

« Chaque entrepreneur doit trouver la meilleure voie pour lui. » – Denis Champagne, consultant

« Malgré l'amélioration prodigieuse de l'efficacité des éleveurs, la situation de faible rentabilité qui perdure depuis 10 ans affaiblit les entreprises porcines. Les éleveurs sont appelés à faire des choix. Il n'y a pas une solution unique pour réussir : chaque entrepreneur, autonome ou à forfait, doit trouver la meilleure solution pour lui. Il y en a. Il doit d'abord se donner un plan. Et l'éleveur ne doit pas être laissé seul pour assurer la rentabilité de son entreprise. »

Voilà fondamentalement ce que pense Denis Champagne quand on lui demande de nous parler de l'évolution de l'industrie porcine et des défis auxquels font face les éleveurs selon la structure de leur entreprise et de leur modèle d'affaires.

Denis Champagne travaille avec des producteurs de porcs depuis 1977. D'abord comme représentant d'un fournisseur d'intrants alimentaires, puis à son compte comme consultant depuis 1992. Il a donc été témoin de l'expansion de la production porcine, notamment de celle des années 70 et 80. Le bureau de consultants qu'il a mis en place s'occupe d'environ 100 fermes réparties partout dans la province et pour la plupart regroupées au sein du Groupe Évolu-Porc. Au cours de toutes ces années, il a été témoin de bien des changements, des changements affectant tous les aspects de la production.

« Au cours des 40 dernières années, la production porcine québécoise s'est métamorphosée et elle est actuellement en grande réflexion sur son avenir. Des choix seront faits par chaque décideur, à tous les échelons, en espérant que chaque choix sera fait, non seule-



Denis Champagne

ment pour régler un problème temporaire sur une entreprise, mais aussi dans une perspective de développement durable de la production porcine », lance-t-il.

La première chose qui lui vient à l'esprit quand on parle d'évolution de la production porcine, c'est l'amélioration des performances. « Les producteurs ont fait des bonds prodigieux sur le plan technique, et cela continue encore. Au début des années 80, les meilleurs obtenaient 18 porcelets par truie productive. En 2003, la productivité servant de base à l'ASRA était de 17,97 porcelets par truie en inventaire. »

Pour appuyer son propos, il cite également la dernière enquête du coût de production des Éleveurs de porcs qui relève encore des améliorations techniques importantes, notamment sur les kilos de porcs produits par année par truie en inventaire qui sont passés, en 2012, de 2 424 KPPI par truie en inventaire à 2 605 KPPI en 2017.

Les finances traînent la patte

Malgré tous leurs efforts pour s'améliorer, les producteurs ont actuellement des difficultés à joindre les deux bouts. Le solde résiduel moyen d'une entreprise porcine (entreprise globale) a de grandes difficultés à atteindre les 4 à 5 %, seuil pour assurer la continuité et les investissements.

« Jusqu'au début des années 2000, il fallait être un bon producteur pour réussir financièrement. Il s'agissait donc d'être productifs dans la maternité et de bien contrôler ses performances en engrangement (mortalité et conversion alimentaire) pour pouvoir rencontrer son banquier, sourire aux lèvres, en fin d'année. »

Aujourd'hui, ce n'est plus suffisant. « En guise de comparaison, quand j'ai

débuté à mon compte, je passais 75 % de mon temps sur les améliorations techniques des entreprises jusqu'au début des années 2000 où cela a commencé à changer. Assez rapidement, la technique n'était plus garantie de succès financiers. Il fallait avoir une bonne structure financière et une connaissance de ses coûts pour réussir. »

Connaissance de ses coûts de production, avec un bon contrôle des dépenses, il faut maintenant budgéter. L'encaissement et le service conseil des entreprises porcines comptent maintenant pour environ 25 % du temps sur le plan technique et 75 % sur le plan financier en général. « C'est normal, la marge de profit étant très mince, il faut bien contrôler toutes les dépenses, les questionner sans cesse et se fixer des objectifs. La performance technique a toujours sa place, mais elle ne garantit plus les résultats financiers. »

