

« Temps » qu'à produire du lait!

30 novembre 2008, Drummondville

« Temps » qu'à faire du lait, ça vaut le « coût » de se démarquer?

Dominik DESROSIERS, agronome
Consultante en gestion agricole

Fédération des groupes conseils agricoles
Gestion plus 2004
Drummondville

La venue de cette conférencière a été rendue possible grâce à la contribution financière
du Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (CCGEA)



Cette conférence a été présentée lors de l'événement et a été publiée dans le cahier des conférences.

Pour commander le cahier des conférences*, consultez [le catalogue des publications du CRAAQ](#)

*Disponible pour un temps limité.



« Temps » qu'à faire du lait, ça vaut le « coût » de se démarquer?

INTRODUCTION

Le contexte agricole des dernières années a été marqué, entre autres, par une crise du revenu, une hausse de l'endettement, un climat de morosité et un vieillissement de l'âge des propriétaires. Plus récemment, c'est par une augmentation importante du coût de l'énergie qui se répercute sur l'ensemble des dépenses de l'entreprise ainsi qu'une forte augmentation du prix des grains qui plaît aux uns et nuit aux autres...

Mais à travers tout cela, il y a aussi plusieurs aspects positifs : avancées technologiques impressionnantes, amélioration des façons de faire et des connaissances, meilleurs rendements techniques tant au niveau de la production laitière qu'aux champs, relève dynamique et bien formée, encadrement politique de la production, hausse du prix du lait, outils de gestion adaptés... Plusieurs producteurs profitent de ces avantages et réussissent très bien à se démarquer et à atteindre un niveau de rentabilité enviable.

À travers cette présentation, nous analyserons comment se démarquent les meilleures entreprises laitières depuis les cinq dernières années. Nous tenterons aussi de répondre aux questions suivantes : « Faut-il prendre de l'expansion pour se démarquer et sauver du temps? » « Comment assurer la continuité des fermes? » et « Quelles seront les entreprises laitières de demain? ».

Mais, tout d'abord, je tiens à remercier les producteurs qui ont permis la réalisation d'une telle étude en rendant disponibles leurs résultats d'entreprise par le biais de la Banque de données Agritel de la Fédération des groupes conseils agricoles du Québec. Un merci spécial aussi aux professionnels qui ont permis de pousser la réflexion : Alain Fournier, Luc Gagné, Marc Fecteau, Denis Larouche, Raymond Levallois, Raymond Racicot et René Roy.

LA PRODUCTION LAITIÈRE, UN SECTEUR EN ÉVOLUTION

La production laitière a beaucoup évolué au cours des dernières décennies si on analyse les données quant aux nombres de fermes, à l'ampleur des exploitations, à la spécialisation du travail, des techniques et de la main-d'œuvre, à la capitalisation et à la charge administrative croissante.

En 1980, il y a 28 ans, le Québec comptait 21 755 fermes laitières, alors qu'en 2007 il n'en restait plus que 6 822. Le nombre moyen de vaches par exploitation est quant à lui passé de 37 à 56 vaches. Le volume total produit se situe toujours à 28 millions d'hectolitres de lait. Durant cette période, il y a donc eu une croissance importante de la production laitière

par entreprise, soit près de 320 %. La productivité des troupeaux s'est accrue grâce, entre autres, à l'amélioration des techniques d'alimentation, au développement génétique, au contrôle des maladies et à l'expansion des fermes.

La valeur des fermes laitières a aussi largement changé. Elle était d'environ 400 000 \$ il y a 25 ans, alors qu'aujourd'hui la valeur moyenne frôle 2,3 millions de dollars. La taille grandissante des fermes, le prix des terres et du quota y jouent un grand rôle.

On constate donc que la ferme moyenne prend de l'expansion continuellement et que les exploitations laitières d'aujourd'hui ont aussi amélioré leur sort par une hausse de la productivité des champs et des animaux.

QU'EN EST-IL AU NIVEAU TECHNIQUE-ÉCONOMIQUE?

Les résultats technico-économiques de 335 entreprises spécialisées (70 % et plus des produits bruts provenant du lait) en production laitière au Québec ont été utilisés dans cette étude pour la période allant de 2003 à 2007, à partir de la Banque de données Agritel.

Quelques constats 2003 à 2007 pour l'ensemble de ces 335 fermes :

Bilan, financement et investissement

- La valeur des fermes pour ce groupe a fait un bond de 243 000 \$, pour se situer à 2 600 000 \$ (+ 11 %).
- L'avoir net est passé de 69 % à 63 % (1 640 000 \$ à 1 669 000 \$). La diminution de la valeur du quota entre 2003 et 2007 cause un léger impact. Néanmoins, si le prix était demeuré constant, le taux d'avoir net serait passé de 69 % à 65 %.
- La dette totale passe de 748 000 \$ à 963 000 \$. À l'hectolitre, cela représente une hausse de 160 à 182 \$.
- La durée des emprunts a légèrement augmenté, soit de 9,5 ans à 9,8 ans.
- Les investissements moyens annuels par entreprise étaient de 118 095 \$ ou 590 500 \$ pour la période de cinq années.

Résultats technico-économiques

- Les revenus bruts totaux sont de 370 800 \$ en 2003 et de 476 000 \$ en 2007 (+ 28 %).
- Le taux de dépenses moyen est de 52 % pour les cinq années (min : 51,1 % et max. 52,8 %).
- Les charges FIXES se sont accrues de 14 800 \$, les salaires y sont pour 6 800 \$. Par contre, la proportion des revenus bruts allouée aux charges fixes est demeurée la même, soit près de 15 %.

- Les salaires, retraits et impôts sont demeurés stables en comparaison des revenus, soit entre 17 et 19 %.
- Les charges variables à l'hectolitre sont de 30,79 \$ en 2003 et de 34,85 \$/hl en 2007. Cependant, en proportion du prix reçu à l'hectolitre, les charges variables sont passées de 47 à 45 %.
- Le prix reçu en moyenne par hectolitre livré a été majoré de près de 11 \$ pendant ces cinq années (76,67 \$ en 2007). Il faut cependant souligner que cette hausse tient compte des ristournes versées.
- Le nombre moyen de vaches est passé de 59 à 66 vaches (+ 12 %), le quota de 49,8 à 56,4 kg/j (+ 13 %) et le lait par vache de 8 114 litres à 8 294 litres (+ 2 %).
- L'intervalle de vêlage a augmenté de 2 jours (419 jours en 2007). L'âge moyen des vaches a diminué de 3 mois (3 : 11 ans).
- Le lait par « unité de travail personne » a progressé de 209 400 litres à 226 000 litres (+ 8 %). Le nombre de vaches/UTP a aussi connu une hausse, passant de 25,8 à 27,3 vaches (+ 6 %).
- Les superficies en cultures ont augmenté de 4 % (118 à 123 ha).

Il y a aussi des éléments qui ressortent, mais qui ne se trouvent pas dans les chiffres analysés. En effet, les producteurs ont plus d'administration et de paperasse à traiter. La main-d'œuvre qualifiée semble aussi plus difficile à trouver. Il faut savoir s'y prendre pour la recruter, il faut bien la rémunérer et maîtriser le savoir-faire pour la gérer adéquatement si on veut la garder.

