

**GUIDE DE DÉMARRAGE
D'UNE ENTREPRISE MARICOLE
ÉDITION 2005**

Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes
Société de développement de l'industrie maricole
Gaspé, Québec

Réalisation de la mise à jour du *Guide de démarrage d'une entreprise maricole*

Production :

Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes (CSMOPM)
Société de développement de l'industrie maricole (SODIM)

Recherche et rédaction :

Marie Lagier

Recherche et rédaction / Édition 2005 :

Giovanni Castro

Révision :

Suzanne Barrette, Isabel Calderón, Gilles Lapointe, Robert Vaillancourt

Révision finale :

Stéphane Morissette

Révision linguistique :

Jean-Pierre Bouchard, Catherine Houle

Graphisme :

Communications Triangle

Photos :

Maison Beausoleil, Lise Chevarie, Marie Lagier, Michel Larrivée, Pec-Nord, CSMOPM, MAPAQ

Remerciements :

L'auteur de la mise à jour adresse ses remerciements aux personnes suivantes, qui ont, d'une façon ou d'une autre, partagé leur connaissance et leur expertise en vue de l'élaboration de ce guide.

Réjean Allard (Pêcheries R. Allard inc.), Bruno Archer (UQAR, Marifin), Céline Audet (UQAR), Suzanne Barrette (CSMOPM), Stéphane Blanchet (Table filière d'aquaculture d'eau douce), François Bourque (MAPAQ), Éric Bujold (Centre l'Envol Carleton, Moules Carleton), Isabel Calderón (SODIM), Lise Chevarie (ISMER), Georges Cliches (MAPAQ), Jean Côté (Pétoncles 2000), Michel Cotton (DEC), Francis Coulombe (MAPAQ), Charley Cyr (MPO), Stéphane Dumaresq (CSMOPM), Bruce Dumas (Ferme Belles-Amours), Sébastien Dupuis (MAPAQ), Carlo Éloquin (Moules Grande-Entrée), Suzie Fortin (SODIM), Réal Fournier (UQAR), Marcel Fréchette (MPO), Maurice Gaudet (MAPAQ), Michel Giguère (MPO), Nancy Godin (MAPAQ), François Grenier (Oursins Nordiques), Martin Guay (CACN), Sylvain Lafrance (SODIM), Gilles Lapointe (MAPAQ), Pierre Lauzier (MPO), Nathalie Le François (UQAR), Odile Légaré (MAPAQ, direction des politiques), Denis Lévesque (SODIM), François Montminy-Munyan (MAPAQ), Richard Morin (MAPAQ), Stéphane Morissette (Groupe RT Aqua-Technologies ltée), Simona Motnikar (MAPAQ), Bruno Myrand (MAPAQ), Michelle Parent (MAPAQ), Michael Patterson (ACIA), Émilien Pelletier (UQAR), Julie Roy (RMQ), Éric Tamigneaux (CSP), Françoise Tétrault (SODIM), Guglielmo Tita (UQAR), Robert Vaillancourt (SODIM).

Produit grâce à la participation financière d'Emploi-Québec

© Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes 2005

ISBN : 2-922981-11-8

Note : Le masculin est utilisé uniquement dans le but d'alléger le texte.

*"Quoi que tu rêves d'entreprendre, commence-le.
L'audace a du génie, du pouvoir, de la magie."*

Goethe

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes et abréviations

I. Informations préliminaires

1. <u>Introduction</u>	3
1.1. Raison d'être du guide (buts et objectifs)	3
1.2. Utilisation du guide.....	3
1.3. Contenu du guide.....	4
1.4. Méthodologie.....	7
2. <u>L'industrie maricole au Québec</u>	9
2.1. Définition de la mariculture.....	9
2.2. Historique de l'élevage commercial au Québec	9
2.3. Portrait de l'industrie aujourd'hui	10
2.4. Organismes engagés dans le développement de la mariculture.....	13
2.5. Perspectives de développement	16

II. Analyse de pré faisabilité

3. <u>L'identification et la définition d'un projet maricole</u>	19
3.1. Sélection du projet maricole	19
3.2. Recueil des paramètres et des activités de production.....	22
3.3. Définition des objectifs de production.....	25
3.4. Mode de propriété de la future entreprise (raison sociale)	26
3.5. Convention entre actionnaires	28
➤ Fiche synthèse Chapitre 3	29

III. Analyse de faisabilité

4. <u>L'analyse de marché</u>	33
4.1. Définition de l'analyse de marché	34
4.2. Évaluation potentielle de son marché	35
➤ Fiche synthèse Chapitre 4	39

5. <u>L'analyse de faisabilité technique</u>	43
5.1. Bilan de ce qu'on sait et de ce qu'on a	43
5.2. Espèce	44
5.3. Site et technique d'élevage	46
5.4. Fournisseurs	51
5.5. Main-d'œuvre	51
5.6. Plan des installations.....	52
5.7. Permis et autorisations légales.....	52
➤ Fiche synthèse Chapitre 5	53
6. <u>L'analyse de faisabilité environnementale et sociale</u>	55
6.1. Impacts environnementaux	55
6.2. Impacts sociaux	56
7. <u>L'analyse de faisabilité financière</u>	59
7.1. Analyse financière	59
7.2. Informations préliminaires et hypothèses de travail	60
7.3. Plan de financement initial	61
7.4. État prévisionnel des résultats (état des résultats <i>pro forma</i>)	63
7.5. Bilan prévisionnel (bilan <i>pro forma</i>)	65
7.6. Budget de caisse (état des mouvements de trésorerie)	67
7.7. Plan de production et des besoins en main-d'œuvre	69
7.8. Seuil de rentabilité	69
7.9. Ratios financiers	70
7.10. Analyse de sensibilité et scénarios	71
7.11. Recommandations	73
➤ Fiche synthèse Chapitre 7.....	75
8. <u>La gestion du risque</u>	77
8.1. Définition de la gestion du risque	77
8.2. Identification des différents types de risque	77
8.3. Moyens de tenir compte du risque et de le gérer	83
➤ Fiche synthèse Chapitre 8	87

IV. Structuration et financement du projet

9. <u>Le plan d'affaires</u>	91
9.1. Procédure à suivre.....	91
9.2. Conseils à suivre lors de la rédaction du plan d'affaires	92

9.3. Contenu d'un plan d'affaires	92
9.4. Conseils pour la présentation du plan d'affaires aux créanciers.....	97
➤ Fiche synthèse Chapitre 9	99

10. Le financement du projet maricole 105

10.1. Types de financement d'entreprise.....	105
10.2. Aides financières et programmes gouvernementaux.....	108

V. Réglementation

11. La réglementation maricole..... 119

11.1. Autorisations et permis nécessaires pour exploiter une entreprise maricole..	120
11.2. Procédure d'émission de permis et des autres autorisations	121
11.3. Compétences des organismes gouvernementaux	124

VI. Informations complémentaires

12. Le métier de mariculteur et la formation disponible..... 131

12.1. Les professions de l'industrie maricole.....	131
12.2. Les tâches de l'entreprise maricole	133
12.3. Les connaissances et habiletés du technicien maricole	138
12.4. Les programmes de formation disponibles	140

13. De l'idée à la production commerciale..... 143

VII. Fiches techniques sur les espèces d'élevage

Fiche technique 1 : La moule bleue	147
Fiche technique 2 : Les pétoncles	171
Fiche technique 3 : La mye.....	185
Fiche technique 4 : L'huître américaine	197
Fiche technique 5 : L'oursin vert	205
Fiche technique 6 : Les ombles.....	217
Fiche technique 7 : Le flétan de l'Atlantique.....	233
Fiche technique 8 : Les loups de mer.....	247
Fiche technique 9 : La morue.....	259

Où trouver l'information?

À lire au sujet de...

L'élaboration du projet d'entreprise	277
Les aspects techniques du projet maricole.....	278
La moule bleue.....	278
Le pétoncle géant	279
La mye	280
Les poissons marins	280
L'huître américaine.....	281

À contacter au sujet de...

L'élaboration du projet maricole	282
Les aspects environnementaux	284
Le financement du projet maricole	285
La réglementation maricole	289
La formation en mariculture	290

Annexes

- Annexe 1** Table des matières type d'un plan d'affaires
- Annexe 2** Modèle financier d'une entreprise d'élevage de moules
- Annexe 3** Modèle de convention entre actionnaires
- Annexe 4** Modèle de certificat d'actions ordinaires
- Annexe 5** Formulaire de demande de permis et de bail maricole
- Annexe 6** Liste des fournisseurs

Références

Glossaire

Liste des figures

Fig. 1 : Étapes à suivre lors de la définition d'un projet maricole	5
Fig. 2 : Portrait de la mariculture au Québec	10
Fig. 3 : Ventes maricoles du Québec en tonnes de 1996 à 2003	11
Fig. 4 : Ventes maricoles du Québec en milliers de dollars de 1996 à 2003	12
Fig. 5 : Ventes maricoles en tonnes par régions de 1996 à 2003.....	13
Fig. 6 : Étapes à suivre dans le choix d'un projet maricole	24
Fig. 7 : Échéancier des activités.....	144
Fig. 8 : Filière immergée (sans production).....	163

Photo 15 : Bacs remplis de « pearl nets » de pétoncles prêts pour l'ensemencement sur les fonds	177
Photo 16 : Captage benthique	189
Photo 17 : Prélèvement de myes dans des paniers de type « pearl nets »	190
Photo 18 : Filets protecteurs	191
Photo 19 : Râteau hydraulique	191
Photo 20 : Dessablage des myes	192
Photo 21 : Site pour les huîtres élevées en poches flottantes.....	202
Photo 22 : Naissains d'huîtres élevées en poches flottantes	203
Photo 23 : Cage flottante d'élevage de poissons en mer	269