Ainsi, en 2017, selon l'étude du coût de production des Éleveurs de porcs, seulement 10 KPPI séparent les entreprises les plus performantes en terme financier de la moyenne. Cependant, les taux de charges respectifs sont de 81,5 % pour la moyenne et de 76 % pour les meilleures entreprises avec des quantités de moulées presque identiques dans les deux cas. « Le producteur d'aujourd'hui doit être excellent en production et excellent en gestion. »

Cette situation de faible rentabilité perdure depuis presque 10 ans. Elle a de grandes conséquences sur l'ensemble des fermes porcines et sur leurs propriétaires. Une faible marge économique oblige, entre autres, à avoir une habileté à gérer les risques. Il faut donc avoir une tolérance aux risques : tolérance provenant à la fois de l'entreprise (situation financière) et de ses propriétaires (résistances aux pressions psychologiques). « J'ai vu un jeune producteur, qui venait de prendre la relève de la famille, tout vendre en moins d'un an. Il ne pouvait supporter de voir sa marge de crédit s'accroître chaque mois. Il ne dormait plus malgré des perspectives de redressement à court terme. »

Les risques font partie de la profession d'agriculteur : gestion des risques reliés à la maladie, gestion des risques reliés à la volatilité des marchés (grains ou prix du porc), gestion des risques reliés à la main-d'œuvre, gestion des risques reliés à la tolérance de ses partenaires financiers, etc. Les risques ont toujours fait partie de la profession, mais ils ont pris plus d'importance, car la marge de profit est souvent trop mince pour en absorber les conséquences. De plus, les risques sont encore plus stressants quand ils proviennent de l'extérieur de la ferme comme la volatilité des marchés. « On ne peut pas éliminer les risques, mais on peut minimiser les conséquences. L'éleveur de porcs doit maintenant avoir un plan. »

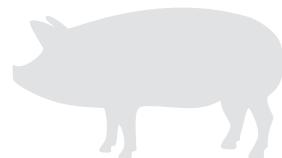
Deux chemins possibles

Dans ce contexte, deux chemins sont possibles : soit la production de façon autonome ou la production à forfait. La production autonome implique que le producteur possède les

bâtiments, les animaux et assume les risques. « Les 25 % des meilleures entreprises ont réalisé, en 2017, un solde résiduel de 7 %. Donc, c'est possible. »

L'éleveur autonome devra continuer à être performant et en mesure de gérer les risques en toute connaissance de cause. Il devra être capable de faire des placements, des achats de grains, bref, être bon en gestion au sens large.

Par contre, si le producteur ne veut pas vivre ou ne peut pas vivre avec les risques, il choisira la production à forfait. Il sera alors propriétaire de bâtiments et devra aussi performer techniquement. Les risques seront alors assumés en grande majorité par le propriétaire des animaux. Si la gestion des risques occupe une moindre place, le producteur devra tout de même effectuer une bonne gestion afin de bien calculer son coût de production et être en bonne posture pour négocier son prix lors de la prise de contrat.



**« Une fois de plus, entendons-nous,
la production d'un porc à moindre coût
n'a rien à voir avec la grosseur de l'entreprise.
La grande entreprise n'est pas née grande,
mais a grandi par choix et capacité
de ses propriétaires. »**

Spécialisation à l'horizon

Quand la marge de profit est trop mince, on cherche alors à avoir un domaine dans lequel on performe le mieux. Certains producteurs sont des maîtres en reproduction, ils sont performants et passionnés. « Ils choisiront peut-être de se spécialiser dans ce domaine alors que d'autres carburent au maximum avec des lots de porcelets ou de porcs. Ils se spécialiseront probablement dans ce secteur. Je veux être clair cependant : le modèle naisseur-finisseur est encore, selon moi, le modèle le plus capable de performer financièrement. Il n'y a pas une seule solution, mais chaque entrepreneur porcin doit trouver la meilleure solution pour lui et son entreprise. »

L'avenir maintenant

Qui pourra être en production porcine au cours des prochaines années? L'entreprise autonome aura toujours sa place, et cela, quelle que soit sa grosseur, croit Denis Champagne. Elle est en mesure de produire un porc à faible coût et est capable de s'adapter à la demande de l'abattoir. Le producteur qui est capable de gérer les risques pourra tirer son épingle du jeu. La production à forfait deviendra une option, un choix, selon les aspirations de chacun.





