

L'expansion en agriculture : un choix incontournable?

**Colloque de
l'entrepreneur
gestionnaire,
Drummondville,
29 novembre 2001,
CRAAQ**

Conférence présentée par :



Raymond Levallois
Professeur-chercheur
Traget Laval
Université Laval

En collaboration avec :
Frédéric Blouin-Demers
Jean-Philippe Perrier

S'il y a un thème dont on parle beaucoup actuellement, autant en agriculture que dans les autres secteurs de l'économie, c'est l'expansion. A la lecture des journaux ou à l'écoute des nouvelles il ne semble y avoir de l'avenir que pour les entreprises qui prennent de l'expansion. D'ailleurs les plus grosses fusionnent avec les plus grosses et ce, au niveau international. Est-ce que ce mouvement, qui semble irréversible (mais dont le bien-fondé n'est pas toujours démontré clairement!) s'applique aussi à l'agriculture au Québec? Ou, plus exactement, est-ce que l'expansion de l'entreprise agricole est une condition incontournable à la réussite économique et financière des agriculteurs?(1)

Ainsi après avoir défini l'expansion et précisé les raisons qui poussent à prendre de l'expansion nous allons essayer de répondre à cette question en procédant par étape :

Le progrès technologique exige-t-il une expansion?
L'expansion permet-elle des économies d'échelle?
Les grosses entreprises sont-elles plus efficaces?
L'expansion permet-elle une meilleure situation financière?
L'expansion permet-elle un meilleur positionnement pour l'avenir?
Des petites entreprises peuvent-elles être plus performantes que des grosses?
Alors, c'est quoi l'entreprise agricole de l'avenir?
Finalement, notre position sur la dimension des entreprises.

Pour répondre à ces questions nous avons analysé les résultats d'entreprises en fonction de leur dimension à partir de la banque de données 'AGRITEL' (2) pour l'année 1999 (2000 n'étant pas disponible lorsque nous avons réalisé l'étude). D'autre part, nous nous sommes concentrés sur les deux principales productions du Québec soit la production laitière et la production porcine.

Cependant il faut préciser dès maintenant que pour la production laitière nous disposons d'un nombre très important de données, près de 2000 fermes. Ceci nous a permis de faire une sélection sévère en ne retenant que les fermes dont les produits laitiers représentaient 90% et plus des produits totaux. Ainsi nous avons des données non perturbées par d'autres productions tout en conservant 596 fermes.

Hélas la situation est très différente pour la production porcine. Le nombre d'entreprises est très limité ce qui ne nous a pas permis d'être aussi sévère lors des choix des fermes à retenir. Nous avons retenu toutes les fermes produisant du porc avec les 'chiffres répartis' c'est à dire avec les charges et les produits reliés directement à la production porcine (selon les méthodes retenues dans AGRITEL) et non au niveau global de l'entreprise. Mais cela pose des problèmes au niveau de l'analyse de certains résultats. D'autre part nous ne disposons pas de données significatives sur de très grandes entreprises (500 à 1000 ou 1200 truies et 5000 à 10 000 porcs en inventaire ou plus)

Malgré ces contraintes nous utiliserons au mieux les données disponibles pour 55 porcheries-engraissements et 54 porcheries-maternités.

Mais c'est quoi une expansion?

Pour l'essentiel, nous pouvons avoir trois types d'expansion :

- une augmentation du volume de production en ajoutant des unités de production

(1) Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

(2) Banque de données de la Fédération des Syndicats de Gestion Agricole du Québec

(plus de vaches, plus de truies, plus d'hectares,...)

- une addition de valeur ajoutée à la production existante (une fromagerie pour une ferme laitière, caprine ou ovine, un abattoir pour une ferme avicole,...)
une addition d'une nouvelle production (une porcherie construite sur une ferme laitière par exemple).

Dans le cadre de ce dossier nous traiterons du premier type d'expansion qui est d'ailleurs le plus répandu soit l'augmentation du volume de production pour une production existante.

Et quelles sont les raisons qui poussent à prendre de l'expansion en agriculture?