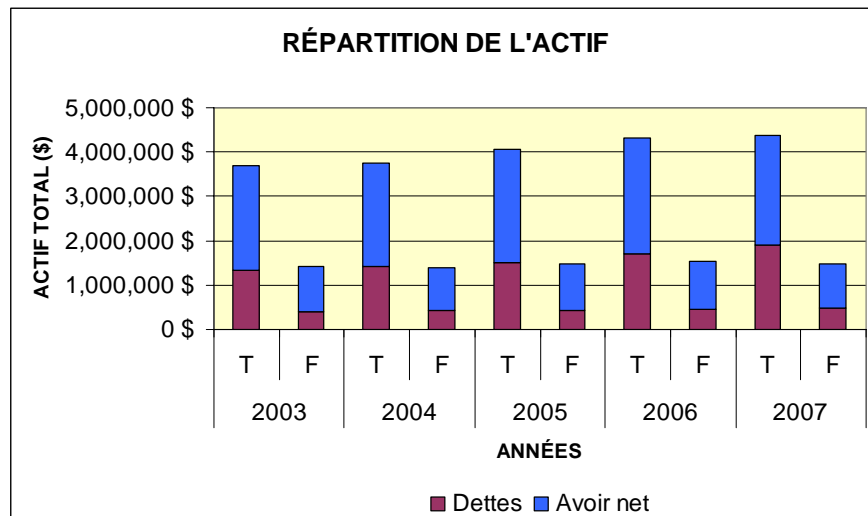
ET LES MEILLEURS EUX?

À partir de ces 335 fermes, deux groupes ont été créés en se basant sur le revenu standard du travail par unité de travail personne : « les fermes qui se démarquent » et « les fermes à haut potentiel d'amélioration ». Pour faire partie de ces deux groupes, la ferme choisie devait s'être retrouvée au moins quatre années sur cinq parmi les 25 % supérieurs (fermes qui se démarquent) ou inférieurs (fermes à haut potentiel d'amélioration). Ainsi, j'ai obtenu 55 fermes pour le premier groupe et 52 fermes pour le second. Les tableaux et figures qui suivent permettent d'analyser les différences entre les deux groupes d'entreprises.

« Fermes qui se démarquent des autres » vs « Fermes à haut potentiel d'amélioration (HPA) »

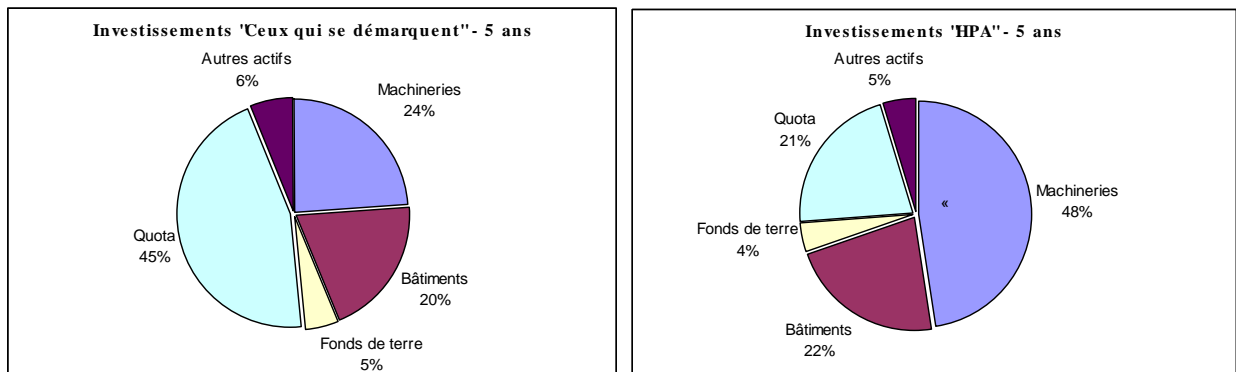
BILAN

	Fermes qui se démarquent (T)		Fermes à HPA (F)	
	Différence 2003-2007	Moyenne 5 ans	Différence 2003-2007	Moyenne 5 ans
Nombre de fermes	55		52	
Actif total (\$)	+ 18 %	4 047 000 \$	+ 3 %	1 460 000 \$
Dette totale (\$)	+ 41 %	1 577 000 \$	+ 21 %	438 000 \$
Avoir des propriétaires (\$)	+ 5 %	2 471 000 \$	- 3 %	1 022 000 \$
Nouveaux emprunts		350 379 \$		89 485 \$
Emprunts refinancés		112 709 \$		38 182 \$
Emprunts nets		237 671 \$		51 303 \$
Investissement total	Tot. 1 306 000 \$	261 000 \$	Tot. 233 000 \$	46 600 \$
Investiss. le + important	Quota	46 %	Machineries	50 %
Investiss. le – important	Terre	5 %	Terre	4 %
Dette totale à l'hl	+ 15 %	197 \$	+ 14 %	159 \$
Durée restante des prêts	+ 0,8 an	10,2 ans	+ 0.4 an	9,5 ans
Rend. avoir (sans inflation)		4,2 %		- 2,4 %

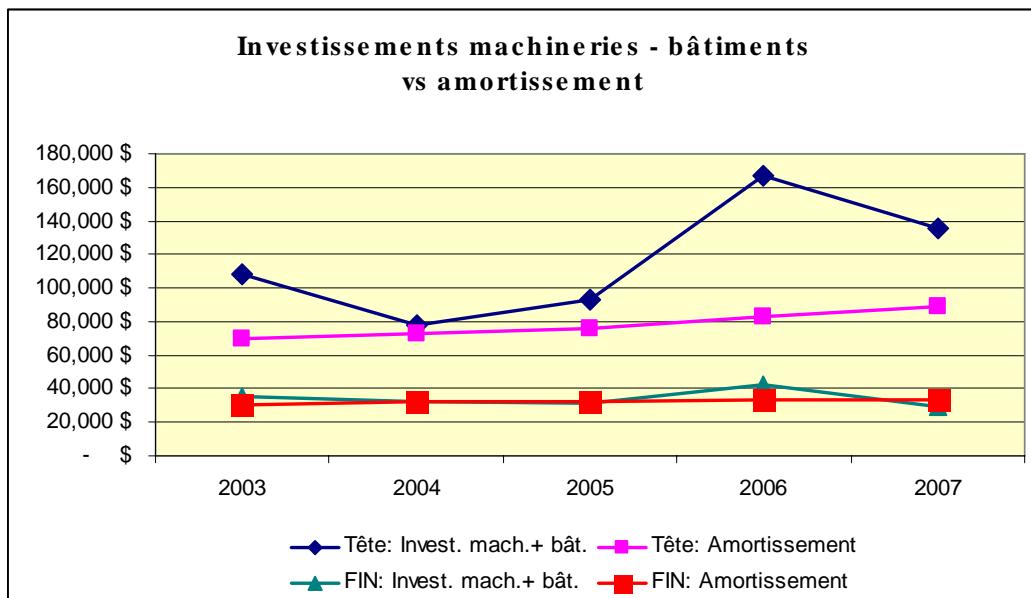


De taille plus imposante, ceux qui se démarquent ont davantage pris d'expansion au cours des cinq dernières années. Cependant, la dette s'est aussi accrue. La dette totale à l'hectolitre est aussi plus élevée chez ce groupe (+ 26 %) et la durée restante des prêts est légèrement plus longue comparativement aux fermes à haut potentiel d'amélioration.

Les meilleurs ont investi près de 261 000 \$ par année pendant cinq ans comparativement à 46 600 \$ annuellement pour le groupe inférieur. Celui-ci a emprunté davantage que le coût des investissements effectués, alors que les meilleurs sont en mesure d'autofinancer près de 9 % des sommes investies. Ajoutons que le quota est l'investissement principal des entreprises qui se démarquent, soit un actif productif, et que la machinerie a été davantage prise en compte pour les fermes à HPA. Ces derniers n'obtiennent pas de rendement sur leur avoir net (sans tenir compte de l'inflation), tandis que ceux qui réussissent bien obtiennent en moyenne 4,2 % de rendement.



