

### 3.2. Processus de planification

**La planification** est une fonction importante de la gestion des activités multifonctionnelles et doit être pratiquée régulièrement. Différentes activités et sources interdépendantes doivent être préparées et mises en œuvre dans les délais impartis. Le résultat du processus de planification est le “plan d’exploitation”, qui sert de guide pour la réalisation des activités nécessaires pour atteindre les résultats souhaités et influencer sur les changements souhaités.

Le processus de planification comprend les étapes suivantes :

1. Analyser la situation actuelle
2. Fixer des objectifs
3. Identification d’activités et d’innovations spécifiques
4. Calendrier de mise en œuvre
5. Planifier les responsables et les besoins en main-d’œuvre
6. Données et informations.



Photos: Étude de cas française - Charlotte Vassant

#### 3.2.1. Analyse de la situation actuelle

##### **Cartographie et enregistrement des ressources agricoles**

La cartographie des ressources est le processus d’identification de toutes les terres physiques (bâtiments, routes, mécanisation, bétail...) (champ, verger, forêt, prairie, jardin...), des ressources en eau, de la main-d’œuvre disponible dans les exploitations agricoles, des actifs financiers et des flux de trésorerie.

Faites une carte visuelle de vos sources disponibles. En outre, la quantité de main-d’œuvre disponible, la superficie totale des terres, l’accès à l’eau, les machines, les technologies de l’information et de la communication, l’accès au marché...

La cartographie aide les agriculteurs à :

- **Identifier** le type de ressources disponibles dans leurs fermes multifonctionnelles.
- **Réaliser** la part des ressources actuellement utilisées.
- **Comprendre** les quantités de ressources qui entrent (intrants) et sortent (extrants) de l’exploitation chaque saison.
- **Planifier** comment tirer un meilleur parti des ressources utilisées et inutilisées pour améliorer l’exploitation. (Réf. 7)

### 3.2.2. Définition des objectifs

Après avoir identifié toutes les ressources disponibles dans la ferme multifonctionnelle, on peut définir les objectifs ainsi que les valeurs que l'on veut atteindre. Des objectifs clairs constituent la partie la plus importante du plan, c'est-à-dire les résultats attendus sur une période donnée.

**Les objectifs à long terme exigent des réponses à des questions comme celles-ci :**

Dois-je passer d'une ferme traditionnelle à une ferme biologique ?

Dois-je commencer par la production laitière et la vente à la ferme de produits laitiers traditionnels ?

Dois-je louer plus de champs pour assurer une alimentation suffisante à un troupeau de chevaux ?

Dois-je réorganiser le travail avec la main-d'œuvre disponible ou dois-je embaucher plus de travailleurs ?...

Dois-je passer au tourisme, même s'il y a déjà plusieurs fermes touristiques dans notre village ?

**Les objectifs à court terme exigent des réponses à des questions comme celles-ci :**

Dois-je introduire un tourisme d'activités multifonctionnelles ou un contenu post-pédagogique ou une combinaison des deux ?

Dois-je ajouter des produits laitiers traditionnels de notre région à la production de fromage ?

Dois-je augmenter la capacité d'accueil du tourisme de masse ou ne garder que le tourisme familial ?

Dois-je introduire le tourisme de glamping ou dois-je transformer la vieille grange pour le tourisme de congrès ?

### 3.2.3. Identification des activités et innovations spécifiques

En relation avec les objectifs, des activités claires et spécifiques doivent être consignées par écrit. Cela permettra d'atteindre les objectifs.

Dois-je passer au tourisme, même s'il y a déjà plusieurs fermes touristiques dans notre village ? **Objectif à long terme : je vais commencer par des**

**activités touristiques pour augmenter mes revenus et employer une fille.** Dois-je introduire le tourisme de glamping ou dois-je transformer la vieille grange pour le tourisme de congrès ? **Objectif à court terme : cette année, je vais rénover la vieille grange pour le tourisme de congrès.**

Rénovation de la grange	Promotion et marketing	Calculs économiques
plan de l'architecte (préservation de la tradition par l'introduction d'un nouveau rôle)	la détermination de l'offre et des prix	les coûts d'investissement
Plan d'investissement	présentation sur le site	les coûts de marketing
plan de construction et permis	les activités sur les réseaux sociaux	définition des services
l'exécution des travaux de construction	les présentations lors d'événements (congrès, réunions d'affaires ...)	le calcul du prix de revient et du prix de vente
les équipements de communication....	publier une note promotionnelle	calculer l'étendue des services permettant de générer les revenus souhaités

Tableau 1 : Activités et innovations spécifiques à cet objectif

### 3.2.4. Calendrier de mise en œuvre

Le plan doit également indiquer un calendrier de réalisation des différentes activités. Cela doit être fait dans l'ordre indiquant quelles activités seront réalisées en premier et en dernier.