Pour l'essentiel il y a cinq raisons :

pour mieux utiliser la technologie disponible;

pour faire des économies d'échelle;

pour améliorer la situation financière de l'entreprise;

pour se positionner pour l'avenir;

et tout simplement, selon certaines personnes, parce qu'on n'a pas le choix! Ce dossier va peut-être démontrer qu'on a plus le choix qu'on ne le pense.

Nous allons passer en revue ces différentes raisons afin de vérifier si elles se justifient réellement.

Le progrès technologique favorise-t-il l'expansion des entreprises agricoles?

La réponse à cette question est assez facile et c'est oui. En effet, avec des fermes dont la main d'œuvre est essentiellement familiale, toute innovation technologique qui libère du temps de travail a comme conséquence que, pour conserver un plein emploi des personnes, il faut augmenter le volume de production (ce qui aidera à payer cette technologie nouvelle!...)

Ainsi, pour une famille, il y a une cinquantaine d'années, quinze à vingt vaches suffisaient pour être occupé à plein temps en faisant la traite à la main et les récoltes avec les chevaux. Aujourd'hui la même famille peut s'occuper de 45-50 vaches avec un système de traite et des tracteurs. Cette même famille pourra s'occuper de 70 vaches sans problème demain avec un robot de traite.

Au niveau des porcheries cette tendance est encore plus accentuée.

L'expansion permet-elle des économies d'échelle?

Selon la 'croyance populaire' la plus répandue, le principal intérêt de prendre de l'expansion c'est de profiter d'économies d'échelle. Est-ce que c'est vrai?

Tableau 1 : RST/UTP et dimension de l'entreprise

LAIT	Vaches	<30	30-39.9	40-49.9	50-59.9	60-69.9	70-79.9	80-99.9	>100	Moyenne
	n	61	197	149	87	48	26	16	12	596
	Nb moy. vaches	27	35	44	55	64	74,5	86	118	46,6
	HL	1958	2677	3456	4493	5269	5831	6853	9513	3608
	RST/UTP	10 081	13 696	18 227	19 853	21 561	28 976	32 375	36 552	17 627

MATERNITÉ	Truies	<150	150-199.9	200-249.9	>250	Moyenne
	n	20	12	10	12	54
	Nb moy. truies	90	168	217	329	183
	Porcelets produits	1768	3179	4269	6107	3510
	RST/UTP	10 284	17 749	33 607	29 800	20 599

ENGRAIS	Porcs inventaire	< 700	700-1200	> 1200	Moyenne
	n	15	21	19	55
	Nb moyen porcs inv.	414	983	1645	1056
	Porcs produits /an	1279	2841	5198	3229
	RST/UTP	70 897	43 104	43 004	52 165

Pour la production laitière, c'est clair, plus il y a de vaches et plus le RST/UTP est élevé. D'ailleurs le coefficient de corrélation entre le RST/UTP et le nombre de vaches de 0,408 met en évidence la relation importante entre ces deux critères. Quant à ce RST/UTP ou Revenu Standard de Travail par Unité Travail Personne (3) (équivalent temps plein d'une personne/an) il est souvent retenu car il permet de comparer des entreprises de dimensions différentes et avec des endettements différents.

Pour les maternités Le RST/UTP augmente jusqu'à 250 truies et au delà il y a un léger fléchissement. Le coefficient de corrélation de 0,227 entre le nombre de truies et ce RST/UTP met en évidence une relation beaucoup plus faible que dans le lait entre la dimension de l'entreprise porcine et le résultat économique.

Et pour l'engraissement (coefficient de corrélation de -0,163) la relation est encore moins évidente entre la dimension et le résultat économique avec en plus un signe négatif! Cela voudrait dire que le résultat diminue avec l'augmentation de la dimension mais avec une corrélation très faible. Cependant il faut être très prudent car les données des moins de 700 porcs en inventaire sont, pour le moins, surprenantes. Le résultat étant par UTP et ces porcherie étant très petites il se peut que les UTP aient été sous-estimées. Mais pour 700 à 1200 et pour les plus de 1200 porcs en inventaire le RST/UTP est quasi-identique à quelques dollars près. Il semble donc que la dimension de l'engraissement n'a pas d'impact sur ce résultat économique.