Acronymes et abréviations

ACIA :	Agence canadienne d'inspection des aliments
AEC :	Attestation d'études collégiales
AQCMER :	Association québécoise de la commercialisation de poisson et de fruits de mer
AQIP :	Association québécoise de l'industrie de la pêche
BDC :	Banque de développement du Canada
CAMGR :	Centre aquacole marin de Grande-Rivière
CLD :	Centres locaux de développement
CNE :	Carrefours de la nouvelle économie
CNRC :	Conseil national de recherche du Canada
CS :	Commission scolaire
CSMOPM :	Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes
CSP :	Centre spécialisé des pêches
CSST :	Commission de la santé et de la sécurité du travail
CACN :	Centre aquacole de la Côte-Nord
DEC :	Développement économique Canada
DEC :	Diplôme d'études collégiales
DGPAC :	Direction générale des pêches et de l'aquaculture commerciales
DE :	Développement expérimental
DEP :	Diplôme d'études professionnelles
DES :	Diplôme d'études secondaires
EC :	Environnement Canada
FAQ :	Financière agricole du Québec
FPEC	Financement des petites entreprises du Canada
FRS :	Fonds régional de solidarité
FTQ :	Fonds de solidarité des travailleurs du Québec
GCC :	Garde côtière canadienne (MPO)
GREREBA :	Groupe de recherche en recyclage biologique et aquaculture
HACCP :	Hazard Analysis Critical Control Points [en anglais]
HRI :	Hôtels, restaurants et institutions
IML :	Institut Maurice Lamontagne
ISMER :	Institut des sciences de la mer de Rimouski
IRS :	Initiatives régionales stratégiques

ISO :	International Organization for Standardization [en anglais]
LAC :	Loi sur l'aquaculture commerciale
LCÉE :	Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
LCMVF :	Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune (Québec)
LP :	Loi sur les pêches (Canada)
LPAC :	Loi sur les pêcheries et l'aquaculture commerciales (Québec)
LPEN :	Loi sur la protection des eaux navigables (Canada)
LQE :	Loi sur la qualité de l'environnement (Québec)
LRE :	Loi sur le régime des eaux (Québec)
MAPAQ :	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MDEIE :	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MENV :	Ministère de l'Environnement du Québec
MPO :	Ministère des Pêches et Océans <i>ou</i> Pêches et Océans
MRNFP-Faune	
Québec :	Ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, secteur Faune
MPO :	Ministère des Pêches et Océans Canada
MRC :	Municipalité régionale de comté
PARI :	Programme d'aide à la recherche industrielle
PCCSM :	Programme canadien de contrôle de la salubrité des mollusques
PCRDA :	Programme coopératif de recherche et développement en aquaculture
PGQ :	Programme de gestion de la qualité
PME :	Petites et moyennes entreprises
PPB :	Ports pour petits bateaux (MPO)
PSEC :	Programme de salubrité des eaux coquillières (EC)
RCR :	Réanimation cardio-respiratoire
R et D :	Recherche et développement
RPAQ :	Réseau Pêches et Aquiculture Québec
RMQ :	Regroupement des mariculteurs du Québec
RS :	Recherche scientifique
SADC :	Sociétés d'aide au développement des collectivités
SODIM :	Société de développement de l'industrie maricole
SGF :	Société générale de financement du Québec
SOQUIA :	Société québécoise d'initiatives agroalimentaires
STMIM :	Station technologique maricole des Îles-de-la-Madeleine
SOLIDE :	Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi
UQAC :	Université du Québec à Chicoutimi
UQAR :	Université du Québec à Rimouski
UQTR :	Université du Québec à Trois-Rivières

PARTIE I

**INFORMATIONS
PRÉLIMINAIRES**

1. Introduction

Le lecteur s'apprête à entreprendre un long voyage; celui qui, éventuellement, le mènera à l'élaboration de son projet d'entreprise maricole. Pour que le futur entrepreneur puisse bien comprendre ce guide, sa portée, ses objectifs et l'aide qu'il pourra lui apporter, voici quelques mots sur ce qu'il découvrira au fil des pages suivantes.

1.1. Raison d'être du guide (buts et objectifs)

Ce guide est un outil pratique destiné à informer la personne désirant se lancer en mariculture sur les aspects théoriques et pratiques inhérents à la création d'une entreprise maricole.

Si l'industrie maricole montre aujourd'hui des perspectives de développement intéressantes, elle demeure cependant pour plusieurs une industrie peu connue et dans laquelle il peut paraître hasardeux de s'aventurer. Des promoteurs, par manque d'informations ou de connaissances, hésitent à investir en mariculture.

Ce guide pourra permettre à ces derniers de faire un choix éclairé quant au lancement, ou non, d'une entreprise maricole. L'objectif principal du guide est donc d'être un outil pratique facilitant le démarrage d'entreprise. Il pourra, nous le souhaitons, être un précieux document de référence pour les futurs promoteurs de projet maricole ainsi que pour les intervenants du secteur.

1.2. Utilisation du guide

Le guide est destiné à être utilisé par la personne n'ayant pas de projet précis ni de connaissances très poussées sur la mariculture, ainsi que par la personne ayant déjà un projet en tête mais ne sachant pas quelles démarches entreprendre.

On pourra se fier à la table des matières et aborder les différentes sections dans l'ordre ou alors accéder directement à une section qui couvre l'information particulière recherchée. Pour la personne intéressée par la mariculture mais n'ayant pas de projet précis, la lecture du guide dans son ensemble lui permettra de se faire une bonne idée des particularités de ce secteur. Elle l'aidera également à construire une démarche structurée pour son projet, allant du choix du type de production maricole à la recherche de financement.

À la fin du guide, la section *Où trouver l'information* présente des documents de référence pour chaque thème abordé ainsi que des personnes-ressources à contacter, ce

qui permet au futur promoteur d'approfondir l'information couverte par le guide sur un sujet particulier. Cela lui permet également de construire son projet de façon plus précise en allant chercher de l'information sur des particularités propres à son projet avec l'aide des personnes-ressources. Plusieurs chapitres proposent une récapitulation de leur contenu sous la forme de fiches synthèses, où le lecteur peut s'assurer, point par point, que son projet répond aux recommandations formulées dans le chapitre. Également à la fin du guide, un glossaire donne la définition sommaire de plusieurs mots techniques employés dans ce guide. Ils sont suivis d'un astérisque.

On pourra aussi se référer aux annexes dans lesquelles sont présentées des informations plus spécifiques, notamment un exemple de modèle financier d'une entreprise d'élevage de moules et un modèle de convention entre actionnaires.

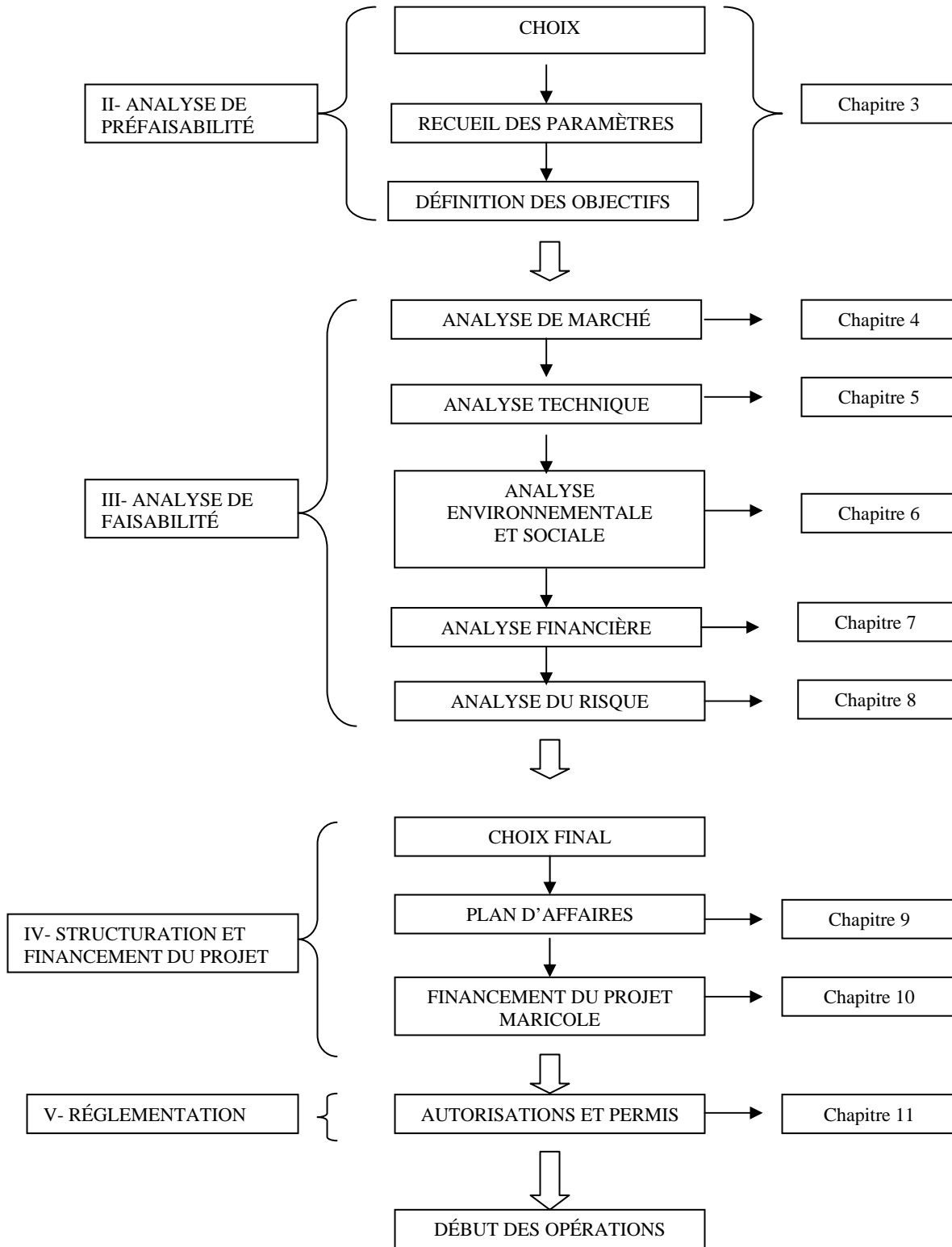
1.3. Contenu du guide

Le guide est divisé en neuf grandes parties, dont les sept premières suivent la réflexion logique qui mène de la simple idée du démarrage de l'entreprise maricole à sa réalisation (les huitième et neuvième parties étant consacrées à l'information complémentaire et aux annexes). La première partie (*Informations préliminaires*) regroupe la présente introduction et le chapitre 2; ce dernier dresse un panorama et un bref historique de l'industrie maricole au Québec. Ces informations préliminaires permettront au futur entrepreneur de se situer dans le contexte d'une industrie, somme toute, assez jeune et surtout très prometteuse.