Date	Activité	Quantité	Personne responsable

Tableau 2 : Calendrier des différentes activités

### 3.2.5. Planifier les personnes responsables et le besoin de travail

Il est également nécessaire d'identifier les personnes responsables des différentes activités identifiées. Les personnes indiquées doivent avoir les connaissances ou la capacité d'exécuter l'activité ou doivent être correctement formées pour comprendre la tâche dont elles sont responsables. (Réf. 7)

### 3.2.6. Données et informations (budget et ressources nécessaires)

Lors de la planification, il est nécessaire de collecter certaines données et informations qui sont le résultat du traitement des données.

Les gestionnaires d'exploitations agricoles ont notamment besoin des informations suivantes :

- Information sur la demande de cultures, produits et services individuels que l'EM peut offrir.
- Information sur les actifs productifs nécessaires (intrants) pour la production et l'exécution des services (quantités et prix).
- Information sur les technologies et les procédés de production et de transformation.

Données	Informations
les prix des intrants la consommation d'intrants...	Coûts de la production agricole
normes pour un menu individuel le coût des nutriments individuels...	composition des menus coût des menus
les coûts des services touristiques les types de services touristiques les prix des services touristiques	les indicateurs économiques

Tableau 3 : Données et informations sélectionnées dans la planification de la production (ferme touristique)

### 3.3. Trouver des alternatives

Les ressources limitées peuvent être utilisées de différentes manières. Un exemple typique est la terre qui peut être utilisée comme champ, jardin, serre, parc ... Il s'agit d'une décision commerciale typique où nous devons tenir compte de facteurs technologiques, humains et économiques. Plus il y a d'alternatives possibles, plus il est difficile de prendre une décision. La culture peut également représenter une décision alternative : devons-nous vendre des graines de courge ou les transformer en huile ?

La recherche et la prise de décision pour des solutions alternatives comprennent :

1. L'analyse technologique des alternatives (quantité d'intrants physiques-matériels, quantité et type de main-d'œuvre)
2. L'analyse des coûts des alternatives (coûts et revenus des différentes alternatives)(voir 3. 2. - fixer des objectifs).

Sur la base des résultats des alternatives analysées, nous décidons de la meilleure. Il existe également de nombreux risques liés principalement aux prévisions de l'évolution des marchés et des prix à l'avenir.

## 4. SUIVI DE L'AGRICULTURE MULTIFONCTIONNELLE ET CONDUITE

### 4.1. Suivi avec analyse SWOT

Dans l'étude de cas de la **ferme de Mme Křenková**, on peut lire : l'idée était de **créer une ferme ouverte au public**, où les **visiteurs pourraient apprendre à faire de l'artisanat traditionnel**. Cette vision est née dans l'esprit de Mme Křenková lors d'un long séjour à l'hôpital. Après s'être réveillée d'un coma, elle a reconsidéré ses priorités de vie et, à son retour de l'hôpital, elle et son mari ont acheté une ferme délabrée, qu'ils ont **commencé à réparer et à réaliser lentement un rêve commun**.

Pour effectuer un **suivi et une évaluation de l'état actuel de la ferme multifonctionnelle**, ce qui nous aide dans la planification ultérieure, nous pouvons utiliser l'**analyse dite SWOT**, comme le montre l'exemple de la ferme de M. Křenková.



Tableau 4 : Analyses SWOT de l'exploitation de Mme Křenková

## 4.2. Suivi à l'aide d'outils logiciels

La tenue de registres pour les différentes activités, les ressources, les coûts, les revenus, les activités spéciales, les feuilles de temps, la personne responsable... est nécessaire à un bon suivi. La tenue de certains registres est obligatoire et varie d'un État à l'autre.