Donc la croyance populaire est juste pour la production laitière, l'avenir semblerait être aux grosses entreprises. Mais pour la production porcine c'est beaucoup moins évident, ce n'est même pas évident du tout avec les chiffres que nous venons de voir.

Cependant PRUDENCE...le RST/UTP est un chiffre théorique. Ainsi, par exemple, on fait comme si les entreprises avaient le même endettement. D'autre part on divise le RST par le nombre d'UTP ce qui intègre au résultat l'efficacité du travail qui peut faire de grosses différences entre les entreprises. Pour toutes ces raisons ce chiffre ne rend pas nécessairement compte de la réalité financière de l'entreprise.

Et, surtout, **nous voulons vérifier s'il y a de réelles économies d'échelle. Or c'est quoi une économie d'échelle?**

Pour l'essentiel **c'est une réduction des coûts fixes par unité de production grâce à l'augmentation de la dimension de l'entreprise.**

L'économie d'échelle ne porte pas sur les coûts totaux, en d'autres mots, cette économie ne porte pas sur les coûts variables.

En effet les coûts variables sont liés à l'efficacité technico-économique c'est à dire à la capacité de l'entreprise à transformer des intrants en extrants de façon efficace sur le plan économique (maximum de lait avec le minimum de moulée, maximum de kg de porcs avec le minimum de moulée, maximum de tonnes de maïs avec le minimum d'engrais, etc...).

(3) RST = Bénéfice d'exploitation + intérêts + salaires - x% de l'actif

Or, à priori, cette efficacité technico-économique n'est pas influencée par la dimension de l'entreprise. En fait c'est la compétence de l'agriculteur qui est en jeu et non la dimension de l'entreprise.

Revenons à nos économies d'échelle. Une revue de littérature scientifique sur le sujet (réalisée par Frédéric Blouin-Demers) démontre qu'en agriculture les économies d'échelle sont loin d'être évidentes. En fait, elles sont rares. Mais au Québec, avec des données récentes, qu'en est-il? Avons nous des économies d'échelles?

Avant de présenter des chiffres il faut mentionner que **pour vérifier les économies d'échelle nous retenons les coûts fixes par unité de production et non par unité produite**. Nous retenons les coûts par truie ou par vache et non par porcelet ou par hectolitre de lait. En effet les porcelets par truie et les hectolitres de lait sont le résultat d'une gestion technico-économique non liée à la dimension de l'entreprise. Pour l'engraissement nous prenons la dimension de la porcherie soit le nombre de porcs en inventaire et non les porcs produits par an.

D'autre part, les charges fixes d'une entreprise sont liées au nombre de truies, pas au nombre de porcelets ou au nombre de vaches et pas au nombre d'hectolitres produits. Le coût d'une étable est lié au nombre de vaches et non à la production par vache et il en est de même, à quelques nuances près, pour le travail nécessaire. Or les charges fixes ce sont les amortissements, le coût du travail (coût de vie + salaires), les intérêts moyen et long terme (4), l'entretien des bâtiments et du fonds de terre et les frais généraux. Toutes ces charges sont influencées par le nombre d'unités de production et non par les unités produites.

Économie d'échelle en production laitière

Est-ce que les charges fixes par vache diminuent avec l'augmentation du nombre de vaches?

Tableau 2 : Dimension de l'entreprise laitière et économie d'échelle

Nombre de Vaches	<30	30-39,9	40-49,9	50-59,9	60-69,9	70-79,9	80-99,9	>100	Moyenne	Corrélation (5)
n	61	197	149	87	48	26	16	12	596	
Charges Fixes/vache	3420	3210	3139	3065	2995	3003	2859	2745	3146	-0,368
Charges Travail (6)/vache	1288	1135	1026	1009	961	948	740	793	1079	-0,385
Amort. Bâtiments/vache	217	202	2019	215	231	224	230	228	214	0,067
Amort. Machines/vache	471	468	477	478	460	441	452	446	469	-0,036
Intérêts actif/vache	736	745	778	777	759	797	779	756	761	0,086
Frais généraux	519	469	435	416	407	407	402	365	446	0,247
Entretien bâtiment et fonds	167	164	181	153	167	171	142	147	167	-0,036

Pour les charges fixes telles que définies dans ce dossier il semble y avoir une tendance à la réduction avec l'augmentation du nombre de vaches (corrélation de -0,368). Cependant entre 40 et 80 vaches les variations sont faibles autour de 3000\$/vache. Au delà de 80 vaches il y a une réduction des charges fixes par vache plus importante. Comment expliquer cette situation?