Les parties suivantes (II, *Analyse de pré faisabilité*, III, *Analyse de faisabilité*, IV, *Structuration et financement du projet*, et V, *Réglementation*), qui sont les parties centrales du guide, respectent **l'ordre de la démarche intellectuelle et concrète que devra entreprendre le promoteur**. On peut synthétiser cette démarche sous la forme d'un schéma (voir fig. 1).

Composé du chapitre 3, l'analyse de pré faisabilité (illustrée par la partie supérieure de la fig. 1) permettra de mieux cerner les enjeux que doit relever le mariculteur. À partir de l'idée première, l'entrepreneur doit recueillir les informations de base qui lui permettront d'effectuer les meilleurs choix; ces choix sont importants car ils seront l'assise de la définition des objectifs, lesquels détermineront l'orientation ultérieure du projet.

Figure 1 : Étapes à suivre lors de la définition d'un projet maricole



L'analyse de faisabilité (partie centrale de la fig. 1) est l'objet des chapitres 4 à 8. Le chapitre 4 couvre l'étude de marché; pour que le projet soit jugé réaliste et réalisable, il faut que le marché potentiel soit en mesure d'absorber la future production. C'est aussi par l'analyse de marché qu'on peut prendre connaissance d'une donnée aussi fondamentale que la concurrence, afin de s'assurer que le projet ne se heurtera pas à un marché déjà saturé.

Aux chapitres 5 à 8, ce sont les analyses de faisabilité technique (5), environnementale et sociale (6), financière (7) et du risque (8) qui sont couvertes. Le projet doit se consolider sur la base d'une rigoureuse étude des données telles que la main-d'œuvre, le site proposé, l'équipement, la biologie des espèces, etc. Mais tout cela sera-t-il disponible et à des coûts raisonnables? Aura-t-on les compétences pour gérer des données aussi dispersées? Obtiendra-t-on le financement nécessaire au démarrage de l'entreprise? Quels seront les impacts du projet sur l'environnement, tant sur le plan écologique que social? Quels sont les risques tant internes (mortalité et maladie parmi les espèces élevées, risques financiers, mauvaise gestion, etc.) qu'externes (baisse des prix sur le marché, nouvelles politiques, catastrophes naturelles, etc.) auxquels le promoteur devra s'exposer? Telles sont quelques-unes des questions qu'il sera important de se poser.

Par la suite, la *Structuration et financement du projet* (partie inférieure de la fig. 1) traite de l'élaboration du plan d'affaires (chapitre 9) et de la recherche de financement pour le projet maricole (chapitre 10). En se servant de la collecte des données réalisée aux étapes précédentes, et en les rassemblant, le mariculteur présente son projet de façon attrayante et bien structurée. Il gagnera en crédibilité auprès du milieu et son document sera soumis aux créanciers qui pourront se faire une bonne idée du projet; passage obligé pour l'obtention du financement. La question du financement étant particulièrement décisive dans la réalisation ou non du projet, le chapitre 10 s'y consacre entièrement en suggérant plusieurs organismes susceptibles d'apporter un soutien financier, tant dans le domaine privé que public.

Le chapitre 11 dresse un portrait de la réglementation en vigueur dans le domaine maricole, décrit la procédure d'émission de permis et de bail, et présente les compétences des différents organismes gouvernementaux en matière de réglementation. Le futur entrepreneur doit savoir que son projet maricole sera soumis à plusieurs instances pour analyse et qu'il nécessitera l'obtention de plusieurs autorisations. Le promoteur doit lire le chapitre 11 avec attention, afin qu'il comprenne bien le processus de demande de permis auquel il devra se soumettre.

Une fois complété le tour d'horizon de l'élaboration du projet maricole, le guide présente des informations complémentaires (partie VI). Les deux chapitres qui suivent (12 et 13) sont complémentaires mais essentiels. Le chapitre 12 permet au futur entrepreneur de se faire une bonne idée du métier de mariculteur, des tâches qui y sont rattachées et des compétences requises; les diverses formations offertes, du niveau secondaire au niveau universitaire, sont présentées de façon générale. Le chapitre 13 propose un schéma

récapitulatif de type « échéancier », de l'idée originale de l'entreprise jusqu'au début de ses opérations, ce qui donnera au promoteur une bonne idée du temps qu'il faudra compter pour la concrétisation de toutes ses démarches.

Enfin, la partie VII présente des fiches techniques sur différentes espèces pouvant faire l'objet d'un élevage maricole au Québec. Ainsi, cinq mollusques* bivalves* (la moule bleue, l'huître, le pétoncle géant, le pétoncle d'Islande et la mye), un échinoderme* (l'oursin vert), quatre poissons marins (la morue, le loup atlantique, le loup tacheté et le flétan) et deux salmonidés (l'omble de fontaine et l'omble chevalier) font l'objet de fiches. Elles portent sur la biologie de l'espèce, les techniques d'élevage et les perspectives de marché. Le promoteur désireux d'approfondir ces informations pourra se référer à la section *Où trouver l'information*, où des ouvrages spécialisés ainsi que des personnes-ressources à contacter sont présentés.

1.4. Méthodologie

Le *Guide de démarrage d'une entreprise maricole* a été produit à partir de l'analyse d'informations dispersées, souvent difficiles à obtenir : **il est donc constitué de la synthèse de ces informations**. Des **choix** ont été effectués à partir de toutes les sources consultées, afin de rendre la lecture du guide plus aisée et de ne fournir que ce qui constitue l'essentiel de l'information disponible. **En conséquence, ce guide n'est nullement exhaustif**. Il s'appuie principalement sur trois types de sources, dont on retrouvera la liste complète dans les références fournies en fin de volume :

- **Sources écrites** : rapports et publications des deux paliers de gouvernement et d'organismes parapublics, articles et ouvrages scientifiques.
- **Sources électroniques** : de nombreux sites Internet sont dédiés à l'industrie des pêches et de la mariculture; en outre, la plupart des ministères permettent la consultation en ligne de leurs rapports.
- **Sources orales** : pour produire ce guide, des entrevues ont été réalisées et plusieurs spécialistes, consultés : intervenants du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), de Pêches et Océans Canada (MPO), de la Société de développement de l'industrie maricole (SODIM), entrepreneurs maricoles, conseillers financiers et scientifiques. Que tous soient remerciés pour les précieuses informations qu'ils ont bien voulu nous transmettre.

Afin de faciliter la consultation du guide, la provenance des informations tirées de ces références est rarement identifiée dans le texte. C'est pourquoi la section finale, *Références*, est construite selon l'ordre des chapitres : pour chacun d'eux sont détaillées les sources à partir desquelles nous avons puisé les informations. Le lecteur pourra donc s'y retrouver facilement et, s'il le souhaite, approfondir sa recherche.

Il est maintenant temps de commencer l'exploration plus détaillée de toutes les étapes qui mènent à la création de l'entreprise maricole. De la simple idée aux premières démarches, l'obtention d'informations pertinentes et une bonne compréhension du milieu maricole sont les clés du succès. C'est pourquoi il importe, avant de passer à l'étape de préféaisabilité, objet du prochain chapitre, de connaître le paysage de la mariculture au Québec.

2. L'industrie maricole au Québec

2. L'industrie maricole au Québec

Voici un portrait général de l'industrie maricole au Québec. Le futur entrepreneur doit connaître le paysage de cette industrie s'il veut s'y positionner avec succès. Un bref historique, ainsi qu'une présentation de la situation actuelle et des perspectives d'avenir l'aideront à mieux comprendre le domaine dans lequel il évoluera bientôt.

* : se référer au glossaire

2.1. Définition de la mariculture

La mariculture est la version marine de l'aquaculture. Elle désigne l'aquaculture pratiquée en eau salée. On peut se référer à la Table maricole pour une définition de l'aquaculture :

« L'aquaculture désigne la culture des organismes aquatiques, y compris les poissons, les mollusques, les crustacés et les plantes aquatiques. Elle fait appel à une certaine forme d'intervention humaine dans le processus d'élevage pour améliorer la production, comme l'ensemencement* périodique, l'alimentation, la protection contre les prédateurs, etc. et cette intervention doit se faire sentir pendant une partie ou la totalité du cycle de vie. Elle suppose également la propriété individuelle ou collective du stock cultivé ».

