

# Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

Pourquoi répondez-vous toujours à une question par une autre question?  
- Pourquoi pas.

Georges Bernanos

## Sommaire :

Comment réduire l'incompréhension entre les producteurs et leurs conseillers ? Un moyen simple pour aider un producteur à clarifier les « vrais » objectifs qu'il poursuit.

Une étude effectuée par Traget Laval conclut que plus de 20% des fermes en grandes cultures et oléagineux sont en nette surcapitalisation.

## Dans ce numéro :

- |  |   |
|--|---|
| Objectif et moyens : des vessies et des lanternes!                             | 1 |
| Objectif et moyens : des vessies et des lanternes!                             | 2 |
| L'état de la capitalisation dans les fermes en grandes cultures et oléagineux. | 3 |
| L'état de la capitalisation dans les fermes en grandes cultures et oléagineux. | 4 |

Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation

Québec



## Parlons des vraies choses !

Tout le monde connaît un agriculteur dant à ces questions.

« frustré » des conseils qui lui sont prodigués ! Tout le monde connaît aussi un conseiller « frustré » parce que son producteur n'a pas mis en pratique ses conseils ! Il faut dire que souvent le producteur présente un projet à analyser à son conseiller et que les conseils fournis sont particuliers à ce projet. C'est le problème ! Commençons par parler des objectifs du producteur, ensuite viendront les projets ou les moyens permettant d'atteindre ces



objectifs. Donc les vraies questions sont : quels sont les objectifs ? Est-ce un « véritable » objectif ou seulement un moyen ? Dans l'approche de gestion stratégique proposée par Traget Laval, on retrouve une méthode simple répon-

Dans un numéro précédent, nous traitons de la surcapitalisation en production laitière. Ce mois-ci, le même exercice pour les productions en grandes cultures et oléagineux. Les conclusions ? Malheureusement assez similaires ! Les excès de capitalisation surtout en machineries et bâtiments sont par définition improductifs. Cependant, ils augmentent sensiblement l'endettement, fragilisent donc l'entreprise et diminuent son potentiel de transférabilité.

Il n'est pas trop tard pour le 1er colloque Établissement et Retrait en agriculture (15 mars, un « véritable » objectif ou seulement un moyen ? Dans l'approche de gestion stratégique proposée par Traget Laval, on retrouve une méthode simple répon-

Bonne lecture

## Objectifs et moyens : des vessies et des lanternes !

Dans tous les cours de gestion, on nous enseigne que les objectifs sont prioritaires. C'est une évidence ! En effet, comment tracer le chemin si on ne connaît pas la destination. Cependant, force est de constater que dans la relation conseiller-producteur, il existe un certain malaise. Les producteurs trouvent que leur conseiller ne les comprend pas, les conseillers trouvent que leur producteur ne suit pas les conseils. Pourquoi ? On peut sans doute imaginer beaucoup de réponses à cette question. Mais un élément de la réponse réside certainement dans la qualité de l'objectif visé.

**Un objectif est nécessairement lié à des aspirations profondes de personnes.** Ceci est d'une importance majeure. En effet, **il est facile de confondre moyens et objectifs** et cette confusion peut être lourde de conséquence.

Prenons un exemple : Un agriculteur mentionne que son objectif est d'augmenter la

production par vache de 700 kg.

Est-ce que c'est un véritable objectif? Est-ce que cet objectif correspond vraiment à des aspirations profondes de cet agriculteur? Comment le savoir?

**À chaque objectif énoncé il suffit de se poser la question pourquoi? S'il y a une réponse à cette question c'est que l'objectif mentionné est un moyen choisi pour atteindre un objectif de plus haut niveau.** S'il n'y a plus de réponse sauf une réponse du genre « parce que pour moi c'est très important » c'est que l'objectif est un objectif de haut niveau qui correspond à des aspirations profondes de la personne. (voir exemple 1). Donc, dans ce cas l'augmentation du lait par vache n'est pas le véritable objectif mais un moyen qui avait été sélectionné en pensant qu'ainsi la situation financière de l'entreprise s'améliorerait. Le véritable objectif est l'amélioration de la