Quelles seront les caractéristiques du producteur autonome?

- La productivité aura toujours une place prépondérante, et cela, à tous les chapitres de production : porcelets par truie, conversion alimentaire, mortalité, production de kilos de viande par pied carré, nombre de minutes pour produire un porc. Chaque aspect de la productivité dans son ensemble sera analysé, et des objectifs seront mis en place en fonction d'une rentabilité accrue.
- Maîtrise des coûts de production : chaque poste composant les coûts de production sera questionné régulièrement et comparé pour établir de nouveaux objectifs.
- Gestion des risques : il faudra mettre plus de temps sur la gestion des risques. En d'autres mots : comment minimiser les risques? Prix du porc et des intrants, introduction de maladies, baisse de la main-d'œuvre.
- Partenariat : il faudra être imaginatif et analyser toute possibilité de partenariat. Partager de la main-d'œuvre, de la machinerie, stocker des grains. Nous sommes plus forts ensemble qu'isolés.
- Être attentifs aux besoins des acheteurs. Ce sont eux les clients, que désirent-ils ?

nus. Si les performances ne sont pas au rendez-vous, les revenus ne le seront pas non plus. »

Les propriétaires d'entreprises sont à l'heure des choix. Poussé par une conjoncture difficile, il n'est pas facile de prendre une décision éclairée dans le contexte suivant :

- Faible solde résiduel depuis 10 ans.
- Nouveau régime ASRA à venir.
- Très peu d'investissements par manque de liquidités.
- Obligation de se conformer aux normes de bien-être animal.
- Âge des propriétaires.

Pour s'aider, les éleveurs doivent se donner un GPS d'entreprise, en d'autres mots, avoir un plan de match. Un plan qui doit tenir compte :

- Des aspirations des propriétaires.
- De la capacité des propriétaires d'obtenir des performances.
- De la capacité des propriétaires à gérer les risques.
- De la période de récupération de l'investissement.
- De l'impact des choix sur la valeur marchande de l'entreprise.

Ces choix auront des conséquences sur l'entreprise et ses propriétaires pour les 5 à 10 prochaines années. Les décisions ne doivent pas être prises à la légère. Il faut que chaque entreprise se donne un diagnostic global et un plan d'action lui permettant d'atteindre ses objectifs. Il lui faut faire appel à des conseillers qui ont une vision globale de l'entreprise et de son environnement d'affaires.

« Le producteur ne doit pas être laissé seul. La rentabilité de l'entreprise ne doit pas entièrement reposer sur ses épaules. Tous les décideurs, les acteurs, le gouvernement et les abattoirs, liés de près ou de loin, à la chaîne de production doivent de façon urgente mettre en place des éléments qui permettront de redonner à cette production un environnement d'affaires attrayant pour la continuité des entreprises porcines du Québec », conclut Denis Champagne. ■

En résumé, l'éleveur autonome devra être performant, mettre en place une gestion des risques ordonnée et surveiller toutes les occasions d'affaires. L'éleveur à forfait aura lui aussi à fournir des efforts. Il devra se spécialiser et performer. Il devra calculer son coût de production comme tout entrepreneur et comparer les offres qui vont couvrir ses coûts. « Si un porc lui coûte 64 \$ par place à produire, il ne doit pas aller signer à 54 \$. Il devra lui aussi performer, car la sous-performance sera synonyme de baisse de reve-