Plus brièvement, selon *Aquaculture : vocabulaire anglais-français/français-anglais*, l'aquaculture regroupe « l'ensemble des activités de culture ou d'élevage d'espèces animales et végétales en milieu aquatique à des fins diverses, la mariculture désignant la culture ou l'élevage d'organismes en milieu marin. »

2.2. Historique de l'élevage commercial au Québec

L'aquaculture est une activité commerciale assez récente en Amérique du Nord. Jusqu'à récemment, elle concernait principalement l'élevage de poissons à des fins d'ensemencement* des cours d'eau. C'est au Québec qu'il semble qu'elle ait été pratiquée pour la première fois de façon planifiée vers 1857 par le surintendant des pêches du Bas-Canada, qui avait mené des essais d'élevage du saumon et de la truite. Auparavant, les autochtones pratiquaient une aquaculture de base qui consistait à transférer du poisson entre des cours d'eau et des rivières. À partir des années 1950, les gouvernements ont mis en place des centres d'éclosion* pour la production d'alevins* de

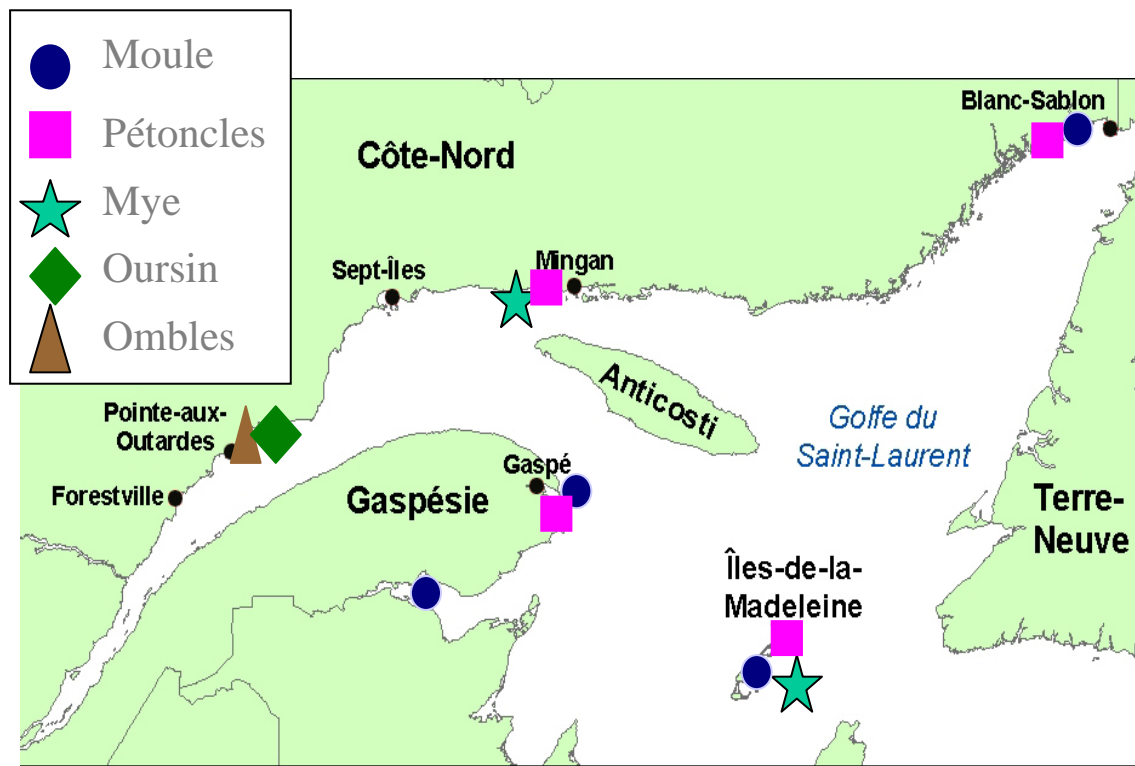
poissons d'eau douce et anadromes*. La culture des moules a débuté au Québec durant les années 1970, mais elle n'est véritablement entrée dans une phase commerciale que vers le milieu des années 1980 aux Îles-de-la-Madeleine. Elle s'est alors répandue dans la baie des Chaleurs, sur la Côte-Nord et dans la baie de Gaspé.

On devra attendre le début des années 1990 pour voir l'élevage des pétoncles se développer. Depuis, plusieurs poissons marins et autres espèces (mye, oursin vert, huître américaine) font l'objet de recherches et présentent de bonnes perspectives d'élevage au Québec. La mariculture est en pleine expansion et se développe dans toutes les régions maritimes du Québec.

2.3. Portrait de l'industrie aujourd'hui

La carte ci-dessous indique l'emplacement des entreprises en stade expérimental, pilote et commercial en 2004.

Figure 2 : Portrait de la mariculture au Québec

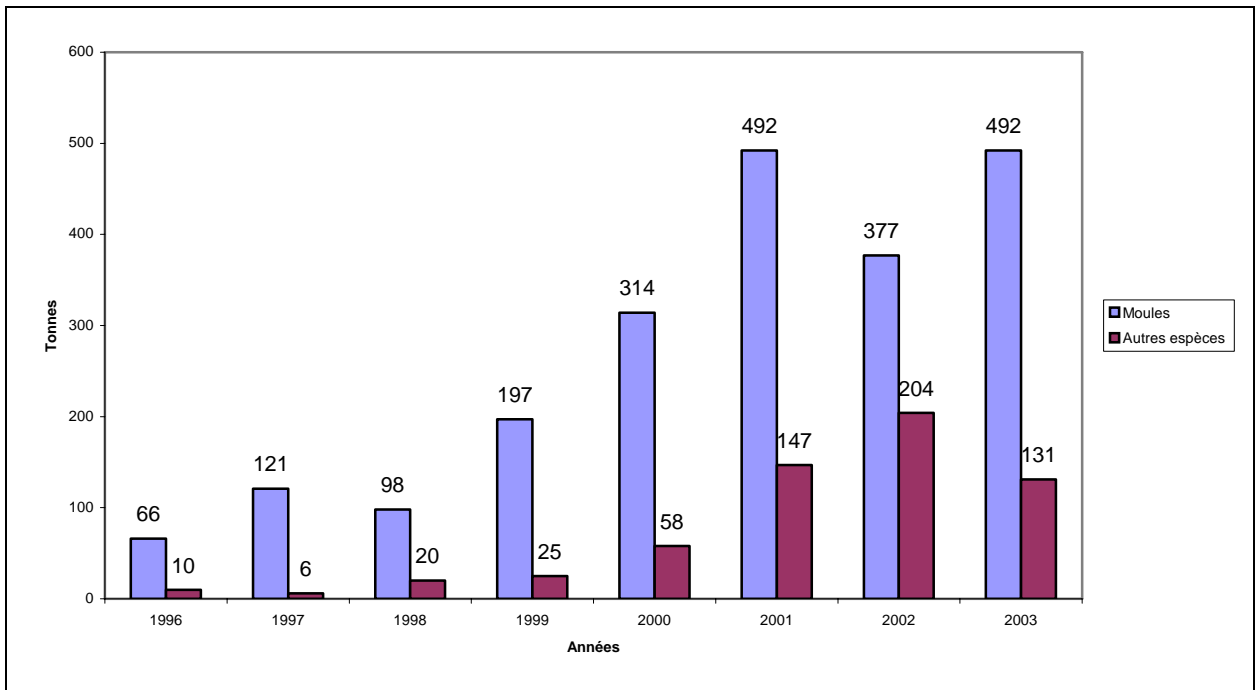


Source : SODIM et MPO

La figure 3 illustre la progression des ventes maricoles du Québec au cours des 8 dernières années. Celles-ci passent de 76 tonnes, en 1996, à 623 tonnes en 2003, avec un sommet de 639 tonnes en 2001. Pendant la période en question, les ventes de produits maricoles du Québec ont connu une croissance annuelle moyenne de 35 %.

L'année 2002 se caractérise par une diminution de 23 % de la quantité de moules vendues, principalement due à un problème de mise en marché, par rapport à l'année précédente; les ventes se chiffrant à 492 tonnes en 2001, puis chutant à 377 tonnes l'année suivante. Les quantités de moules vendues se sont rétablies à 492 tonnes en 2003.

Figure 3 : Ventes maricoles du Québec en tonnes de 1996 à 2003

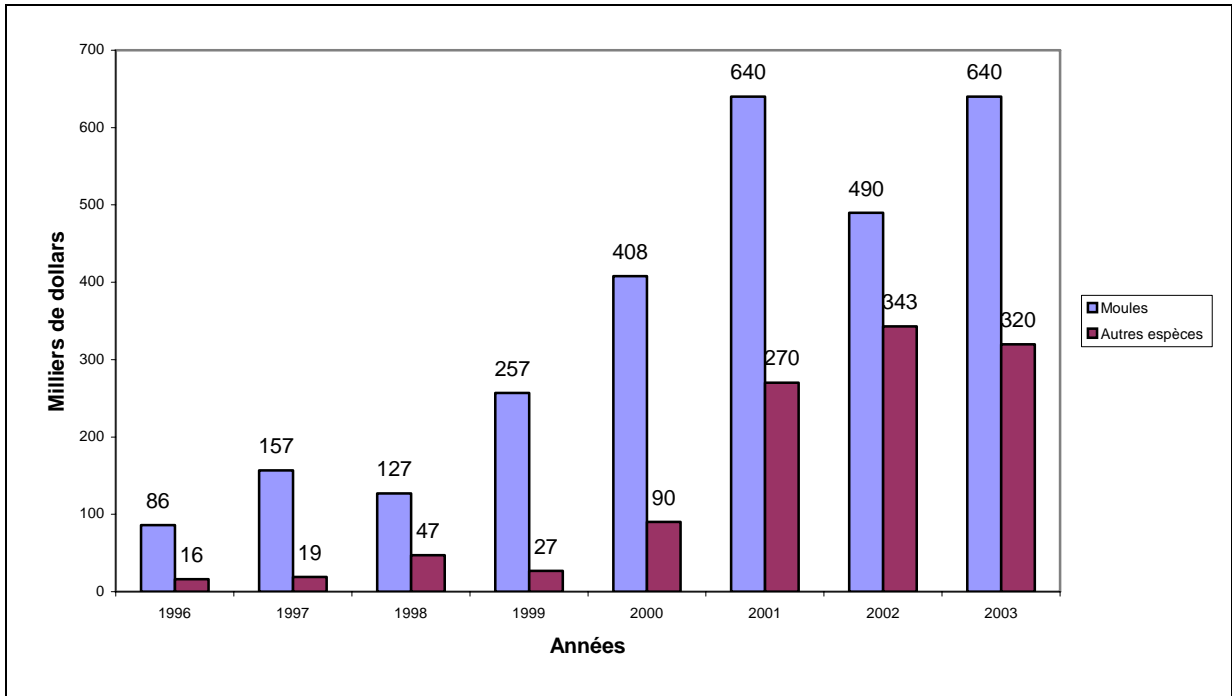


Source : MAPAQ

Dans le cas des autres espèces, notamment le pétoncle, la mye et l'oursin, on note une tendance des ventes à la hausse. Il convient de mentionner qu'il n'y a plus de production d'huîtres au Québec depuis 2002. La mytiliculture* demeure l'activité maricole prépondérante du Québec. En 2003, 79 % des ventes maricoles provenaient des élevages de moules.