Pour bien gérer la ferme multifonctionnelle, il existe un logiciel de gestion agricole. Il est utilisé pour optimiser et gérer les opérations agricoles et les activités de production. Le logiciel aide à automatiser les activités agricoles telles que la gestion des dossiers, le stockage des données, le suivi et l'analyse des activités agricoles, ainsi qu'à rationaliser la production et les horaires de travail. Le logiciel est personnalisé pour répondre aux besoins spécifiques des exploitations agricoles, puisque chaque exploitation a des activités particulières qui sont réalisées (Réf. 11).

Le réseau d'information comptable agricole (RICA) est un instrument d'évaluation du revenu des exploitations agricoles et des impacts de la politique agricole commune. Le concept du RICA a été lancé en 1965 lorsque le règlement 79/65 du Conseil a établi la base juridique de l'organisation du réseau. Il consiste en une enquête annuelle réalisée par les États membres de l'Union européenne. (Réf.12)

## 4.3. Évaluer

**Évaluer** c'est évaluer les résultats de l'entreprise agricole et l'impact des décisions. Il s'agit de comparer les performances de l'entreprise agricole dans le temps et avec d'autres exploitations. Les résultats sont utilisés pour identifier les forces et les faiblesses et pour planifier l'avenir. Les agriculteurs qui réussissent sont des évaluateurs attentifs et objectifs.

- **La connaissance** : Comprendre l'impact de chaque secteur de l'entreprise agricole sur les bénéfices
- **Compétences** : Identifier quelles actions donnent quels résultats
- **Attitudes** : Objective et méthodique (Réf. 3)

Il est nécessaire d'**évaluer la rentabilité actuelle** de l'exploitation agricole multifonctionnelle. Il s'agit de comparer le montant des dépenses consacrées aux différentes activités de production de l'exploitation (dépenses) et celui des recettes provenant des produits de l'exploitation (revenus). La différence entre les dépenses et les revenus indiquera combien

d'argent l'exploitation gagne actuellement (bénéfices). Le bénéfice total de l'exploitation est déterminé en additionnant tous les revenus générés par les différentes activités sur l'exploitation et hors exploitation, moins les dépenses nécessaires à l'exercice de ces activités. En ce sens, le bénéfice de l'exploitation représente la somme d'argent qui reste à l'agriculteur, à partir du montant total qu'il reçoit de diverses sources et de ce qui a été payé pour tout le travail, les matériaux et les services utilisés dans l'exploitation. À partir de ce bénéfice, l'agriculteur peut payer les dépenses du ménage, faire des investissements et en économiser une partie. (Réf. 7)

#### 4.4. Gestion des risques

Si les agriculteurs ont toujours été confrontés à des risques, l'**agriculture est devenue**, au fil des ans, de **plus en plus risquée** en raison de la libéralisation et de la mondialisation des marchés. Nombre des facteurs qui influent sur les décisions qu'ils prennent ne peuvent être prévus avec une précision absolue ; c'est un risque.

L'agriculture est devenue de plus en plus risquée à mesure que les agriculteurs devenaient plus commerciaux. Une **bonne information peut aider un agriculteur à prendre des décisions rationnelles en matière de gestion des risques**. Les sources d'information disponibles comprennent les registres des exploitations agricoles, les statistiques hors exploitation, les informations fournies par les négociants en intrants, les négociants, les agents de vulgarisation et les autres agriculteurs, ainsi que les données sur les prix du marché.

Pour réussir, les **agriculteurs doivent générer davantage de profits et devenir compétitifs**. Ils doivent avoir une bonne compréhension de l'environnement agricole et être capables de gérer les risques. Une **gestion plus efficace des risques permet d'améliorer les possibilités d'exploitation agricole**. Lorsque la chance ou la probabilité d'un résultat est connue à l'avance, on parle de risque. Lorsque la probabilité d'un

résultat n'est pas connue à l'avance, on parle d'incertitude. (Réf. 8)

##### 4.4.1. Source de risque

Les sources de risque les plus courantes dans l'agriculture peuvent être divisées en cinq domaines :

**1. La production** - dépend des processus biologiques qui sont affectés par le temps, par les parasites et les maladies..., les équipements peuvent tomber en panne, les nouvelles technologies, vont-elles fonctionner comme prévu...