Néanmoins, les entreprises qui se démarquent investissent davantage dans le renouvellement des machineries et bâtiments que les amortissements annuels calculés. C'est donc dire qu'ils améliorent leurs infrastructures comparativement aux fermes à HPA qui les maintiennent uniquement.



CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT

	55 qui se démarquent (T)		52 HPA (F)	
	Différence 2003-2007	Moyenne 5 ans	Différence 2003-2007	Moyenne 5 ans
Revenus bruts totaux (\$)	+ 41 %	673 000 \$	+ 21 %	237 000 \$
Taux de dépenses (%)	- 1,8	47,5 %	- 2,6	61,4 %
Sal., retraits, impôts (%)		16,6 %		17,0 %
Paiements (cap. + int.) (%)		27,2 %		22,2 %
Solde résiduel (%)		8,8 %		0 %
Bénéfice d'exploitation (\$)	+ 58 %	161 000 \$	+ 59 %	27 000 \$
Produit brut/UTP	+ 36 %	246 000 \$	+ 20 %	122 000 \$
Nombre d'UTP totaux	+ 4 %	2,73	+ 1 %	1,94

Les producteurs qui se démarquent ont augmenté leurs revenus bruts totaux de 41 % en cinq ans. Ils ont un taux de dépenses de seulement 47,5 %, qui est **inférieur de 13,9 %** en moyenne au groupe de fin, et sont ainsi en mesure d'allouer une partie plus importante de leur revenu au remboursement de la dette.

Le premier groupe se démarque aussi par l'efficacité supérieure du travail de sa main-d'œuvre, permettant d'obtenir un produit brut par personne près du double du groupe faible. Cependant, la proportion des revenus bruts allant aux salaires-retraits et impôt ne dépasse pas celle des entreprises en moins bonne position.

Les fermes de tête arrivent à dégager un solde résiduel de 8,8 % des revenus, tandis qu'il ne reste plus rien pour le second groupe. Enfin, le bénéfice d'exploitation (tient compte des amortissements), gage d'une réussite à long terme, permet de rémunérer le travail des propriétaires et de rembourser la majeure partie du capital exigible dans l'année (= augmentation de l'avoir net), alors que le bénéfice dégagé par le second groupe permet tout juste de rémunérer les propriétaires.

RÉSULTATS TECHNIICO-ÉCONOMIQUES

	55 qui se démarquent (T)		52 HPA (F)	
	Différence 2003-2007	Moyenne 5 ans	Différence 2003-2007	Moyenne 5 ans
Charges var./hl	+ 3,36 \$	30,52 \$	+ 4,64 \$	35,92 \$
Prix cible du lait (\$/hl)	+ 2,34 \$	62,24 \$	+ 1,67 \$	71,45 \$
Prix reçu/hl livré	+ 11,20 \$	70,31 \$	+ 11,49 \$	68,71 \$
Quota (kg/j)	+ 22 %	84,06	+ 7 %	29,89
Nombre de vaches	+ 21 %	94,28	+ 1,3 %	38,7
Lait/vache (litres)	+ 3 %	8 603	+ 4 %	7 440
Marge/vache \$ std	+ 20 %	3 724 \$	+ 22 %	2,949 \$
Lait/UTP total (litres)	+ 20 %	297 000	+ 6 %	148 800
Lait/kg de concentrés	+ 0,8 %	2,49	+ 4 %	2,38
Coût concentrés va/hl (\$)	+ 9 %	10,17 \$	+ 10 %	11,23 \$
Coût des fourrages va/hl (\$)	+ 21 %	6,57 \$	+ 22 %	7,96 \$
Qté conc./vache (kg)	+ 2 %	3 455	- 0,5 %	3 133
Coût std concentrés va/tm		253 \$		267 \$
Qté fourr./vache (TMS)		5,02		5,18
Âge au 1 ^{er} vêlage (mois)	+ 0,2	25,8	+ 0,4	26,78
Poids 1 ^{er} vêlage (kg)	+ 0,2 %	592	+ 1 %	573
Coût prod. / taure (\$)		2 466 \$		2 583 \$
Intervalle de vêlage (j)	+ 1 %	411	+ 0,7 %	426
Ch. Vét./vache (\$)	+ 8 %	161 \$	+ 10 %	182 \$
Ch. Ins./vache (\$)	+ 5 %	86 \$	- 4 %	89 \$
Poids des vaches (kg)	+ 0,2 %	638	+ 2 %	615
Lait/ha fourr. (litres)	+ 12 %	12 074	+ 6 %	6 784
Rendement du foin		6,4		4,9
Rendement du maïs-ens.		12,3		10,7
Coût fourr. Prod. (\$/TMS)	+ 9 %	163 \$	+ 13 %	177 \$
Rev. bruts culture (\$/ha)		930 \$		673 \$

Au niveau des résultats technico-économiques, on constate plusieurs différences entre ceux qui se démarquent comparativement aux fermes à HPA :

Coût de production

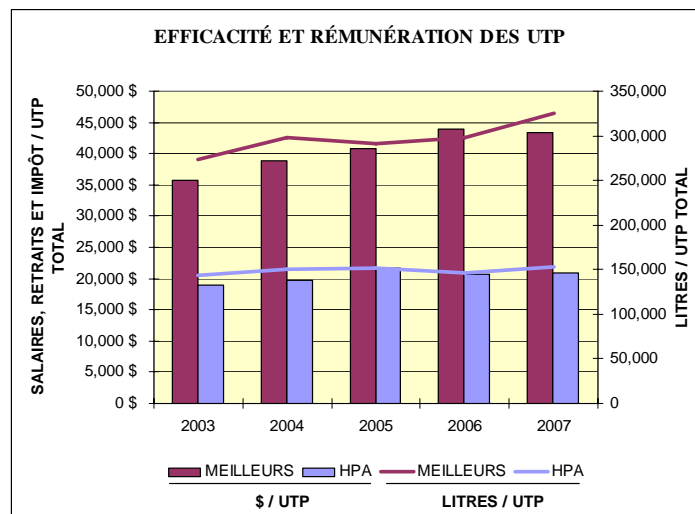
- Des charges variables inférieures de 5,40 \$/hl.
- Un prix cible (c.-à-d. qui permet de couvrir l'ensemble des coûts de production) inférieur de 9,21 \$/hl, et ce, pour un prix légèrement supérieur à l'hectolitre.

Volume et productivité

- Une augmentation du quota de 22 % pour la période comparativement à 7 % pour les fermes à HPA.
- Près de 1 160 litres de plus par vache.
- Une marge standard par vache (revenus – dépenses directes) supérieure de 775 \$.

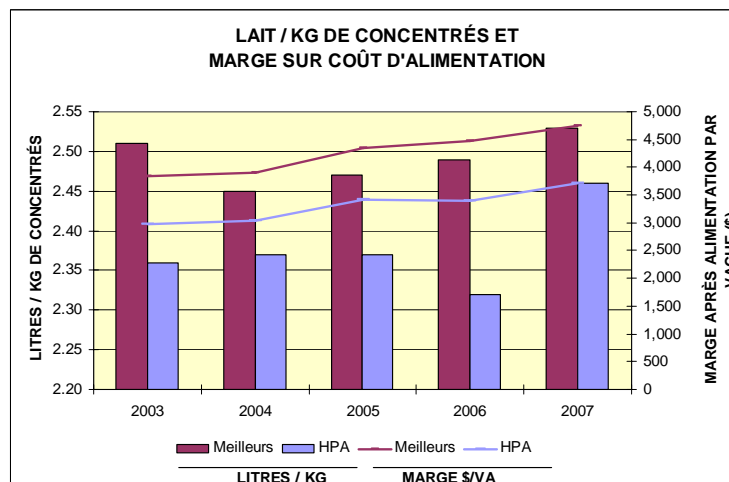
Efficacité du travail

- Une meilleure efficacité du travail qui est près du double (148 200 litres de plus par personne). Une meilleure efficacité de la main-d'œuvre permet aussi, tel que déjà mentionné, une rémunération plus juste des ressources humaines.