La figure 4 illustre l'évolution de la valeur des ventes maricoles du Québec entre 1996 et 2003. On remarque une augmentation appréciable des ventes de moules dès 1999, ainsi que des autres espèces à partir de 2001. Cette dernière augmentation est principalement liée à l'augmentation des débarquements de pétoncles.

Figure 4 : Ventes maricoles du Québec en milliers de dollars de 1996 à 2003



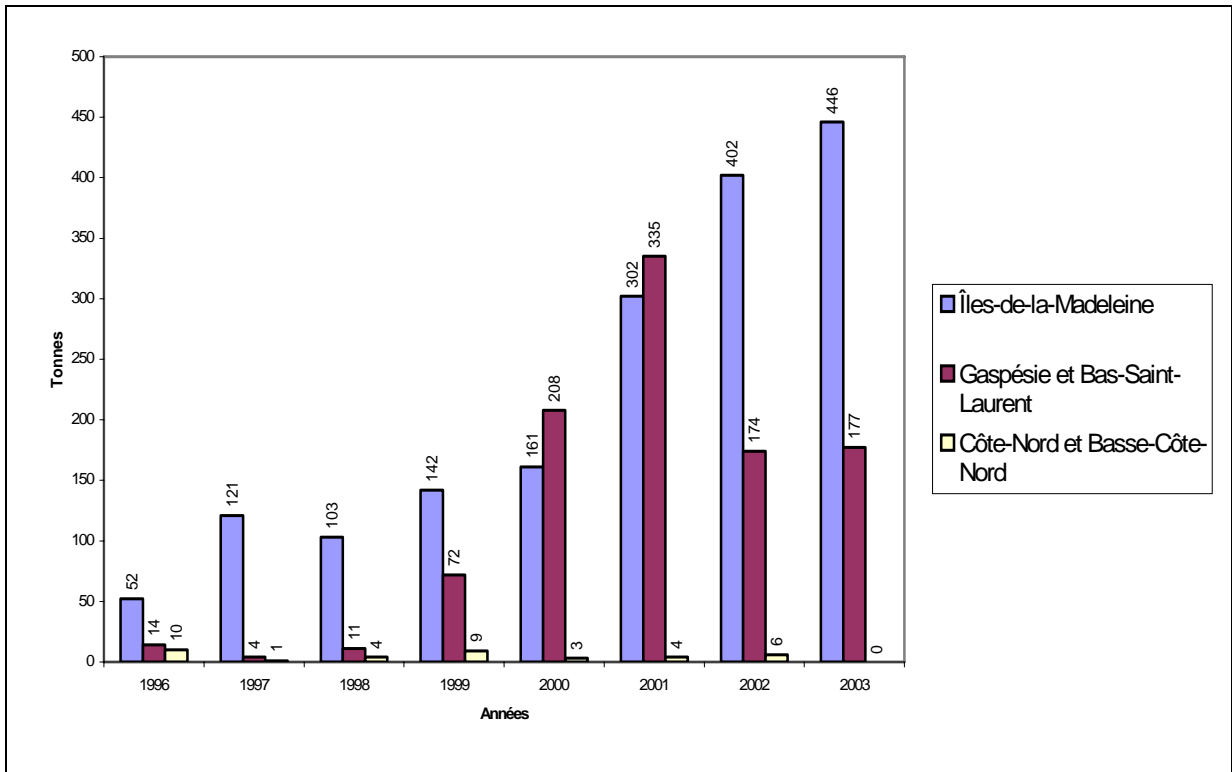
Source : MAPAQ

Note : Le MAPAQ a utilisé une valeur moyenne constante de 1,30 \$/kg pour les moules vendues dans la période comprise entre 1996 et 2003.

Entre 1996 et 2003, la valeur des ventes des produits issus de la mariculture québécoise a connu une croissance annuelle moyenne de 38 %.

La figure 5 illustre la répartition régionale des ventes maricoles au Québec entre 1996 et 2003, toutes espèces confondues.

Figure 5 : Ventes maricoles en tonnes par régions de 1996 à 2003



Source : MAPAQ

2.4. Organismes engagés dans le développement de la mariculture

2.4.1. Gouvernements

- Au gouvernement provincial, le développement de la mariculture est sous la responsabilité du **ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec** (MAPAQ). Ce ministère a la responsabilité de stimuler le développement de cette jeune industrie ainsi que d'assurer l'appui technique et l'octroi de permis (voir chapitre 11). Le MAPAQ possède deux stations de recherche en mariculture, soit le Centre aquacole marin de Grande-Rivière (CAMGR) et la Station technologique maricole des Îles-de-la-Madeleine (STMIM).
- Au gouvernement fédéral, le **ministère des Pêches et Océans Canada** (MPO) constitue le principal interlocuteur auprès de l'industrie. Le MPO offre un soutien

scientifique par le biais des recherches effectuées à l'Institut Maurice Lamontagne (IML) et dans l'ensemble des centres de recherche au pays. Il est aussi responsable, par l'intermédiaire de la Garde côtière canadienne, d'assurer la sécurité maritime. Sur le plan du développement, Développement économique Canada (DEC) assume un rôle de soutien à l'industrie, à l'intérieur de ses programmes réguliers d'aide financière ou d'initiatives particulières.

2.4.2. Organismes de soutien et de concertation

- Le **Réseau Pêches et Aquiculture Québec (RPAQ)** est une structure de concertation soutenue par le MAPAQ. Le Réseau a pour mission de rassembler les gens du secteur des pêches et de l'aquaculture autour d'une stratégie de développement, et de créer, avec eux, un environnement d'affaires nécessaire à la réalisation de projets ainsi qu'à la croissance du secteur. Le Réseau soutient trois tables sectorielles responsables de la planification stratégique de leur secteur : la Table maricole, la Table filière aquaculture en eau douce et la Table filière pêches. Le conseil d'administration du RPAQ est constitué des représentants des associations nationales de la filière des pêches et aquaculture (production, transformation et commercialisation) et a pour mandat d'assurer le suivi des travaux du Réseau et des différentes tables filières.
- La **Table maricole** est un organisme de concertation qui regroupe les différents intervenants qui participent au développement de la filière maricole. Au début constituée de 25 membres, elle regroupe maintenant :
 - le gouvernement fédéral (MPO et DEC);
 - le gouvernement provincial (MAPAQ et MDEIE);
 - le Regroupement des mariculteurs du Québec (RMQ);
 - la Société de développement de l'industrie maricole (SODIM);
 - l'Association québécoise de l'industrie de la pêche (AQIP);
 - l'Association québécoise de la commercialisation de poisson et de fruits de mer (AQCIMER);
 - un membre coopté (représentant un secteur jugé important par la Table).

La mission de la Table maricole consiste à assurer et à harmoniser la mise en place des conditions favorables au développement de la mariculture. Elle coordonne également la mise en œuvre du plan stratégique de développement de la mariculture au Québec.

- Le **Regroupement des mariculteurs du Québec (RMQ)** est une association qui regroupe la plupart des mariculteurs du Québec. Le Regroupement défend les intérêts des mariculteurs québécois et représente ces derniers auprès des gouvernements. Cinq personnes siègent à son conseil d'administration, soit un représentant de la Côte-Nord, un représentant de la Gaspésie-Bas-St-Laurent, un représentant des Îles-de-la-Madeleine ainsi que deux mariculteurs membres. De plus, le Regroupement

s'implique dans différents projets et en réalise à la demande des mariculteurs, comme l'organisation d'un colloque annuel et la rédaction d'un code de bonnes pratiques des mariculteurs.

- La **Société de développement de l'industrie maricole (SODIM)** est une organisation sans but lucratif dont la mission est de contribuer à la création et au développement d'entreprises de mariculture rentables et compétitives. Pour réaliser sa mission, la SODIM dispose d'un fonds d'investissement et d'un fonds de recherche et développement. La SODIM a comme premier objectif d'offrir aux entreprises et aux promoteurs maricoles une aide financière souple et bien adaptée. La SODIM participe également aux efforts de recherche et développement génériques en mariculture, afin de lever les verrous technologiques qui freinent le développement durable et la compétitivité de l'industrie. La SODIM est chargée de soutenir le développement et de faciliter la coordination des interventions publiques mixtes et privées pour le financement de projets maricoles. La SODIM offre également aux producteurs des ressources en administration et en ingénierie, appliquées à la mariculture.
- Le Centre aquacole de la Côte-Nord (CACN) est une organisation sans but lucratif qui dessert tout le territoire compris entre Tadoussac et Blanc-Sablon, et dont la mission est de contribuer au développement durable de l'aquaculture de la Côte-Nord. Le CACN appuie les entreprises en place et en devenir par la réalisation de travaux de recherche, le transfert de connaissances, ainsi que la promotion et la diversification des activités aquacoles nord-côtières.