**2. Le risque de commercialisation** existe en raison de la variabilité des prix des produits et de l'incertitude des prix futurs du marché à laquelle l'agriculteur est confronté lorsqu'il prend la décision de produire une marchandise.

**3. Le risque financier** survient lorsque de l'argent est emprunté pour financer l'entreprise agricole. Ce risque peut être causé par l'incertitude quant aux taux d'intérêt futurs, la volonté et la capacité d'un prêteur à continuer à fournir des fonds en cas de besoin, et la capacité de l'agriculteur à générer les revenus nécessaires au remboursement du prêt.

**4. Le risque institutionnel fait** référence aux changements imprévisibles dans la fourniture de services par les institutions qui soutiennent l'agriculture. Ces institutions peuvent être à la fois formelles et informelles et comprennent les banques, les coopératives, les organisations de commercialisation, les négociants en intrants et les services de vulgarisation du gouvernement. Une partie du risque institutionnel est l'incertitude de la politique gouvernementale affectant l'agriculture, comme le soutien des prix et les subventions.

**5. Le risque humain** fait référence aux risques pour l'entreprise agricole causés par la maladie ou le décès et à la situation personnelle de la famille agricole. Dans de nombreux pays, la migration de la main-d'œuvre hors des zones rurales est un phénomène courant.

**6. Interrelation des risques** - le financement de la production dépend de la capacité à emprunter des capitaux et de la capacité du prêteur à fournir

des capitaux à temps. Les différents types de risques doivent souvent être considérés ensemble. (Réf. 8)

#### 4.4.2. Éviter les risques

Le risque se produit en raison de changements inattendus.

Si les agriculteurs sont capables de comprendre et de prévoir les schémas et les tendances tout au long de l'année, les changements qui se produisent peuvent ne pas être aussi risqués.

L'attitude à l'égard du risque est également liée à la capacité financière de l'agriculteur à accepter un gain ou une perte minime.

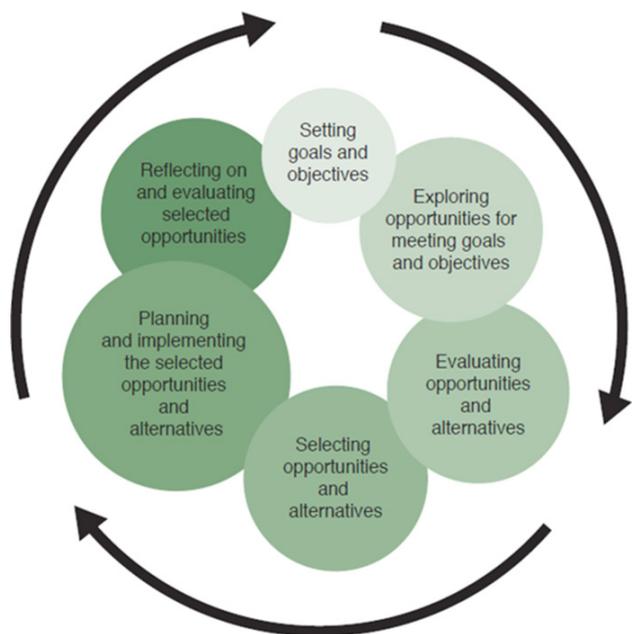


Figure 3: Gestion des risques : Le cycle de prise de décision (Réf. 8)

#### 4.4.3. Résolution des problèmes

La résolution de problèmes par différentes stratégies peut être utilisée pour réduire le risque de production.

- **Les intrants réduisant les risques** sont des intrants de production qui améliorent les chances d'obtenir une meilleure quantité ou qualité des produits agricoles. Les agriculteurs peuvent réduire les risques en apprenant et en appliquant de nouvelles technologies et pratiques conçues pour faire face aux risques spécifiques communs à leur zone de production.
- **Sélection des activités à faible risque.** Un agriculteur peut renoncer à une entreprise qui présente un potentiel de revenu élevé mais aussi un risque de perte élevé, et choisir à la place une entreprise moins rentable mais aussi moins risquée.
- **Flexibilité du système.** Un système agricole flexible permet à l'agriculteur d'apporter des changements rapides ou à court terme à sa production et à ses ventes.
- **Diversification de la production.** La diversification permet de répartir les risques et constitue une stratégie de gestion des risques réussie, car toutes les entreprises et exploitations agricoles ne sont pas susceptibles d'être touchées de la même manière par l'évolution de la situation.