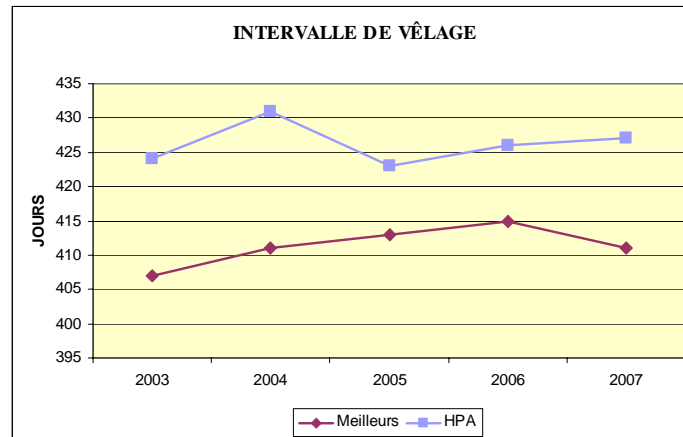
Alimentation

- Un peu plus de lait produit par kg de concentrés servi aux vaches.
- Des coûts concentrés et fourrages inférieurs à l'hectolitre.
- Un coût moyen, par tonne de concentré servie aux vaches, inférieur chez le premier groupe.



Élevage

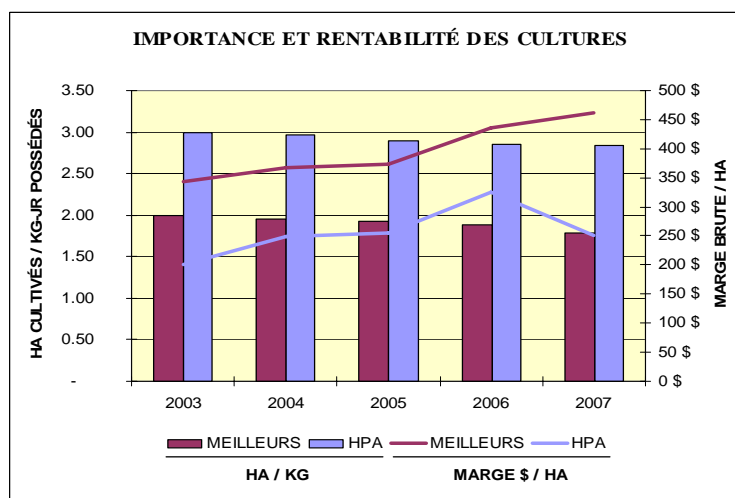
- Des taures qui vêlent plus jeunes et plus lourdes (19 kg) et qui sont élevées à un coût inférieur (- 117 \$).
- Un intervalle de vêlage plus court de 15 jours.
- Des frais vétérinaires plus faibles : - 21 \$/vache.



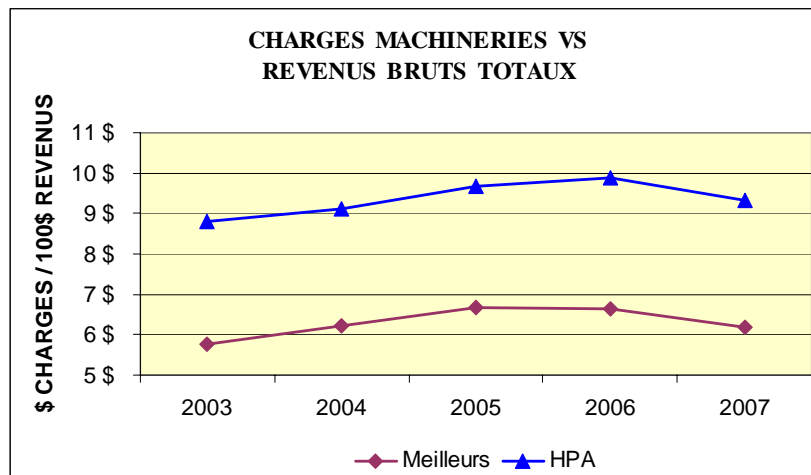
Cultures

- Au niveau des champs, le premier groupe se **démarque nettement**. Ils ont des rendements supérieurs (31 % foin et 15 % maïs-ensilage) ainsi qu'un revenu à l'hectare (+ 38 %) et une quantité de lait produit par hectare fourrager (78 %). Leurs coûts par tonne de matière sèche produite sont inférieurs de 14 \$.

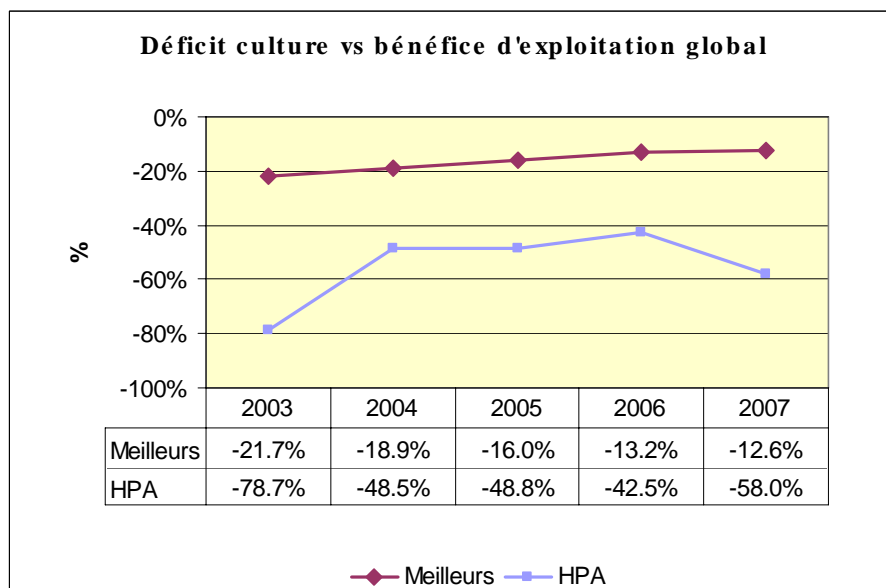
Le graphique suivant démontre que les entreprises qui se démarquent misent d'abord sur la production laitière, elles cultivent moins de superficies en culture par kg de quota possédés que les fermes à HPA. Néanmoins, elles dégagent une marge avant charges fixes supérieure par hectare cultivé à ces dernières. Cette marge plus élevée est générée par des revenus supplémentaires, mais aussi par des charges variables plus importantes.



Les charges machineries (entretien, carburant, location) jouent un rôle important au niveau de l'entreprise agricole. Les fermes à HPA y consacrent une part plus importante de leurs revenus bruts. Le graphique suivant indique les sommes allouées aux charges machineries par 100 \$ de revenus. Il y a pratiquement toujours 3 \$ d'économie par 100 \$ pour les fermes qui se démarquent. La tendance demeure la même si nous considérons les travaux à forfait.