2.4.3. Recherche et formation

- Le **Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes (CSMOPM)** œuvre dans le domaine des ressources humaines et agit comme organisme-conseil auprès des intervenants du secteur des pêches et de l'aquaculture pour les questions relatives à la main-d'œuvre. Il appuie et coordonne les initiatives de développement des ressources humaines de l'industrie. Le CSMOPM coordonne les actions d'un réseau de veille stratégique qui traite notamment de la mariculture.
- Le **Centre spécialisé des pêches (CSP)** du Cégep de la Gaspésie et des Îles offre de la formation tant au niveau secondaire que collégial dans le domaine des pêches et de l'aquaculture. Il offre aussi des cours sur mesure pour répondre à des besoins spécifiques exprimés par des entreprises. De plus, le CSP offre un service de recherche appliquée et d'assistance technique (centre de transfert de technologie). Le service de recherche développe des projets avec les entreprises et collabore au développement technologique dans le domaine des pêches et de l'aquaculture, en lien avec tous les intervenants du secteur maritime.

- Le **Centre de formation l'Envol de Carleton** offre un diplôme d'études professionnelles (DEP) en aquaculture. On vise par cette formation à amener l'élève à acquérir les compétences de base en mariculture et en pisciculture*.
- Certaines universités du Québec ont développé un intérêt de recherche en mariculture. Par exemple, l'**Université du Québec à Rimouski (UQAR)** et l'**Université Laval** offrent de la formation de niveau universitaire (avancé) dans le domaine de l'aquaculture. Les recherches effectuées par les départements et les groupes de recherche des universités peuvent être utilisées en transfert technologique. On peut notamment se référer aux travaux du Groupe de recherche en recyclage biologique et aquaculture (GREREBA), à ceux d'Océan Québec (Groupe interinstitutionnel de recherches océanographiques de l'Université Laval à Québec) ainsi qu'à ceux de l'Institut des sciences de la mer de Rimouski (ISMER) de l'UQAR.

2.5. Perspectives de développement

En 2004, il y avait 135 emplois annuels ou saisonniers dans les entreprises maricoles, et 35 personnes étaient impliquées en recherche et développement ainsi qu'en gestion gouvernementale. Pour chaque emploi direct, on estime qu'il se crée 2,75 emplois indirects associés à l'industrie maricole.

L'industrie maricole est appelée à se développer. Plusieurs entreprises déjà en place vont accroître leur production et d'autres vont entrer dans une phase commerciale. La mariculture offre, par ailleurs, des possibilités pour de nouveaux promoteurs désireux de se lancer en affaires. L'élevage de la moule et du pétoncle est maîtrisé dans plusieurs régions et plusieurs sites à fort potentiel sont disponibles pour le démarrage de nouvelles entreprises. Également, plusieurs espèces font l'objet de recherches scientifiques et ne sont pas encore élevées à grande échelle. C'est le cas de la mye qui est peu exploitée pour l'instant mais qui présente un potentiel commercial intéressant. La technique de l'affinage des gonades* des oursins, maîtrisée depuis peu par une entreprise de la Côte-Nord, laisse entrevoir des perspectives de marché intéressantes pour le marché haut de gamme et le marché asiatique. La mariculture, pour être pratiquée à grande échelle au Québec, a donc besoin de nouveaux promoteurs et d'une main-d'œuvre qualifiée.

***EN CONCLUSION**, l'entrepreneur a maintenant une idée un peu plus claire de la situation de la mariculture au Québec et de ses perspectives d'avenir. S'il décide d'entreprendre les démarches qui l'amèneront à évoluer de façon active dans ce milieu, le futur entrepreneur doit commencer par clarifier son idée première et définir son projet avec plus de précisions; ce sera l'objet du prochain chapitre.*

PARTIE II

**ANALYSE DE
PRÉFAISABILITÉ**

3. L'identification et la définition d'un projet maricole

3. L'identification et la définition d'un projet maricole

La création d'une entreprise n'est pas un processus simple; pour qu'il soit couronné de succès, il faut donc respecter une démarche rigoureuse. Quelle(s) espèce(s) va-t-on élever? Où l'entreprise s'installera-t-elle? La réglementation limite-t-elle l'implantation du projet? Le projet sera-t-il bien reçu par la communauté? Existe-t-il un marché pour l'espèce visée? Le promoteur a-t-il toutes les connaissances requises pour mener à bien le projet? A-t-on les ressources financières suffisantes? Telles sont quelques-unes des questions que nous aborderons dans ce chapitre.

* : se référer au glossaire

3.1. Sélection du projet maricole

La sélection du projet constitue la première étape du démarrage d'une entreprise maricole. Cette première étape permet notamment de cerner les difficultés qui pourraient survenir par la suite. C'est probablement l'étape la plus cruciale. Pour le promoteur, elle demande de faire des choix importants et judicieux, car il s'agit en effet de déterminer le projet maricole le plus compatible avec le marché et les caractéristiques du milieu, de l'espèce ou de la technique d'élevage choisie. Les compétences et l'expérience du mariculteur doivent aussi être évaluées avec justesse car elles détermineront en partie le succès du projet.

Avant de procéder à un choix, le promoteur aura tout intérêt à consulter les ouvrages suivants : *Potentiel aquacole de différentes espèces de poissons marins à des fins de développement de la mariculture au Québec*, *Potentiel d'élevage de différentes espèces d'invertébrés marins à des fins de diversification de l'aquaculture dans l'Est du Canada*, *Étude du potentiel maricole du Bas-Saint-Laurent* et *Évaluation du potentiel maricole des Îles-de-la-Madeleine*.

Comment choisir parmi les sites, les espèces et les techniques disponibles? Choisit-on d'abord le site, la technique ou l'espèce? Cette première sélection est subjective, car elle dépend souvent de l'historique du promoteur et elle a une influence sur les autres choix. La figure 6 résume le processus à suivre dans le choix d'un projet maricole.

3.1.1. Aspects à considérer dans le choix d'une espèce

Le choix de l'espèce peut se faire selon différentes considérations :

- **À partir du marché** : Il s'agit de choisir l'espèce qu'on veut produire en fonction des marchés et de la demande des consommateurs. On peut mener une petite étude de marché en questionnant les poissonniers ainsi que les spécialistes des produits de la mer au MAPAQ. On pourra se poser les questions suivantes : L'espèce a-t-elle une bonne valeur économique? A-t-elle un marché? Offre-t-elle un bon cycle de production? Existe-t-il des réseaux de distribution pour ce type de produit?
- **À partir du site choisi et de la biologie des espèces** : À titre d'exemple, si on a déjà envisagé un site ayant un bon potentiel pour l'élevage, on choisira l'espèce la mieux adaptée aux caractéristiques physico-chimiques et biologiques du site. Mais il faut toujours prendre en considération l'existence d'un marché pour cette espèce. On se référera aux caractéristiques biologiques des différentes espèces d'élevage au Québec. Un agent technique ou un biologiste du MAPAQ ainsi que l'avis de mariculteurs expérimentés aideront à faire ce choix.
- **À partir de nos connaissances préalables et de l'information disponible** : Il s'agit d'évaluer les connaissances qu'on a d'une espèce et de sa technique d'élevage en répondant à ces questions : Quelle espèce connais-je le mieux? Est-ce que je pense pouvoir maîtriser son élevage? Il faut également évaluer l'information disponible sur les différentes espèces. Le choix de l'éleveur doit se porter sur une espèce qui est bien documentée et bien connue des scientifiques. Il faut ensuite s'assurer qu'une technique d'élevage existe et qu'elle est maîtrisée, en prenant soin de se renseigner sur tous les aspects qui la caractérisent, comme l'approvisionnement en juvéniles*, l'offre en nourriture d'élevage sur le marché, etc.

Si l'information est déficiente sur certains aspects, le futur éleveur peut s'informer auprès des centres de recherche universitaires et gouvernementaux pour vérifier la viabilité de son projet. D'ailleurs, les bases d'un partenariat peuvent naître de ce premier contact si des objectifs de connaissances sont communs aux deux parties. Au préalable, le promoteur aura tout avantage à effectuer une solide recherche d'information avant d'entrer en communication avec les responsables des centres de recherche. Une bonne connaissance de l'espèce ciblée par le futur éleveur démontrera son sérieux dans les démarches qui le mèneront à la concrétisation de son projet.

3.1.2. Aspects à considérer dans le choix du site et de la technique d'élevage (facteurs physico-chimiques, biologiques et anthropiques)

- **Lorsqu'on choisit un site et une technique d'élevage**, on doit savoir que la mariculture peut se pratiquer en mer et, dans certains cas, sur terre. La mariculture sur terre nécessite malgré tout d'être près de la mer pour des raisons d'approvisionnement

en eau, mais elle requiert des infrastructures particulières auxquelles il faut porter attention. Deux approches caractérisent la mariculture terrestre. La première, et la plus courante, consiste à pomper l'eau salée pour l'alimentation en eau neuve (ou courante) des bassins* d'élevage (l'eau est retournée à 100 % dans le milieu naturel); il s'agit d'un circuit ouvert*. La seconde approche, beaucoup plus complexe et moins maîtrisée pour le moment, consiste en un élevage en circuit fermé*, donc avec un approvisionnement en eau neuve presque nul. Le principe s'appuie sur la filtration bactérienne des déchets générés par les organismes élevés pour être en mesure de réutiliser jusqu'à 99 % de l'eau d'élevage. Ce système d'élevage permet un contrôle optimal des paramètres physico-chimiques de l'eau (notamment la température) pour l'organisme élevé.

Actuellement, on pratique la mariculture sur terre principalement pour l'élevage de certains poissons en bassins*, la production de naissains* et de juvéniles* en écloseries* ou le conditionnement des oursins. Pour la plupart des élevages maricoles, il est beaucoup plus avantageux, voire nécessaire, d'utiliser des infrastructures en mer, moins coûteuses et qui nécessitent moins d'entretien.