Suite page 2

## Objectifs et moyens : des vessies et des lanternes ! (suite)

Exemple 1	
<p>“Mon objectif est d’augmenter la production par vache de 700 kg/an”</p> <p><b>Pourquoi?</b> “Parce que j’aimerais augmenter les revenus de mon entreprise”.</p> <p><b>Pourquoi?</b> “Parce que, pour moi c’est important, je suis “tanné d’être serré financièrement”</p>	
<b>Objectif</b>	Améliorer la situation financière de l’entreprise
<b>Moyens</b>	Augmenter la production par vache, Réduire le taux de remplacement, Améliorer la qualité des fourrages, Distribuer rationnellement les concentrés, Réduction des investissements, Partage de la machinerie, ...

employé, c’est d’avoir plus de temps libre, de pouvoir se libérer de son entreprise de temps en temps. Augmenter le nombre de vaches et embaucher un employé représentent un moyen d’atteindre cet objectif, mais ce n’est qu’un moyen parmi d’autres et c’est un moyen lourd (nouvelle

situation financière de l’entreprise. Et dans ce cas on peut réfléchir sur les moyens d’atteindre cet objectif. L’augmentation du lait par vache est un moyen parmi beaucoup d’autres et peut-être pas le meilleur ni le plus facile à mettre en oeuvre. La réduction des taux de remplacement, l’amélioration de la qualité des fourrages, une distribution plus rationnelle des concentrés, la réduction des investissements en machinerie et/ou le partage de machines avec d’autres agriculteurs, ... sont autant de moyens qui peuvent être retenus pour atteindre l’objectif d’amélioration de la situation financière. Comme on peut le voir ça change complètement la recherche de solutions efficaces et adaptées à sa situation.

Un autre exemple : Ce producteur veut grossir son troupeau de 45 à 70 vaches. Est-ce l’objectif ? (voir Exemple 2).

dimension de l’entreprise, endettement, gestion de personnel,...). Est-ce vraiment ce que désire cet agriculteur?

Un autre moyen pourrait permettre d’atteindre le même objectif. Il s’agit de l’embauche à plusieurs éleveurs d’un vacher qui pourrait s’occuper du troupeau quelques fins de semaines et quelques jours pour des vacances comme cela se fait déjà dans certains cas. L’objectif serait atteint mais avec des conséquences complètement différentes des premiers moyens retenus.

Cet exemple montre l’importance de ne pas se tromper d’objectif, de ne pas prendre un moyen comme étant un objectif. Que va-t-il se passer si l’agriculteur s’aperçoit qu’après avoir investi, augmenté le nombre de vaches et embauché un employé, il supporte mal d’être

endetté et de vivre avec un employé à tous les jours. Il va pouvoir prendre des vacances mais à quel prix.

Ainsi, **pour un véritable objectif il n’y a plus de réponse à la question POURQUOI et il y a plusieurs réponses à la question COMMENT.**

Pourquoi, Comment : un outil simple et efficace pour orienter le conseil et améliorer la satisfaction

*Pour un véritable objectif il n’y a plus de réponse à la question POURQUOI et il y a plusieurs réponses à la question COMMENT.*



Exemple 2	
<p>“Mon objectif est de passer mon troupeau de 45 à 70 vaches”</p> <p><b>Pourquoi?</b> “Parce que je prévois un employé permanent sur ma ferme”.</p> <p><b>Pourquoi?</b> “Parce que je veux plus de temps libre, je veux être capable de me libérer de mon entreprise quelques fins de semaines, etc.”</p> <p><b>Pourquoi?</b> “Parce que, après avoir travaillé 7 jours sur 7 depuis plus de 10 ans, je ne peux plus supporter cette situation. C’est essentiel pour moi et ma famille d’avoir plus de temps libre”.</p>	
<b>Objectif</b>	Avoir du temps libre
<b>Moyens</b>	Grossir le troupeau Embaucher à plusieurs un vacher

Donc l’objectif réel de cet agriculteur n’est pas de prendre de l’expansion ni d’embaucher un

**Source :**  
Gestion stratégique de l’entreprise agricole : Guide Pratique, R. Levallois, JP.Perrier, Traget Laval, 1999.

## L'état de la capitalisation dans les fermes en grandes cultures et oléagineux.

Est-ce que les fermes en grandes cultures et oléagineux du Québec sont plus capitalisées que celles de l'Ontario? D'autre part quelle est la situation par rapport aux conséquences du niveau de capitalisation sur les résultats économiques?

### Les fermes du Québec ont beaucoup plus d'actif hors terre /ha

Par rapport à l'Ontario (tableau 1) la valeur des fermes québécoises est très voisine (un peu plus d'un million de dollars). La surface est légèrement plus élevée au Québec, 138ha pour le Québec par rapport à 127ha pour l'Ontario.