C'est le **coût de travail/vache** (corrélation de -0,385 pour ce seul item!) qui explique l'essentiel de ces variations avec des paliers.

- A moins de 30 vaches le coût est élevé, près de 1300\$/vache, puis de 40 à 80 ce coût est assez stable autour de 1000\$ et à partir de 80 vaches ce coût diminue à environ 800\$/vache.
- Rappelons que les coûts du travail sont uniformisés par UTP. Ainsi ces chiffres ne mesurent que l'efficacité du travail.

Au niveau des amortissements des machineries par vache il n'y a, de façon claire, et surprenante, **aucune économie d'échelle**. Les coûts par vache sont quasi-constants.

Et pour les **amortissements de bâtiments**, là encore, **aucune économie d'échelle**.

Pour les intérêts sur l'actif il n'y a pas non plus de différences significatives selon les dimensions du troupeau.

(4) Nous avons uniformisé l'endettement à moyen et long terme en prenant 3.4% d'intérêt sur la machinerie, équipements, bâtiments, animaux et quota

(5) Corrélation entre les critères des différentes lignes et le nombre de vaches

(6) Le coût de vie a été uniformisé sur la moyenne de l'ensemble des fermes laitières retenues soit 23 980 \$/UTP et les salaires ont aussi été uniformisés à 28 770\$

En ce qui concerne les **frais généraux** (cotisations, téléphone, électricité, taxes, ...) il y a une tendance à la diminution des coûts par vache, ce qui semble normal car, par définition ces différents coûts ne sont pas proportionnels au nombre de vaches. Cependant, entre 40 et 100 vaches c'est quasi-constant autour de 400\$/vache!.

Enfin les **coûts d'entretien du fonds de terre et des bâtiments** ne présentent pas de tendance claire.

Ainsi, **globalement, il n'y a pas d'économie d'échelle en production laitière au Québec sauf pour les charges de travail, surtout à partir de 30-40 vaches puis de 80 vaches.**

Tableau 3 : Dimension de l'entreprise laitière et efficacité du travail

Nb de vaches	<30	30-39.9	40-49.9	50-59.9	60-69.9	70-79.9	80-99.9	<100	Moyenne	Corrélation
Vaches/UTP	19.7	22.7	25.2	25.9	27.4	27.9	31.7	33.2	24.5	0,477
HL/UTP	1379	1642	1888	2033	2195	2120	2447	2635	1879	nd

Plus le nombre de vaches augmente et plus il y a de vaches/UTP. Le coefficient de corrélation entre le nombre de vaches par UTP et le nombre de vaches est révélateur à ce sujet puisqu'il atteint presque 0,5. Cependant il semble y avoir des paliers. Notre hypothèse est qu'il y a souvent des difficultés au niveau des entreprises à concilier la dimension de l'entreprise avec les personnes ou ressources-travail disponibles. Le célèbre 'trop pour un et pas assez pour deux' semble une problématique réelle.

Or le travail, qu'il soit familial ou salarié représente un coût (coût de vie ou salaire) et à ce titre il doit être utilisé rationnellement.

Les plus petites entreprises doivent donc être plus vigilantes sur leur efficacité du travail. En pratique pourquoi une entreprise de 50 à 60 vaches ne serait pas aussi efficace sur le plan travail qu'une entreprise de 100 vaches ou plus avec des équipements similaires (7). La seule différence entre une plus grosse entreprise et une plus petite est une possible spécialisation du travail un peu plus poussée (quand on est tout seul il faut tout faire) mais est-ce suffisant pour justifier une telle différence d'efficacité du travail.

Suite à cette analyse nous avons émis l'hypothèse qu'en fait il peut y avoir une économie d'échelle au sein d'une entreprise donnée tant qu'elle n'utilise pas 100% de ses ressources qui créent des charges fixes. Ainsi les investissements (bâtiments et machineries) entraînent des frais d'amortissement et d'intérêts et le travail occasionne des charges (salaires et/ou coût de vie). Il faut donc que ces ressources soient bien utilisées. Nous avons pensé utiliser le pourcentage d'occupation des places de l'étable pour l'utilisation de la ressource bâtiments. Hélas le nombre de places dans l'étable n'est pas disponible dans la banque de données. Il en est de même pour la puissance des tracteurs.