- **Lors de la sélection d'un site maricole en mer**, on doit considérer plusieurs facteurs en fonction de l'espèce choisie. Ces facteurs sont de diverses natures. On peut les regrouper selon trois groupes. Le premier regroupe les facteurs physico-chimiques; il concerne tout l'environnement naturel, à l'exclusion des êtres vivants (la glace, la température, la salinité*, les courants, etc.). Le deuxième groupe est celui des facteurs biologiques; on parle alors des êtres vivants et de leur comportement (le cycle de croissance, les prédateurs et parasites*, la production primaire*, etc.). Enfin, le dernier groupe est celui des facteurs anthropiques, c'est-à-dire tout ce qui est lié à la présence de l'homme (la présence d'infrastructures portuaires, le zonage, les conflits d'usage de l'espace, la pollution, etc.). L'analyse des différents facteurs ne sera pas expliquée dans les détails. On peut se référer au *Guide d'évaluation du potentiel biophysique des sites de mariculture au Québec* pour obtenir plus de précisions.
- **La technique d'élevage varie selon l'espèce et le site choisis.** Les techniques varient selon chaque espèce et selon les conditions du site. En général, on se fie à la technique utilisée dans la région où on retrouve les mêmes conditions environnementales : il faut utiliser de préférence une technique qui a fait ses preuves. Ainsi, pour l'élevage des poissons, on pourra, selon l'espèce, pratiquer l'élevage en bassin* (structure à terre) ou l'élevage en cages flottantes (structure en mer). Pour l'élevage de moules, c'est l'élevage sur filières* en suspension en mer qui est principalement utilisé au Québec. Pour l'élevage de pétoncles, les techniques utilisant les paniers pyramidaux* (« pearl nets* ») sur filières* en suspension ou l'ensemencement* de juvéniles* sur fond marin sont couramment utilisées par les éleveurs d'ici.

La composition des fonds marins détermine aussi les types d'ancrages* qu'on pourra utiliser pour fixer les infrastructures. Chaque site est unique et de nombreux essais

sont encore à effectuer. Il s'agit de faire une évaluation rigoureuse des caractéristiques physiques, chimiques, biologiques et socio-économiques des sites identifiés, telle que décrite dans le paragraphe précédent. Plusieurs de ces sites sont déjà caractérisés et on peut s'adresser aux bureaux du MAPAQ pour obtenir plus d'information.

3.2. Recueil des paramètres et des activités de production

Il s'agit ici de chercher des données préliminaires sur le type de production qu'on envisage d'entreprendre. On peut se baser sur des estimations, mais les données devront se préciser au moment de l'analyse de faisabilité. Le futur éleveur a tout intérêt à consulter les organismes qui possèdent une expertise en mariculture, tels que le MAPAQ, la SODIM, le MPO et le RMQ. Les revues spécialisées en aquaculture et les entrepreneurs existants sont également des sources d'information incontournables.

Il importe de se procurer toutes les informations nécessaires pour construire les hypothèses de production et se fixer des objectifs. Plus l'information recueillie sera précise, plus l'analyse sera juste. Les informations à regrouper sont de différentes natures :

- **Biologiques** : il faut connaître dans les menus détails l'espèce qu'on va élever afin de pouvoir intégrer les données biologiques dans la planification de la production. Par exemple :
 - le cycle de production de l'espèce : la durée nécessaire pour que l'organisme choisi grossisse jusqu'à la taille commerciale*;
 - la reproduction : la période de reproduction et le succès à la reproduction, etc.
 - la productivité (nombre d'œufs, quantité de naissains*);
 - la croissance : le taux de conversion en chair lorsqu'il y a apport de nourriture ou le taux de croissance*, l'indice de rendement en chair*, en protéines, etc.;
 - la mortalité : le taux de mortalité, la prédation, les maladies, etc.;
 - le risque de mortalité associé aux différents stades de vie : gamètes*, œufs, larves*, juvéniles*, alevins*, adultes*;
 - etc.
- **Techniques** : il faut connaître les équipements dont on a besoin et leur capacité de production.

Par exemple, pour un élevage de moules :

- la superficie, la profondeur du site et le nombre de filières* qu'on peut installer;
- la capacité de production des filières*, le nombre de moules par boudin*, la quantité de bouées nécessaires au flottage;
- le nombre de bateaux et leur capacité de travail en mer;
- les infrastructures portuaires;

3-L'identification et la définition d'un projet maricole

- la distance entre le site et les marchés ou l'usine de traitement;
- la capacité de production des autres unités de production (main-d'œuvre, machines spécialisées);
- etc.

*Par exemple, pour un élevage d'ombles de fontaine en bassins** :

- le volume des bassins;
 - la biomasse admise dans les bassins;
 - la superficie du site et le nombre de bassins qui peuvent y être installés;
 - le nombre et la puissance des pompes;
 - etc.
- **Financiers** : on doit s'informer des coûts des investissements de départ, des coûts de production ainsi que des revenus possibles.

Investissements de départ et immobilisations :

- frais d'incorporation de l'entreprise;
- fonds de terre;
- bâtiment, structures d'élevage et autres installations;
- bateau;
- équipements;
- matériel de bureau;
- fonds de roulement;
- permis;
- etc.

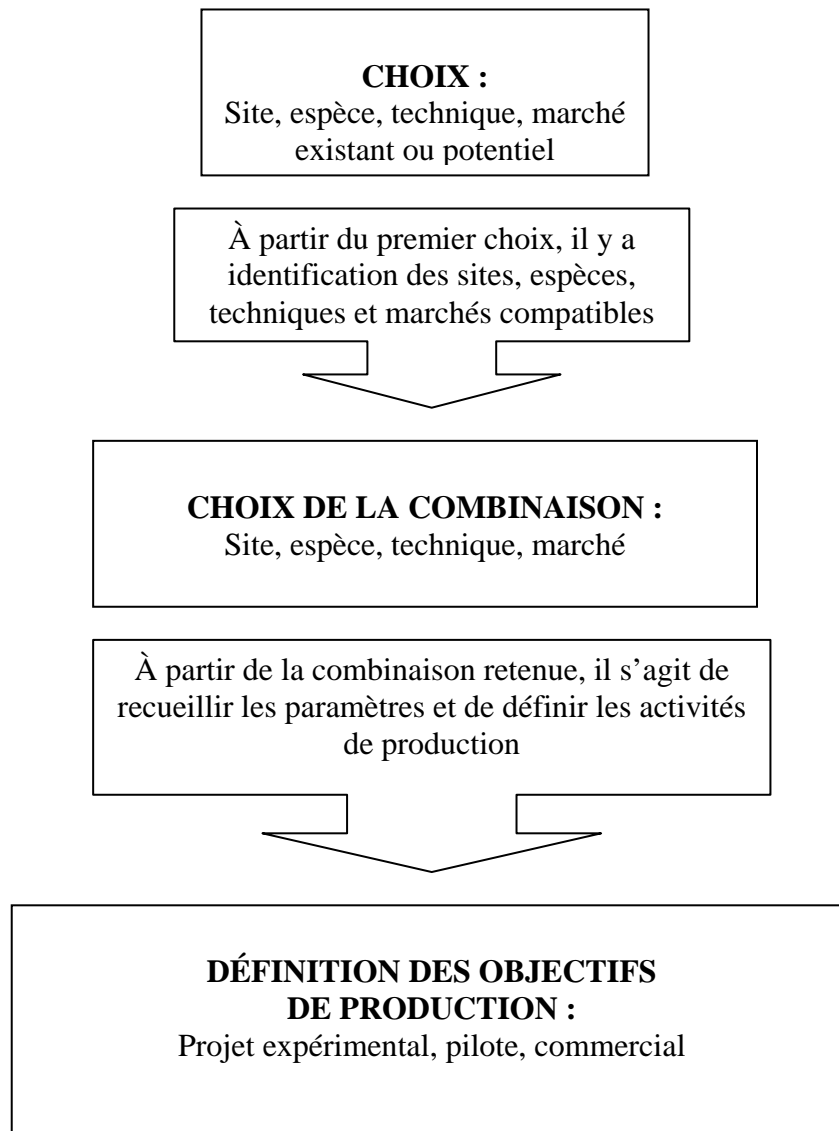
Revenus d'exploitation :

- prix de vente

Dépenses d'exploitation et autres frais (frais de vente, frais d'administration et frais financiers) :

- nourriture;
- électricité et carburant;
- main-d'œuvre;
- entretien et réparation des équipements;
- téléphone et communications;
- taxes diverses;
- permis;
- assurances;
- honoraires professionnels;
- etc.

Figure 6 : Étapes à suivre dans le choix d'un projet maricole



3.3. Définition des objectifs de production

Combien veut-on produire la première année et les années à venir? Quelle devrait être la production de l'entreprise en vitesse de croisière? Quels sont les objectifs personnels de revenu envisagés par le promoteur? Sont-ils réalistes? Telles sont les grandes questions qu'on doit se poser, et auxquelles il faut fournir une réponse le plus précisément possible.