Nous constatons aussi que le bénéfice réparti des cultures, quoique toujours négatif, ampute de façon plus importante le bénéfice d'exploitation globale des entreprises des fermes à HPA comparativement aux meilleures fermes. C'est donc un secteur qui mérite d'être pris en considération afin d'améliorer la rentabilité de la ferme. Ceux qui réussissent le mieux ne se démarquent pas uniquement au niveau des vaches, mais aussi dans les cultures. Le graphique qui suit illustre bien la situation :

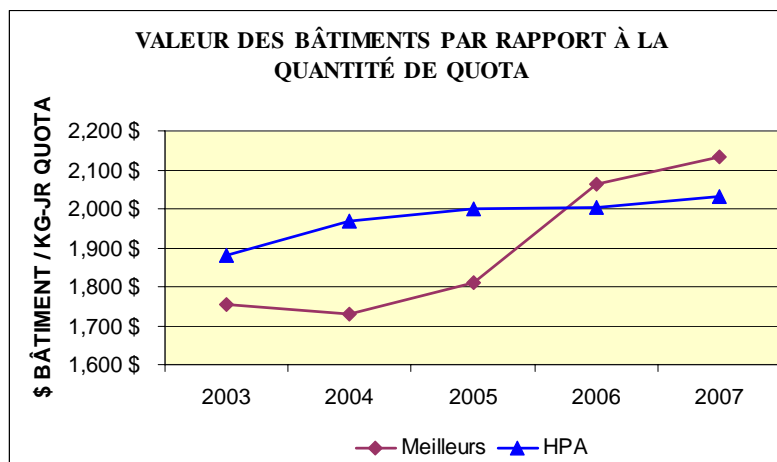


Ainsi donc...

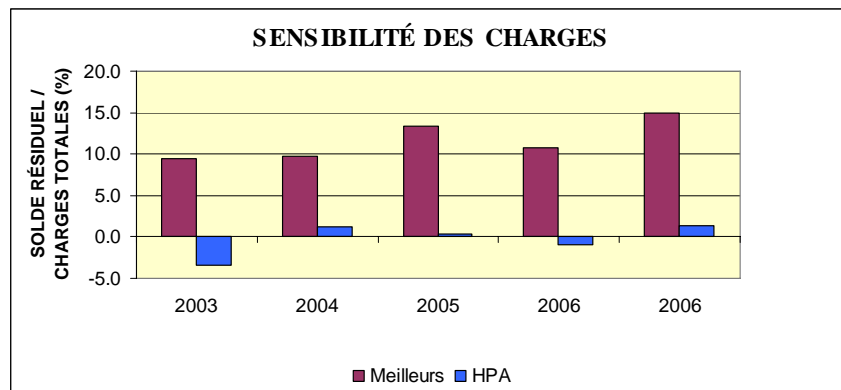
Ces fermes qui se démarquent étaient déjà efficaces au début des cinq années de comparaison. Elles avaient alors une meilleure moyenne de lait, des rendements aux champs supérieurs, une efficacité du travail accrue, ce qui leur permet d'avoir un meilleur coût de vie, plus de marge de manœuvre du point de vue financier, tout en leur donnant la possibilité de profiter des opportunités d'affaires. Pourtant, elles ont tout de même continué à progresser. De petits gestes au quotidien peuvent faire toute la différence et donner des effets positifs beaucoup plus rapidement qu'on le pense...

Il y a aussi fort à parier que...

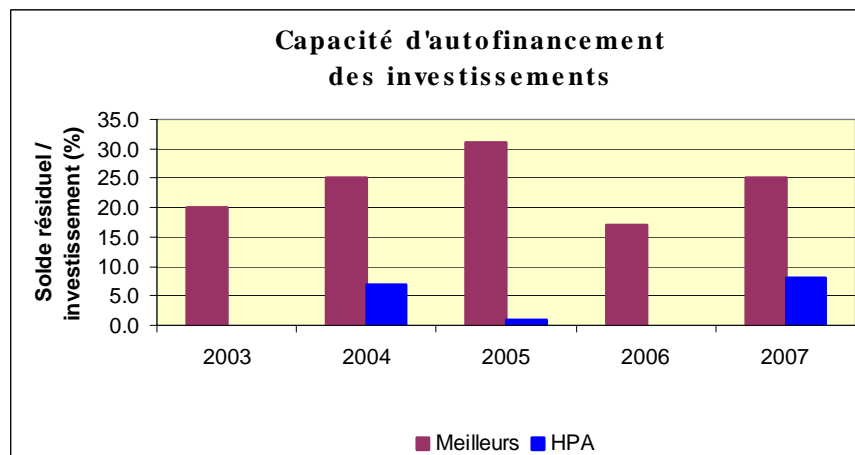
- Plusieurs de ces entreprises procurent davantage de confort aux animaux, tiennent une régie plus serrée, tant au niveau des champs que du cheptel et **utilisent de façon optimale leurs structures d'entreprise**. Il serait facile de croire que la valeur des bâtiments par kg de quota possédé par les entreprises à HPA soit largement inférieure aux meilleures fermes, en raison d'une structure d'entreprise plus désuète. Cependant, le graphique suivant ne va pas dans ce sens...



- Au quotidien, ces entreprises sont mieux organisées et ont des façons de procéder efficaces. En outre, elles planifient et ont une vision à long terme.
- La gestion est omniprésente dans les petites décisions quotidiennes, comme les grandes décisions (investissements). Leur taux de dépenses inférieur aux fermes à HPA ainsi que le choix d'investir davantage au niveau des actifs productifs en témoignent. Ajoutons qu'ils disposent d'une marge de manœuvre pour faire face aux imprévus ou aux changements de contexte économique, comme la hausse du prix de l'énergie ou des grains, alors que les fermes à HPA sont extrêmement fragiles à de telles situations.



- Ces entrepreneurs savent s'entourer d'intervenants qualifiés et n'hésitent pas à consulter au besoin.
- Les gestionnaires de ces entreprises font les choses différemment et savent prendre des risques calculés.
- De façon générale, ils sont en mesure de s'impliquer financièrement dans leurs projets en autofinçant une partie de ceux-ci.



- Leur capacité de négociation (intrants, actifs, prix de vente) et d'adaptation est élevée.
- L'aspect humain est aussi important pour ces entrepreneurs, en raison de la nécessité de gérer des employés pour ses plus grosses fermes (communication, formation, etc.).
- Ils possèdent une grande ouverture d'esprit et adoptent une attitude responsable et optimiste.

Implicitement, les objectifs qui poussent un individu à être propriétaire d'une entreprise devraient être de **s'enrichir** puisqu'il choisi d'être « en affaires » et de répondre à des **aspirations personnelles**. Un bon entrepreneur, celui qui se démarque, doit avoir des **motivations** qui le pousseront à agir, par exemple un besoin de réussite, de relever des défis, de se sentir autonome, de contrôler son environnement... Il doit aussi posséder

certaines **aptitudes** ou dispositions naturelles comme la persévérance, la confiance en soi, l'enthousiasme, la résistance au stress, la créativité... Enfin, l'entrepreneur doit démontrer certaines **attitudes**; il doit sentir qu'il est en mesure d'influencer sa vie et doit être orienté vers l'action.¹

Bien entendu, il n'y a pas de ferme parfaite dont les dirigeants possèdent tous ces talents dans tous les secteurs. Chacun a des points à améliorer. Il faut prendre conscience de ses faiblesses et travailler à les corriger avec l'intervenant approprié (vétérinaire, inséminateur, conseiller en régie de troupeau, nutritionniste, conseiller agroenvironnemental et champs, comptable, fiscaliste, conseiller financier, conseiller en ressources humaines, conseiller en gestion, etc.). Les rencontres multidisciplinaires sont à privilégier afin que chaque intervenant qui gravite autour de l'entreprise travaille dans le même sens que les autres pour permettre aux entrepreneurs et conseillers de progresser.