Quant à l'actif/ha il est plus élevé en Ontario (8 689\$ par rapport à 7560\$ pour le Québec). Mais il faut mentionner que le prix des terres est beaucoup plus élevé en Ontario (3 414\$ de plus qu'au Québec en 2004). Si on enlève le prix de la terre les actifs /ha sont beaucoup plus élevés au Québec de presque 2900\$. Cependant il faut être prudent sur la valeur du résultats car l'évaluation de Statistique Canada n'est pas nécessairement la même que celle faite par Financement Agricole Canada pour la terre. Mais la tendance est assez claire. **C'est au niveau des autres actifs que la terre (bâtiments, machines, et autres) que les fermes du Québec ont des investissements beaucoup plus élevés que l'Ontario.**

Tableau 1 : Actif des fermes en grandes cultures du Québec et de l'Ontario (2004)

Critère	Unité	Québec	Ontario	Québec - Ontario
Actif/ferme	1 000\$	1 043	1 104	- 61
Surface/ferme	ha	138	127	+ 11
Actif/ha	\$	7 560	8 689	- 1129
Prix des terres/ha	\$	4 214	7 363	3 414
Actif sans terre (Bâtiments, machines et équipements...)	\$	4 214	1 326	2 888

Source : Statistique Canada, Enquêtes financières sur les fermes, 2005

Les fermes du Québec sont plus endettées malgré des aides gouvernementales plus importantes

La rentabilité économique (sans tenir compte des amortissements selon Statistique Canada) est plus élevée au Québec d'environ 1% (moyenne d'environ 0,5% pour 1993 à 2004) et les aides gouverne-

mentales en % du revenu total est plus élevé aussi de l'ordre de 15% en 2004 (moyenne de 8% sur les quatre dernières années). Il n'y a pas d'ASRA en Ontario.

**Et ce qui est un peu surprenant c'est qu'avec une meilleure rentabilité économique qu'en Ontario les fermes québécoises sont plus endettées de 10% de l'actif en 2004** (valeur marchande) ce qui représente la moyenne de 1993 à 2004.

**Il très probable que le surinvestissement en machines et bâtiments (biens amortissables) dans les fermes québécoises représente la principale explication à cette situation.**

Tableau 2 : Résultats économiques et financiers pour les fermes du Québec et de l'Ontario (2004)

Critère	Unité	Québec	Ontario	Québec - Ontario
Rentabilité économique	%	2,4	1,5	0,9
Aides gouvernementales en % des revenus	%	20,2	4,9	15,3
Endettement en % actif	%	25	15	10

Source : Statistique Canada, Enquêtes financières sur les fermes, 2005

### Impact du niveau de capitalisation sur les résultats

Nous observons (graphique 1) que la productivité du capital (\$ de produit/\$ d'actif) va en diminuant lorsque le niveau d'actif/ha va en augmentant et ceci de façon significative (autant en chiffres absolus qu'au niveau statistique). Quant à la rentabilité économique elle augmente un peu en passant de moins de 7500\$/ha d'actif à 12500\$ mais elle diminue ensuite de la moitié lorsque les actifs/ha dépassent 12 500\$/ha.

### Les fermes québécoises sont elles surcapitalisées?

Nous venons de voir qu'il faut un minimum d'actif soit 7500 \$/ha (en particulier de machines et de bâtiments) mais au-delà d'un certain niveau soit 12500\$ pour notre échantillon les résultats se dégradent. Nous pouvons parler d'un niveau de surcapitalisation. Avec les résultats de la FADQ nous arrivons à des conclusions semblables.

Dans notre échantillon des GCA il y a 28% des fermes

*Avec une meilleure rentabilité économique qu'en Ontario les fermes québécoises sont plus endettées de 10% de l'actif en 2004*

*C'est au niveau des autres actifs que la terre (bâtiments, machines, et autres) que les fermes du Québec ont des investissements beaucoup plus élevés que l'Ontario.*



Suite page 4

# TRAGET LAVAL

## Comité éditorial

Raymond Levallois  
Diane Parent  
Jean Philippe Perrier  
Laurence Morin Rivet

## TRAGET Laval

Faculté des sciences de l'agriculture  
et de l'alimentation  
Pavillon Paul-Comtois, Université Laval,  
Sainte-Foy, Québec G1K 7P4  
Téléphone : (418) 656-2131, poste 2395  
Télécopie : (418) 656-7821  
Messagerie : [traget@traget.ulaval.ca](mailto:traget@traget.ulaval.ca)

RETROUVEZ-NOUS SUR LE WEB  
[WWW.TRAGET.ULAVAL.CA/](http://WWW.TRAGET.ULAVAL.CA/)

## Colloque sur l'établissement et le retrait en agriculture

Judi 15 mars 2007- Hôtel Universel Best Western, Drummondville

Un nouvel événement qui s'adresse aux intervenants du milieu.