Les objectifs de production s'inscrivent parmi les décisions importantes à prendre dès qu'on a assez d'informations sur les paramètres de production. Si les objectifs de base ne sont pas établis clairement, le projet risque d'atteindre des proportions impossibles à réaliser. Le promoteur doit cerner dès le début la taille que devrait avoir son projet d'entreprise maricole. On peut définir trois catégories de projets commerciaux selon leur taille respective et selon leur niveau de risque :

- **Projet expérimental** : Ce type de projet est à favoriser dans les cas où la technique, l'espèce ou la région dans laquelle se situerait l'élevage n'ont pas d'antécédents maricoles, c'est-à-dire qu'on en connaît peu sur l'espèce (qui n'a jamais été élevée), sur la technique (on essaie une nouvelle technique) et sur le site (il n'y a jamais eu de ce genre d'élevage dans la région). Dans tous ces cas, le projet qu'on va développer devrait être un projet expérimental de très petite échelle. Pour gagner du temps, le promoteur aura tout avantage à consulter les personnes compétentes (techniciens aquacoles, biologistes, mariculteurs, etc.) et à s'assurer avec elles que toutes les pistes de solutions ont été explorées.
- **Projet pilote** : Ce type de projet est à favoriser lorsque l'élevage d'une espèce, selon la technique qu'on a choisie et le site retenu, a été testé lors de projets expérimentaux dans la région. On connaît assez les paramètres de l'espèce, de la technique et du site d'élevage. Par contre, il n'y a pas encore eu d'essais de phase commerciale dans la région. Avant de partir en grand, il vaut mieux se bâtir un projet pilote à moyenne échelle, étant donné qu'il y a toujours des ajustements à effectuer selon la technique d'élevage.
- **Projet commercial** : Un projet de taille commerciale* devrait être envisagé dans le cas où plusieurs élevages du même type (même espèce et même technique) existent déjà dans la région ou dans des milieux comparables et que la technique d'élevage est entièrement maîtrisée.

En cours de réalisation, un projet dont les objectifs ont été définis clairement au départ peut être modifié régulièrement selon les observations obtenues durant les phases subséquentes. Les objectifs sont aussi fixés selon les besoins et les ambitions du promoteur. Voici quelques pistes à partir desquelles on peut réfléchir aux objectifs qu'on veut se fixer :

- Le type et l'échelle du projet : expérimental, pilote ou commercial? L'aide gouvernementale est plus importante pour les projets expérimentaux et pilotes. Le risque,

plus grand pour ces projets que pour un projet commercial, explique cette différence. Par contre, les volumes de production d'un projet pilote ainsi que les revenus qui en seront tirés sont plus modestes, et, par définition, un projet expérimental ne procure aucun revenu (voir chapitre 11).

- La structure financière de l'entreprise dépend en grande partie de la mise de fonds de départ qu'on est prêt à investir.
- La tolérance qu'on a devant le risque de tout perdre.
- Les objectifs personnels : la taille de l'entreprise est en fonction de l'argent que veut retirer l'individu qui veut en vivre, de ses objectifs personnels et du temps qu'il est prêt à mettre dans son projet. Les ressources familiales et amicales auxquelles on a accès pour s'aider à cheminer entrent également en compte.
- Le calendrier des opérations sur l'eau au Québec : de 6 à 12 mois selon le type d'élevage et l'espèce sélectionnée. Pour les élevages en mer, les aléas des conditions météorologiques (vents, tempêtes, glace, etc.) ont une incidence négative relativement importante sur le nombre de jours disponibles pour réaliser les tâches manuelles sur l'eau. Pour une entreprise d'élevage de moules active uniquement au printemps, en été et en automne, cela peut signifier une période de travail en mer réduite à 4 ou 5 mois par année.
- Quel est le seuil de rentabilité? Quel est le volume nécessaire pour couvrir les coûts de production?

Il faut toujours garder en tête qu'un objectif est un résultat précis auquel on veut arriver en une période de temps donnée. Les qualités d'un objectif sont d'être clair, réaliste, mesurable et situable dans le temps.

3.4. Mode de propriété de la future entreprise (raison sociale)

Assez tôt dans l'élaboration de son projet d'entreprise, le promoteur devra réfléchir au mode de propriété de son entreprise. Trois modes de propriété sont envisageables : la propriété individuelle, la société ou la compagnie. Il faut cependant savoir que seule la compagnie permet au promoteur maricole d'aller chercher un large éventail de financement nécessaire au démarrage de son entreprise. Ce mode de propriété est le seul qui permet à l'entreprise d'aller chercher du financement sous la forme de capital-actions (voir chapitre 10 sur le financement). Il est avantageux pour le promoteur d'inclure dans la charte de sa compagnie une description la plus large possible du capital-actions, afin de pouvoir intégrer de nouveaux actionnaires sans avoir à changer la charte de la compagnie au fur et à mesure de leur arrivée. Dans le tableau 1, les différentes formes de propriété sont présentées avec leurs avantages et leurs inconvénients.

Tableau 1 : Les avantages et les inconvénients de la propriété individuelle, de la société et de la compagnie

MODE DE PROPRIÉTÉ DE L'ENTREPRISE	DESCRIPTION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<p><u>L'ENTREPRISE À PROPRIÉTAIRE UNIQUE</u></p> <p>(PROPRIÉTÉ INDIVIDUELLE)</p> <p>ENR.</p>	<p>Une seule personne est propriétaire de tous les actifs de l'entreprise et en assume toutes les obligations et les dettes.</p>	<p>Économique, simple et rapide à mettre sur pied;</p> <p>Le propriétaire détient le contrôle entier de son entreprise;</p> <p>Tous les profits vont à la même personne;</p> <p>Avantages fiscaux.</p>	<p>Le propriétaire a une responsabilité financière illimitée concernant les dettes de l'entreprise;</p> <p>La faillite de l'entreprise entraîne la faillite du propriétaire;</p> <p>Difficulté pour obtenir du capital;</p> <p>Durée de vie limitée à celle de son propriétaire.</p>
<p><u>LA SOCIÉTÉ</u></p> <p>ENR.</p>	<p>La société est dirigée par deux ou plusieurs propriétaires, responsables individuellement et solidairement des obligations et des dettes;</p> <p>Le partenariat est défini par une entente entre associés.</p>	<p>Économique, simple et rapide à mettre sur pied;</p> <p>Sources additionnelles de capital de départ;</p> <p>Mise en commun des compétences de chaque associé.</p>	<p>Chaque partenaire est responsable des dettes de l'entreprise quel que soit son pourcentage de capital investi;</p> <p>Possibilité de conflits pour le contrôle de l'entreprise;</p> <p>Difficulté de trouver des associés appropriés;</p> <p>Difficulté d'obtenir du capital;</p> <p>Le retrait d'un associé peut entraîner la dissolution de l'entreprise;</p> <p>La faillite de l'entreprise entraîne la faillite des propriétaires.</p>
<p><u>LA COMPAGNIE</u></p> <p>(SOCIÉTÉ PAR ACTIONS)</p> <p>INC. LTÉE</p>	<p>La compagnie est une personne morale, indépendante de ses propriétaires (actionnaires);</p> <p>La répartition de la propriété est définie par une convention entre actionnaires.</p>	<p>La responsabilité financière de l'actionnaire est limitée à sa mise de fonds;</p> <p>Meilleure possibilité de liquidités et de financement;</p> <p>Durée de vie illimitée;</p> <p>Avantages fiscaux (meilleur taux d'imposition).</p>	<p>Coûts élevés de constitution et de dissolution;</p>

3.5. Convention entre actionnaires

Si le promoteur songe à établir sa future entreprise sous le mode de la société par actions, il devrait avoir en tête la nécessité future de rédiger une convention entre actionnaires avec ses partenaires financiers. La convention entre actionnaires est un document juridique dans lequel les partenaires financiers d'une compagnie s'entendent sur les modalités de partage des actions et d'administration de l'entreprise. La convention entre actionnaires est un instrument privilégié pour prévenir les conflits et donner des moyens pour résoudre ceux qui pourraient éclater. Chaque convention entre actionnaires varie d'une compagnie à l'autre. Elle doit être rédigée selon les besoins et les objectifs particuliers de chaque entreprise. Le recours à un notaire spécialisé en droit des entreprises pourra faciliter une démarche structurée et légale. En général, les objectifs d'une convention entre actionnaires sont les suivants :

- fournir un mécanisme permettant la liquidation de la participation de l'actionnaire (en cas d'incapacité mentale ou physique, de faillite ou de congédiement, au moment de la retraite ou du décès, ou encore dans l'éventualité d'un désaccord entre actionnaires ou d'une volonté d'entreprendre d'autres activités);
- prévoir une méthode de fixation du prix de la participation de chaque actionnaire;
- fournir aux actionnaires restants les moyens d'acquérir cette participation;
- empêcher la vente ou le transfert de cette participation à des personnes jugées indésirables par les actionnaires restants;
- établir des normes de gestion (représentation au conseil d'administration, pouvoirs des administrateurs, etc.).

Pour connaître plus en détail les principaux éléments d'une convention entre actionnaires, le promoteur pourra consulter les différents sites Internet dont il est fait mention à la section *Où trouver l'information* ainsi que l'annexe 3 qui en présente un exemple.

EN CONCLUSION, comme on l'a brièvement exposé dans ce chapitre, l'étape de la sélection du projet est cruciale, parce qu'elle permet de mettre en place les principaux paramètres sur lesquels l'analyse ultérieure se basera pour progresser. Une fois le projet mieux défini, on peut alors passer à l'analyse de marché, qui fait l'objet du chapitre suivant.

Fiche synthèse–Chapitre 3

1) Les principaux aspects sur lesquels le projet repose

1- Espèce :

2- Technique d'élevage :

3- Site :

4- Marché existant et potentiel :

2) Les grandes lignes du projet

1- Quelle est la taille du projet? Expérimental, pilote, commercial?

2- Quels sont les objectifs de production? Combien veut-on vendre?

3- À qui va-t-on vendre?

4- Combien doit-on investir?

3) Les attentes du promoteur

1- Quel est le revenu minimal permettant d'assurer mes obligations économiques?

2- Combien veut-on réellement gagner?

4) L'implication personnelle et le soutien de l'entourage

1- Combien d'argent peut-on investir dans notre projet?

2- Est-on prêt à abandonner son emploi présent et à vivre avec un revenu plus faible au début?

3- Est-on prêt à s'investir en termes de temps et d'énergie?

4- Comment l'entreprise risque-t-elle d'affecter notre famille?

5- La famille est-elle prête à vivre avec un plus faible revenu? Pour combien de temps?

6- L'entourage nous appuie-t-il pour prendre le risque?

7- L'entourage travaillera-t-il dans l'entreprise?