FAUT-IL PRENDRE DE L'EXPANSION POUR SE DÉMARQUER?

Voilà une question intéressante. Est-ce une **obligation** de grossir? **NON**. Est-ce une **tendance**? **OUI**. De façon spontanée, les entreprises prennent de l'ampleur avec les années, les chiffres le démontrent, et ce, peu importe le niveau d'efficacité. On entend souvent dire « si je n'avance pas, je recule! ». Mais avancer ne signifie pas nécessairement **faire plus** de volume, mais peut aussi vouloir dire **faire mieux**.

Pourquoi les fermes prennent-elles de l'expansion? Les raisons énoncées sont variées.

- Pour le défi de faire des projets et de voir évoluer l'entreprise.
- Pour mieux se positionner.
- Afin d'établir sa relève et/ou engager un employé.
- Dans le but d'améliorer l'efficacité du travail.
- Pour accéder à de nouvelles technologies.
- Pour faire comme le voisin.
- Pour ne pas payer d'impôt.
- Afin de faire des économies d'échelle.
- Si je n'avance pas, je recule.
- Pourquoi pas?

Vous comprendrez que certaines de ces affirmations sont plus appropriées que d'autres. Il faut toujours être prudent, parce que si grossir ou investir vous permet d'améliorer votre efficacité (accès à de nouvelles technologies, par exemple) cela peut aussi détériorer votre situation financière!

¹ Réf. : www.potentielentrepreneur.ca/client/Questionnaire

De plus, expansion ne rime pas toujours avec économie d'échelle parce les charges fixes peuvent varier beaucoup, comme mentionné au début du texte. Ainsi, si l'achat du quota va de pair avec la construction d'une étable, l'achat d'une terre, la construction d'un silo ou l'engagement d'un employé, il n'y a plus aucune économie d'échelle. Par contre, si acheter du quota est la conséquence d'une hausse de productivité par vache avec moins de superficies à cultiver pour le troupeau, alors là, on peut jaser d'économie d'échelle.

Il y a lieu de se questionner à savoir si ces fermes réussissent parce qu'elles sont plus grosses ou plutôt si elles sont plus grosses parce qu'elles réussissent bien? A priori, j'opterais pour la seconde partie de la question.

Afin de valider cette impression, j'ai repris le groupe de 335 fermes et isolé les 20 % inférieurs et supérieurs (67 fermes) selon la taille et aussi selon l'endettement à l'hectolitre qui augmente assez systématiquement avec l'expansion importante d'une ferme. Voici ce qui en ressort :

VOLUME	20 % supérieurs – volume 2007		20% inférieurs – volume 2007	
	Différence 2003-2007	2007	Différence 2003-2007	2007
VOLUME DE LAIT (litres)	+ 20 %	1 034 338	+ 0 %	265 132
Revenus bruts totaux (\$)	+ 35 %	904 200 \$	+ 16 %	236 900 \$
Taux de dépenses (%)	- 1,4 %	48,5 %	+ 0,3 %	57,0 %
Sal., retraits, impôts/UTP	+ 19 %	41 800 \$	+ 10 %	26 700 \$
Paiements (cap. + int.) (%)	+ 0,1 %	26,9 %	-0,4 %	21,2 %
Solde résiduel (%)	+ 95 %	8,3 %	+ 168 %	1,9 %
Dette/hl (\$)	+ 16 %	204 \$	+ 10 %	147 \$
Lait/vache (litres)	+ 2,2 %	8 630	- 1 %	7 230
Marge lait/vache (\$)	+ 19 %	3 920 \$	+ 14 %	3 160 \$
Charges variables/hl (\$)	+ 11 %	33,72 \$	+ 19 %	37,00 \$
Âge au premier vêlage (mois)	+ 0,4 %	26,1	+ 1,1 %	26,9
Intervalle de vêlage (jours)	+ 0,7 %	416	+ 0,9 %	431
Lait/ha fourrager (litres)	+ 6,7 %	12 770	+ 1,9 %	5 840
Rendement du foin (t MS/ha)		6,6		4,3

En premier lieu, en regardant les résultats des deux groupes formés selon la taille de l'entreprise, on observe que les plus grosses fermes ont augmenté leur volume de production de 20 % au cours des cinq dernières années, tandis que les plus petites n'ont pas bougé. Nous pouvons aisément constater que ces fermes ont toujours été plus efficaces et qu'elles ont soit accru davantage leurs forces malgré l'expansion (revenus, taux de dépenses, retraits/UTP, lait/vache, marge/vache, rendement champ...) ou détérioré leurs résultats dans une moindre proportion (charges variables, âge au premier vêlage, intervalle de vêlage).

Seule la dette à l'hectolitre a davantage augmenté en proportion et en dollars/hl. Par contre, cela n'empêche pas la réussite de ces fermes qui étaient mieux positionnées au départ. Attardons-nous maintenant aux groupes formés sur la base de la dette/hl.

ENDETTEMENT	20 % supérieurs – dette/hl 2007		20 % inférieurs – dette/hl 2007	
	Différence 2003-2007	2007	Différence 2003-2007	2007
DETTE/HL (\$)	+ 23 %	285	- 25 %	57
Revenus bruts totaux (\$)	+ 44 %	610 150 \$	+ 20 %	392 822 \$
Taux de dépenses (%)	- 2,4 %	51,9 %	- 1,2 %	49,4 %
Sal., retraits, impôts/UTP	+ 13 %	31 060 \$	+ 20 %	38 700 \$
Paiements (cap. + int.) (%)	+ 1,3 %	31,2 %	- 3,0 %	14,1 %
Solde résiduel (%)	+ 605 %	4,0 %	+ 55 %	13,4 %
Durée restante des emprunts	+ 5 %	12,3 ans	- 19 %	5,3 ans
Volume de lait total (litres)	+ 28 %	678 400	+ 5 %	466 900
Lait/vache (litres)	+ 2,1 %	8 270	+ 2,8 %	8 160
Marge lait/vache (\$)	+ 20 %	3 700 \$	+ 20 %	3 710 \$
Charges variables/hl (\$)	+ 12 %	35,00 \$	+ 12 %	33,78 \$
Âge au premier vêlage (mois)	- 1,5 %	26,0	+ 1,1 %	26,6
Intervalle de vêlage (jours)	+ 0 %	418	- 0 %	413
Lait/ha fourrager (litres)	+ 8,1 %	10 730	+ 2,1 %	8 210
Rendement du foin (t MS/ha)		6,0		5,0

Il est intéressant de constater que les fermes moins endettées sont toutes aussi efficaces au niveau technico-économique et parfois même davantage que les fermes les plus endettées, même si ces dernières sont plus grosses. Néanmoins, ce ne sont pas de « petites » fermes puisqu'elles possèdent en moyenne 48,3 kg/j.

Elles dégagent un meilleur solde résiduel, non pas seulement parce que la dette est moins lourde à supporter, mais aussi parce qu'elles ont moins de dépenses de production (signe d'une bonne gestion). Cela leur permet de mieux rémunérer la main-d'œuvre! Il y a 5 ans, elles auraient été en bonne position pour prendre de l'expansion, elles avaient le choix... tout comme maintenant. Notons qu'elles ont tout de même accru leur quota de production de 4,2 %, tout en diminuant la dette.