Concrètement nous avons conçu un indice d'utilisation des ressources de la façon suivante :

- Ressource-travail utilisée à 100% égale le nombre de vaches par UTP des 20% meilleurs résultats de notre échantillon sur ce critère (33,3 vaches/UTP)
- Ressources bâtiments et machineries utilisées à 100% égale l'investissement par vache des 20% meilleurs résultats sur ce critère (2790\$/vache)
- Et on accorde 60% à l'efficacité travail et 40% à l'efficacité investissement (c'est le rapport des deux types de charges entre elles).

Cet indice semble très révélateur du niveau des charges fixes par vache car le coefficient de corrélation est de 0,555 (ce qui est élevé pour des données non expérimentales). Et il y a une tendance (corrélation de presque 0,3) à ce que l'utilisation des ressources disponibles s'améliore avec la dimension des entreprises comme le montre le tableau 4.

Tableau 4 : Utilisation des ressources et dimension du troupeau

Nb de vaches	<30	30-59.9	40-49.9	50-59.9	60-69.9	70-79.9	80-99.9	>100	Moyenne	Corrélation
% utilisation des ressources	62.8	67.7	70	71.1	73.8	75.7	83.5	84.5	69.9	0,282
Vaches/ha fourrager	0.9	0.9	1.1	1.1	1.1	1.2	1.6	1.4	1	0,308

(7) Seules les étables à stabulation entravée ont été retenues. Le nombre d'étables à stabulation libre est très limité dans la banque de données AGRITEL, ce qui reflète d'ailleurs la réalité québécoise à ce sujet.

Et le pourcentage d'utilisation des ressources a un impact majeur sur le résultat économique de l'entreprise comme le démontre très clairement le tableau 5.

Tableau 5 : Indice d'utilisation des ressources, charges fixes par vache et RST/UTP

Indice (%)	Charges fixes/vache	RST/UTP	n
<50	4514	6813	33
50-59.9	4094	12311	113
60-64.9	3770	16175	80
65-69.9	3632	18229	98
70-74.5	3469	20301	73
75-79.9	3363	21113	71
80-89.9	3196	20305	70
90-99.9	3081	24176	32
>100	2760	24170	26
Moyenne	3616	17627	596

D'autre part l'utilisation de la ressources terre prend de plus en plus d'importance à cause de son coût et là encore il y a une tendance assez claire (corrélation de 0,308) à ce que les grosses entreprises utilisent mieux cette ressource soit plus de vaches par ha fourrager. Ceci malgré une utilisation du maïs-fourrager à peine plus élevée que dans le cas des petites (ex. 10.6% de la MS fourrages en maïs-fourrages pour les 40-50 vaches, 14.2% pour les 60-70 et 15.8% pour les 100 vaches et plus).

Et là encore pourquoi les plus petites entreprises ont tendance à moins bien utiliser leur terre. Ce n'est, à priori pas lié à la dimension mais à la façon de gérer son entreprise.

Pour conclure cette section on peut dire que globalement il n'y a pas d'économie d'échelle en production laitière sauf pour le travail.

Mais concrètement, au niveau de chaque entreprise il peut y avoir une économie d'échelle à réaliser tant que les ressources disponibles ne sont pas utilisées correctement. Le tableau 5 est révélateur à ce sujet.

Et l'utilisation rationnelle de ses ressources est autant accessible à une petite entreprise qu'à une grosse.

Remarque à propos de l'utilisation de la ressource travail.

Il semble que trop de travail peut pénaliser les résultats techniques et par voie de conséquence les résultats économiques.

Tableau 6 : Efficacité du travail et lait/vache/an

Indice d'efficacité	85-89.9	90-99.9	100-109.9	>100
Vaches/UTP	29	31,5	34,9	36,5
Lait/vache/an (litres)	7898	7694	7383	7286

Note : à moins de 29 vaches/UTP il n'y a aucune relation entre l'efficacité du travail et le lait/vache.