L'étude de cas française Marie Sophie Pujol explique : **“La recherche de valeur ajoutée est très importante pour cette femme entrepreneur. Elle suit une logique de différenciation des marchés : elle ne souhaite pas produire des produits similaires à ceux de ses voisins agriculteurs.”**

- **Les ressources détenues en réserve** sont immobilisées et ne rapportent rien. Cela peut avoir un effet négatif sur le revenu net et le flux de trésorerie. (Réf. 8)

#### 4.5. Diriger une ferme multifonctionnelle

L'étude de cas polonaise "Pszczółki" est une ferme écologique située dans la partie nord de la province de Malopolska, sur les hauts plateaux de Miechowska, dans une zone agricole typique du département de Proszowice, a déclaré **Agnieszka Król**, la responsable de la ferme :

*"Vous devez croire en vous - c'est le plus important. Rétrospectivement, je vois qu'il faut un bon plan, un objectif fixé. Cela aide à rester sur le bon chemin, à ne pas trop s'éloigner."*

Le chef d'entreprise agricole crée la vision et identifie les moyens de dépenser les ressources pour mener à bien la mission. En tant que chef de file, l'agriculteur doit se concentrer sur le long terme, en identifiant efficacement la mission, en évaluant les besoins et en élaborant un plan stratégique pour les activités de l'exploitation agricole. La tâche du dirigeant consiste également à présenter l'exploitation à l'extérieur et à s'impliquer dans la politique locale et régionale.

Le gestionnaire de l'exploitation agricole alloue efficacement les ressources rares pour saisir les opportunités et résoudre les problèmes.

Dans la plupart des exploitations agricoles, un seul propriétaire ou partenaire doit assumer à la fois les responsabilités de direction et de gestion. (Réf. 13)

## CONCLUSIONS

1. Dans la plupart des études de cas de REWARD, les femmes ont répondu que la gestion de la ferme multifonctionnelle est une activité très importante qui conduit à des décisions plus ou moins justes.
2. La gestion est un processus de décision concernant l'utilisation des ressources disponibles.
3. Pour atteindre ses objectifs à long et à court terme, un agriculteur doit passer par la planification, la mise en œuvre et le contrôle des sources disponibles et des activités correctes.
4. Le patrimoine culturel des zones rurales offre de nombreuses possibilités d'agriculture multifonctionnelle, et les femmes en particulier sont reconnues comme de bonnes gestionnaires de ces activités.
5. Gérer la ferme multifonctionnelle avec une éthique, des valeurs et des principes permet d'assurer la durabilité de l'entreprise agricole.



Photos: Étude de cas français - Marie Sophie Pujol Fort

## QUESTIONS D'AUTO-RÉFLEXION

- 1. Dans le module, nous avons mentionné ce qu'il faut pour être un bon gestionnaire.** Quelles sont les qualités que vous pouvez trouver en vous et qui font de vous un bon manager ? Si vous n'êtes pas sûr de vos qualités, vous pouvez demander conseil à certains membres de votre famille.
- 2. Lorsque vous commencez à développer des activités agricoles multifonctionnelles (AMF), vous pouvez commencer à construire votre entreprise en vous appuyant sur des ressources déjà existantes,** telles que l'architecture traditionnelle, les traditions, le paysage, le savoir-faire culinaire, etc. Quelles sont les ressources préexistantes dans votre exploitation, en vous-même ou dans votre environnement immédiat, que vous pouvez développer pour l'AMF?
- 3. Dans le processus de gestion, des objectifs à long et à court terme doivent être fixés,** c'est pourquoi vous devez répondre à certaines questions. Dois-je diversifier nos activités en matière de tourisme dans mon ancienne grange ou est-il préférable d'avoir un magasin de ferme sur place ? De combien d'argent ai-je besoin ? Dois-je contracter un prêt ou pourrais-je obtenir des fonds de l'UE ? Les membres de notre famille suffiront-ils pour la nouvelle entreprise ou dois-je employer une personne ayant les compétences requises?