Ces résultats nous démontrent bien que si une ferme est efficace et qu'elle exerce une saine gestion, elle a le choix de rester comme elle est ou de grossir tout en étant rentable. La rentabilité n'est pas une question de taille, mais d'équilibre et d'efficacité globale.

COMMENT ASSURER LA CONTINUITÉ DES FERMES?

Il y a de l'avenir en production laitière. Bien sûr comme *dans tout secteur*, il y a de l'insécurité : importation et mondialisation, taux d'intérêt, endettement, capitalisation, relève... Pourtant, le volume de production canadien a très peu bougé depuis 25 ans. Les producteurs laitiers ont l'avantage d'être regroupés sous la forme d'un syndicat dont le rôle est de défendre leurs intérêts sur le plan politique. En plus, les résultats présentés précédemment démontrent qu'il y a possibilité de bien réussir. Il y a donc de l'espoir.

La continuité des fermes va aussi dans le sens du transfert de fermes. Le secteur laitier suit la même tangente que le reste de la société, c'est-à-dire la retraite pour bons nombres d'agriculteurs « baby boomers ». En 2001, au Québec près de 44 % des producteurs agricoles avaient plus de 45 ans. Certains transféreront, d'autres démantèleront ou vendront. Qu'est-ce qui motivera leur choix?

Ceux qui démantèleront le feront sans doute, comme d'autres avant eux, pour les raisons suivantes :

- Manque de relève intéressée.
- Manque de confiance envers la relève intéressée.
- Défaut de communication entre les parties, souvent par manque de préparation.
- Pessimisme envers l'avenir politique et économique de la production.
- Difficultés financières pouvant être dues à de mauvais choix pris dans le passé ou à une efficacité historiquement déficiente de la ferme.
- Désuétude technologique de la ferme.
- Et il ne faut pas se le cacher : gain facile et rapide à empocher les \$\$\$.

Mais heureusement, il continuera à y avoir des transferts de ferme. Actuellement, il y a un taux de remplacement des propriétaires supérieur à 50 %. Peut-on croire à la réussite des transferts? Sans aucun doute pour plusieurs d'entre eux, parce que la relève est dynamique, bien formée et préparée et qu'il y a un respect et un désir commun de la relève et du ou des retraités de voir la ferme poursuivre ses opérations. De plus, il y a l'encadrement de l'agriculture en ce qui a trait au transfert des fermes qui est une priorité gouvernementale, de nouvelles idées pour faciliter la continuité des entreprises en lien avec le prix du quota, tout en facilitant les transferts par des programmes d'aide à la relève...

Cela ne veut pas dire que ce sera facile. Il faut être conscient que c'est un projet d'engagement mutuel et que cela nécessite du temps. Sans s'attarder trop longuement sur ce sujet, qui a déjà été très bien traité par d'autres conférenciers (Racicot, R., 2006; Paré, B., 2006), il y a certains points qui méritent d'être apportés et qui seconderont les projets de transfert :

- De la part des parents, il faut de l'ouverture d'esprit et de la **confiance** : eux aussi ont déjà été jeunes, novices et prêts à changer le monde. Ils ont tout de même réussi à faire évoluer la ferme par leurs bonnes et parfois moins bonnes décisions.
- De la part de la relève, il faut de l'**intérêt** (pour tous les secteurs de l'entreprise, **y compris la gestion**), être conscient qu'il faut y investir du temps et aussi de la confiance envers les parents. Même s'ils ne font peut-être pas les choses selon la dernière mode, ils ont tout de même réussi à faire fonctionner pendant de nombreuses années une entreprise viable pour une relève.
- Idéalement, il faut du temps pour réaliser le transfert progressivement. Tout d'abord, le plan de relève est très important. Il permet de statuer sur plusieurs éléments :
 - Délégation de certaines tâches et pouvoir spécifique;
 - Communication des attentes, besoins et perceptions de chacun;
 - Établir les rôles et responsabilités;
 - **Implication de la relève sur le plan économique** : comptabilité, analyse des rapports, trésorerie, choix des investissements... Une entreprise, agricole ou autre, c'est une unité **économique** de production (Petit Robert). C'est donc important de s'en occuper;
 - Implication des employés de ferme dans l'intégration de la relève;
 - Retraite des cédants, équité envers les autres membres de la famille.
- Il faut avoir en tête que le don peut avoisiner les 50 % ou davantage.
- Il faut être optimiste et se rappeler que c'est possible de réaliser un transfert réussi.
- Économiquement, la meilleure façon de préparer une ferme au transfert, c'est de lui assurer une rentabilité optimale à long terme.

QUELLES SERONT LES ENTREPRISES LAITIÈRES DE DEMAIN?

Nous avons vu que la réussite est possible en production laitière. Nous avons souligné ce que font les entreprises qui se démarquent et constaté que des agriculteurs pourront passer le flambeau avec succès. Résumons « Ceux qui se démarquent » :

- ❖ Ils pratiquent une très bonne gestion quotidienne qui donnent les résultats suivants : lait par vache plus élevé, charges variables par hectolitre produit plus faibles, meilleures performances d'élevage, rendements des cultures supérieurs, taux de dépenses beaucoup plus faible, etc.
- ❖ Ils ont une bonne politique d'investissement, soit davantage dans ce qui est productif, dont le quota, et moins dans ce qui est peu productif, soit les machineries, sans toutefois négliger le remplacement normal de ces dernières. En plus, ils investissent avec autofinancement.
- ❖ Ils sont plus efficaces au travail, ce qui leur permet de mieux rémunérer le capital humain.
- ❖ Ils possèdent sans doute des motivations, attitudes et aptitudes d'entrepreneur supérieures à la moyenne.

Mais il importe pour ces exploitations de garder l'œil ouvert, car les normes changent continuellement, celles d'aujourd'hui diffèrent de celles d'il y a 30 ans et probablement davantage de celles de 2020.

Dans mon esprit, une chose est certaine : les producteurs pour qui la gestion est importante mettent des atouts dans leur jeu pour se garantir une place dans le secteur laitier de demain, parce que ***la gestion, on ne fait pas ça uniquement quand ça va mal, mais tous les jours pour que ça aille bien!***



RÉFÉRENCES

Agritel Banque de données, Fédération des groupes conseils agricoles du Québec.

Merci pour leur expertise et réflexions

Alain Fournier, M.Sc., agronome, conseiller en productions laitière et bovine, MAPAQ.

Luc Gagné, conseiller en gestion au Groupement de gestion agricole de l'Ontario.

Marc Fecteau, agronome et agent de développement, Rovibec Agrisolutions inc.

Denis Larouche, agronome et conseiller en gestion au GCA Lac-Saint-Jean-Est.

Raymond Levallois, professeur titulaire, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, Université Laval.

Raymond Racicot, agronome, MBA et conseiller en gestion au GCA de Coaticook.

René Roy, agronome et agroéconomiste, équipe R&D, Valacta.

Documentation

Brigitte Paré. Conférence « *Savoir déléguer... pour léguer le pouvoir* », Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, 2006.

Jean Brisson, Ginette Pearson, René Roy. « *Planifier l'expansion d'une entreprise laitière, Guide de réussite* », janvier 2008.

Raymond Racicot, agronome et conseiller en gestion au GCA Coaticook. Conférence « *Passez au suivant...* ».

Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole. *Le gestionnaire d'entreprise agricole*. Octobre-novembre 2006.

Groupe AGÉCO. *Les faits saillants laitiers québécois*. 2005, 19^e édition.