A la lecture du tableau 6 il semble que la charge optimale de travail serait de l'ordre de 30 vaches/UTP pour les étables à stabulation entravée. Au-delà, la production par vache diminue probablement à cause d'un problème de suivi des troupeaux.

2.2 Économie d'échelle en production porcine : maternité

Qu'en est-il des économies d'échelle au niveau des maternités?

Tableau 7 : Dimension de la maternité et économie d'échelle

Nombre de truies	<150	150-199,9	200-249,9	>250	Moyenne	Corrélation
n	20	12	10	12	54	
Charges fixes/truie	340	370	347	304	340	-0,015
Amortissement bâti- ment /truie	71	76	80	71	74	0,122
Amort.équip./truie	42	59	36	35	43	-0,114
Frais généraux	94	94	83	72	86	nd
Salaire+coût de vie/truie	179	160	154	114	156	-0,394
Truies/UTP	142	168	178	193	166	0,465

Note : Chiffres arrondis

Globalement il n'y a pas de relation entre les charges fixes par truie et le nombre de truies (corrélation de seulement - 0,015).

De fait, jusqu'à 250 truies, les charges fixes par truie ne diminuent pas avec le nombre de truies. Mais au-delà de 250 truies il y a une légère diminution qui est expliquée, pour l'essentiel, comme en production laitière, par un coût du travail plus faible grâce à une efficacité (truies par UTP) plus grande.

2.3 Économie d'échelle en production porcine : engraissement

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des résultats en fonction de la dimension des porcheries.

Tableau 8 : Dimension de l'engraissement et économie d'échelle

Nb porcs en inventaire	<700	700-1200	>1200	Moyenne	Corrélation
n	18	18	19	55	
Charges fixes/100 kg	25	28	25	26	0,057
Amort.bâti./porc inventaire	16	16	16	16	-0,130
Amort.équip./porc inventaire	26	44	31	34	-0,003
Salaires+coût de vie/100kg (9)	5	5	5	5	-0,238
Frais généraux/porc inv.	10	10	9	9,60	-0,250
Porcs inventaire/UTP	1879	2145	2420	2153	0,462

Note : chiffres arrondis

Le moins que l'on puisse dire est qu'il est difficile de déceler une économie d'échelle avec de tels chiffres!

Cependant, encore une fois, il y a une légère augmentation de l'efficacité du travail avec l'augmentation de la dimension de la porcherie. L'augmentation est légère mais la tendance est claire avec un coefficient de corrélation de 0,462.

3. Les grosses entreprises sont-elle plus efficaces que les petites?

Cette question se pose car le résultat économique comparable (RST/UTP) quelle que soit la dimension de l'entreprise a démontré une meilleure performance des grosses entreprises laitières alors qu'au niveau des charges fixes ce n'est pas évident (sauf pour le travail). Ainsi nous pouvons émettre l'hypothèse que c'est au niveau des charges variables donc de l'efficacité technico-économique qu'il y a des différences entre les petites et les grosses entreprises. Pour les porcheries nous ferons la même vérification même si le RST/UTP ne semble pas influencé par la dimension de l'entreprise.

Pour mesurer cette efficacité technico-économique de façon globale au niveau de l'entreprise le '**pourcentage de charges**' selon l'appellation populaire est un bon indice (qu'on devrait peut-être appeler indice d'efficacité technico-

(8) Nous avons retenu les salaires et les coûts de vie réels.

(9) Nous avons retenu les salaires et les coûts de vie réels.

économique!) qui se calcule comme suit :

$$\% \text{ de charges} = \frac{\text{charges totales} - \text{amortissement} - \text{salaires} - \text{coût de vie} - \text{intérêts MLT}}{\text{Produits totaux}} \times 100$$

3.1 Dimension de l'entreprise laitière et efficacité technico-économique

En complément au pourcentage de charges nous ajoutons quelques critères de base en production laitière pour mesurer l'efficacité technico-économique : lait/Kg de concentré, lait/vache, le pourcentage de protéines des fourrages et taux de réforme.