*Ensemble, établissons l'agriculture de demain!*



Partenaire

Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation  
Québec



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

Comité établissement et  
retrait de l'agriculture

### Les sujets :

- Démarrage et transfert d'entreprises agricoles : un peu de recul
- Le portrait des joueurs
- Modes et modèles de transfert ou comment sortir du « traditionnel » transfert parents-enfants
- La multidisciplinarité ou comment travailler en équipe multidisciplinaire
- « C'est pas juste » : analyse et l'équité dans l'entreprise familiale
- Les actions du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)

À ne pas manquer!

*Inscrivez-vous avant le 2 mars 2007*

Pour information : (418) 523-5411 ou 1 888 535-2537

[www.craaq.qc.ca](http://www.craaq.qc.ca)

## L'état de la capitalisation dans les fermes en grandes cultures et oléagineux.

qui dépassent 12500\$ d'actif/ha donc qu'on peut qualifier de surcapitalisées. Le même exercice avec les données de la FADQ donne 17% de fermes surcapitalisées.

On peut dire qu'il y a environ 20% et plus des fermes québécoises en grandes cultures et oléagineux qui sont en état de surcapitalisation

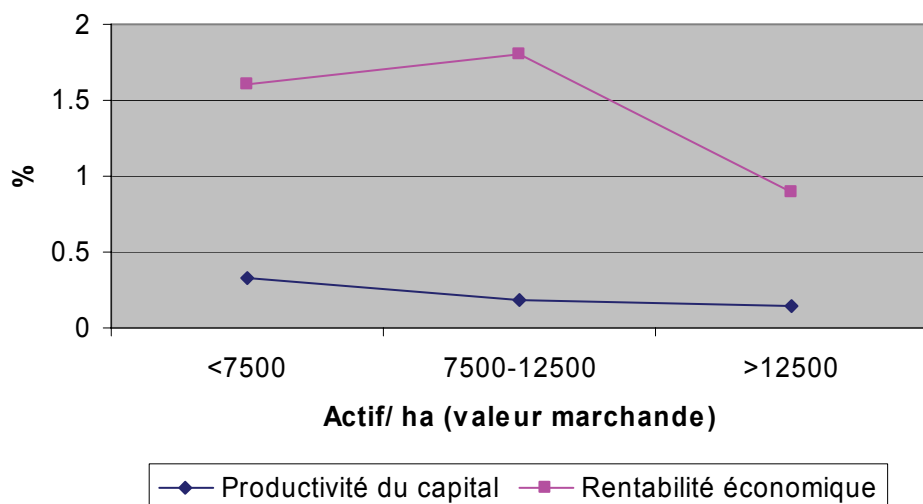
### En conclusion...

Malgré des aides gouvernementales plus élevées au Québec (ASRA) par rapport à l'Ontario les fermes du Québec sont beaucoup

plus endettées. Les investissements/ha en dehors de la terre sont beaucoup plus élevés au Québec qu'en Ontario ce qui peut expliquer cet endettement. Et lorsque on analyse le niveau d'investissement des fermes québécoises par rapport à la productivité du capital et la rentabilité économique nous constatons qu'il y a 20% et plus des fermes qui sont en nette surcapitalisation. Le point faible semble être les bâtiments et les machines. Dans une perspective de transfert il est clair qu'une politique rationnelle d'investissement avec un endettement faible représente un atout majeur.



Graphique 1: Résultats et actif/ha (GCA, 2005)



Et lorsque on analyse le niveau d'investissement par rapport à la productivité du capital et la rentabilité économique nous constatons qu'il y a 20% et plus des fermes qui sont en nette surcapitalisation.

### Références:

Levallois, R., Colombani-Lachapelle, G. et JP, Perrier. 2006. *Surcapitalisation en agriculture au Québec : vrai ou faux?*, Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, 23 novembre 2006, CRAAQ