Organismes et sites Internet

Commission canadienne du lait, site Internet www.cdc.ca .

Banque de développement du Canada, site Internet www.potentielentrepreneur.ca .

Fédération des groupes conseils agricoles du Québec, site Internet www.fgcaq.com .

Fédération des producteurs de lait du Québec, site Internet www.lait.org .

ANNEXE 1 : Ceux qui se démarquent 2003-2007

BILAN	2003	2007	Différence	Moy. 5 ans
Actif total (\$)	3 697 000 \$	4 379 000 \$	+ 18 %	4 047 000 \$
Dette totale (\$)	1 347 000 \$	1 904 000 \$	+ 41 %	1 577 000 \$
Avoir des propriétaires (\$)	2 350 000 \$	2 475 000 \$	+ 5 %	2 471 00 \$
Investissement total	209 300 \$	362 200 \$	Tot. 1 306 000 \$	261 000 \$
Inv. le + important : quota	33 %	56 %		46 %
Inv. le - important : terre	9 %	1 %		5 %
Durée restante des prêts	9,9 ans	10,7 ans	+0,8 an	10,2 ans
Rend. avoir (sans infl.)	3,1 %	5,5 %		4,2 %

CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT	2003	2007	Différence	Moy. 5 ans
Revenus bruts totaux (\$)	569 300 \$	802 000 \$	+ 41 %	673 000 \$
Taux de dépenses (%)	48,1 %	46,30 %	- 1,8 %	47,5 %
Salaires, retr., impôts (%)	17 %	15 %	- 2 %	16,6 %
Paiements (cap. + int.) (%)	28 %	27 %	- 1 %	27,2 %
Solde résiduel (%)	7 %	13 %	+ 6 %	8,8 %
Bénéfice d'exploitation (\$)	125 000 \$	198 000 \$	+58 %	161 000 \$

RÉSULTATS TECHNO- ÉCONOMIQUES	2003	2007	Différence	Moy. 5 ans
Charges var./hl	29,13 \$	32,49 \$	+ 3,36 \$	30,52 \$
Prix cible du lait (\$/hl)	61,48 \$	63,82 \$	+ 2,34 \$	62,24 \$
Prix reçu/hl livré	64,93 \$	76,13 \$	11,20 \$	70,31 \$
Quota (kg/j)	76,47	93,41	+ 22 %	84,06
Nombre de vaches	85,8	103,4	+ 21 %	94,28
Lait/vache (litres)	8 537	8 784	+ 3 %	8 603
Marge/vache \$ std	3 370 \$	4 036 \$	+ 20 %	3 724 \$
Lait/UTP total (litres)	273 000	326 000	+ 20 %	297 000
Lait/kg de concentrés	2,51	2,53	+ 0,8 %	2,49
Coût concentrés/hl (\$)	10,17 \$	11,07 \$	+ 9 %	10,17 \$
Coût des fourrages/hl (\$)	5,81 \$	7,04 \$	+ 21 %	6,57 \$
Qté conc./vache (kg)	3 398	3 470	+ 2 %	3 455
Qté fourr./vache (t MS)	5,03	5,09		5,02
Âge au 1 ^{er} vêlage (mois)	25,6	25,8	+ 0,2	25,8
Poids 1 ^{er} vêlage (kg)	593	594	+ 0,2 %	592
Coût prod./taure (\$)	2 419 \$	2 584 \$		2 466 \$
Intervalle de vêlage (j)	407	411	+ 1 %	411
Ch. Vét./vache (\$)	157 \$	170 \$	+ 8 %	161 \$
Ch. Ins./vache (\$)	86 \$	90 \$	+ 5 %	86 \$
Poids des vaches (kg)	639	640	+ 0,2 %	638
Lait/ha fourr. (litres)	11 788	13 257	+ 12 %	12 074
Rendement du foin	6,5	6,9		6,4
Rendement du maïs-ens.	12,2	13,1		12,3
Coût fourr. prod. (\$/t MS)	151 \$	164 \$	+ 9 %	163 \$

ANNEXE 2 : Fermes à haut potentiel d'amélioration 2003-2007

BILAN	2003	2007	Différence	Moy. 5 ans
Actif total (\$)	1 416 000 \$	1 469 000 \$	+3%	1 460 000 \$
Dette totale (\$)	398 000 \$	480 000 \$	+21%	438 000 \$
Avoir des propriétaires (\$)	1 019 000 \$	988 000 \$	-3%	1 022 000 \$
Investissement total	39 000 \$	44 000 \$	Tot. 233,000 \$	46 600 \$
Inv. le + important : machineries	52 %	42 %		50 %
Inv. le - important : terre	0 %	2 %		4 %
Durée restante des prêts	9,7 ans	10,1 ans	+ 0,4 an	9,5 ans
Rend. avoir (sans infl.)	- 3,0 %	- 2, 2 %		- 2,4 %

CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT	2003	2007	Différence	Moy. 5 ans
Revenus bruts totaux (\$)	215 000 \$	261 000 \$	+ 21 %	237 000 \$
Taux de dépenses (%)	63,2 %	60,6 %	- 2,6 %	61,4 %
Salaires, retr, impôts (%)	17 %	16 %		17 %
Paiements (cap. + int.) (%)	23 %	22 %		22,2 %
Solde résiduel (%)	- 3 %	1 %	+ 5 %	0 %
Bénéfice d'exploitation (\$)	20 000 \$	32 000 \$	+ 59 %	27 000 \$

RÉSULTATS TECHNIICO- ÉCONOMIQUES	2003	2007	Différence	Moy. 5 ans
Charges var./hl	33,94 \$	38,58 \$	+ 4,64 \$	35,92 \$
Prix cible du lait (\$/hl)	71,19 \$	72,86 \$	+ 1,67 \$	71,45 \$
Prix reçu/hl livré	63,50 \$	74,99 \$	+ 11,49 \$	68,71 \$
Quota (kg/j)	29,04	30,95	+ 7 %	29,89
Nombre de vaches	38	39,3	+ 1,3 %	38,7
Lait/vache (litres)	7 331	7 595	+ 4 %	7 440
Marge / vache \$ std	2 631 \$	3 206 \$	+ 22 %	2 949 \$
Lait/UTP total (litres)	143 000	153 000	+ 6 %	148 800
Lait/kg de concentrés	2,36	2,46	+ 4 %	2,38
Coût concentrés/hl (\$)	11,05 \$	12,19 \$	+ 10 %	11,23 \$
Coût des fourrages/hl (\$)	7,11 \$	8,65 \$	+ 22 %	7,96 \$
Qté conc./vache (kg)	3 105	3 089	- 0,5 %	3 133
Qté fourr./vache (t MS)	5,30	5,18		5,18
Âge au 1 ^{er} vêlage (mois)	26,5	26,9	+ 0,4	26,78
Poids 1 ^{er} vêlage (kg)	569	575	+ 1 %	573
Coût prod./taure (\$)	2 498 \$	2 702 \$		2 583 \$
Intervalle de vêlage (j)	424	427	+ 0,7 %	426
Ch. Vét./vache (\$)	179 \$	197 \$	+ 10 %	182 \$
Ch. Ins./vache (\$)	97 \$	93 \$	- 4 %	89 \$
Poids des vaches (kg)	611	622	+ 2 %	615
Lait/ha fourr. (litres)	6 340	6 716	+ 6 %	6 784
Rendement du foin	4,6	4,6		4,9
Rendement du maïs-ens.	11,2	11,6		10,7
Coût fourr. Prod. (\$/t MS)	172 \$	195 \$	+ 13 %	177 \$