## RÉFÉRENCES/LIENS

- Réf. 1 : Une analyse de l'importance et de la performance des motivations derrière l'agritourisme et d'autres développements d'entreprises agricoles au Canada par Carla Barbieri <https://journals.brandonu.ca/jrcd/article/view/352/84>
- Réf. 2 : ECONOMIE pour la vulgarisation de la gestion agricole par David Kahan, <http://www.fao.org/3/a-i3228e.pdf>
- Réf.3 : ENTREPRENEURSHIP en agriculture par David Khan, <http://www.fao.org/uploads/media/5-EntrepreneurshipInternLores.pdf>
- Réf. 4 : Ethique dans la gestion, Megha Pareek, semestre MBA IV, [https://www.slideshare.net/Megha\\_pareek/ethics-in-management](https://www.slideshare.net/Megha_pareek/ethics-in-management)
- Réf. 5 : Gestion des exploitations agricoles ; <https://www.farmmanagement.pro/the-eleven-qualities-of-a-successful-farm-manager/>
- Réf. 6 : Manuel du Farmer sur l'agriculture de base, <https://quotebanq.com/wp-content/uploads/2018/08/Farmer%E2%80%99s-Handbook-on-Basic-Agriculture.pdf>
- Réf. 7 : FiBL (2011) : Manuel de formation sur l'agriculture biologique en Afrique. Version 1.0 juin 2011. Édité par Gilles Weidmann et Lukas Kilcher. Institut de recherche de l'agriculture biologique FiBL, Frick, <https://www.organic-africa.net/training-manual/english-training-materials/module-6-farm-management.html>
- Réf. 8 : GERER LE RISQUE dans l'agriculture par David Kahan, <http://www.fao.org/uploads/media/3-ManagingRiskInternLores.pdf>
- Réf. 9 : L'AGRICULTURE ORIENTÉE PAR LE MARCHÉ : une vue d'ensemble par, David Kahan, <http://www.fao.org/3/a-i3227e.pdf>
- Réf. 10 : Rozman,Č. et autres, MENEŽEMENT V KMETIJSTVU, Kmetijska založba, 2009
- Réf. 11 : <https://www.predictiveanalyticstoday.com/top-farm-management-software/#content-anchor>
- Réf. 12 : <https://ec.europa.eu/agriculture/rica/>
- Réf.13 : Hanson, J.C., Leadership et gestion des entreprises agricoles, [https://www.arec.umd.edu/sites/arec.umd.edu/files/files/documents/Archive/Leadership%20and%20Management%20of%20Farm%20Businesses\\_0.pdf](https://www.arec.umd.edu/sites/arec.umd.edu/files/files/documents/Archive/Leadership%20and%20Management%20of%20Farm%20Businesses_0.pdf)

## PARTENAIRES



Association Générale  
des Producteurs de  
Blé et autres céréales  
(France)  
[www.agpb.com](http://www.agpb.com)



Biotehniški center Naklo  
(Slovénie)  
[www.bc-naklo.si](http://www.bc-naklo.si)



Asociace  
soukromého  
zemědělství ČR

Asociace soukromého  
zemědělství ČR  
(République tchèque)  
[www.asz.cz](http://www.asz.cz)



Centrum Doradztwa  
Rolniczego w Brwinowie  
- Branch in Krakow  
(Pologne)  
[www.cdr.gov.pl](http://www.cdr.gov.pl)



Unión de Agricultores  
y Ganaderos – Jóvenes  
Agricultores de Jaén  
(Espagne)  
[www.coagjaen.es](http://www.coagjaen.es)



European Landowners'  
Organization  
(Belgique)  
[www.europeanlandowners.org](http://www.europeanlandowners.org)



On Projects Advising SL  
(Espagne)  
[www.onprojects.es](http://www.onprojects.es)

## CONTACTEZ-NOUS

Twitter: @REWARD\_ERASMUS

Facebook: @REWARDERASMUS

Site Internet: [reward-erasmus.eu](http://reward-erasmus.eu)



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues. Numéro du projet: 2018-1-FR01-KA202-047809