Tableau 9 : Dimension de l'entreprise laitière et efficacité technico-économique

Vaches	<30	30-39.9	40-49.9	50-59.9	60-69.9	70-79.9	80-99.9	>100	Moyenne
% charges	54,6	53,3	51,4	50,3	50,4	48,8	47,6	48,8	52,5
Lait/vache/an (litres)	7221	7589	7828	7820	7641	8081	7949	8099	7696
Lait/Kg concentré	2.8	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.7	2.8	2.63
%protéines fourrages	15	16	16	16	17	17	15	17	16
Coût prod. fourrages /TM de M.S.(10)	184	179	185	175	159	153	157	149	176
% de réforme	30	29	27	28	27	25	22	25	28

Pour le pourcentage de charges ou indice d'efficacité technico-économique la tendance est claire, de moins de 30 vaches à 100 vaches la diminution est constante avec une légère augmentation au delà de 100 qui rejoint le pourcentage des 70 à 80 vaches. Et les cinq critères complémentaires retenus vont, évidemment, dans le même sens à quelques nuances près.

L'efficacité technico-économique tend à augmenter avec la dimension de l'entreprise laitière.

Or, a priori, l'efficacité technico-économique n'est pas liée à la dimension de l'entreprise. Alors comment expliquer cette tendance?

Il nous semble qu'il y a deux hypothèses de travail à vérifier pour essayer de répondre à cette question :

- la spécialisation du travail;
- et le profil de l'agriculteur.

Tableau 10 : Dimension de l'entreprise laitière, UTP familiales et salariées et profil de l'agriculteur.

Vaches	<30	30-39.9	40-49.9	50-59.9	60-69.9	70-79.9	80-99.9	>100	Moyenne
UTP									
UTP familiale	1,28	1,41	1,53	1,74	1,63	1,80	1,73	2,18	1,53
UTP salariées	0,14	0,22	0,30	0,47	0,77	0,95	1,07	1,43	0,39
UTP totales	1,42	1,63	1,83	2,21	2,40	2,75	2,80	3,61	1,92
Profil agric.									
% comptab. informatisé	66	73	73	78	77	81	69	92	74
% collégial et université	33	39	38	43	50	54	56	25	40
% travaux à forfait (11)	23	25,9	22,9	24,7	25,9	24,9	29,4	20,8	24,6

(10) Selon les calculs de la banque de données AGRITEL

(11) (coût des travaux à forfait/(charges de machinerie+forfait)) x 100

A moins de cinquante vaches il y a moins de deux UTP mais à partir de 50 vaches il y a plus de deux UTP au total ce qui devrait permettre une certaine spécialisation du travail. Or les différents résultats analysés jusqu'à maintenant ne démontrent pas une différence significative à partir de 50 vaches. Il n'y a pas non plus de différence marquée à partir de 3UTP (plus de 100 vaches). La progression des différents résultats est continue sans zone claire de différence majeure.

La spécialisation du travail peut contribuer à l'amélioration des résultats mais ce n'est qu'une variable parmi d'autres et ce n'est pas décisif.

Quant au profil de l'agriculteur responsable de la gestion de l'entreprise, il semble une piste intéressante. Nous avons retenu trois critères disponibles dans la banque AGRITEL qui, selon nous, permettent d'identifier la façon de gérer de l'agriculteur.

Tout d'abord le type de formation peut permettre de différencier les individus. Ainsi **le pourcentage d'agriculteurs ayant une formation collégiale ou universitaire permet de voir une progression constante de moins de 30 vaches à 100 vaches** (33% pour les moins de 30 vaches et 56% pour les 80 à 100 vaches) avec une chute 'mystérieuse' pour plus de 100 vaches! Il n'y a pas de données parfaites! Rappelons que pour cette catégorie il n'y a que 12 entreprises sur les 596 de l'échantillon et que l'âge moyen de cette catégorie est de 53,8 ans par rapport à 45 ans pour 80 à 100 vaches par exemple.

D'autre part **le pourcentage de comptabilités informatisées** permet de mettre en évidence l'aisance à s'adapter aux nouvelles technologies ainsi que le souci d'un suivi de gestion. Là encore la tendance est claire, **le pourcentage augmente de façon continue avec le nombre de vaches** (66% à moins de 30 vaches et 92% à plus de 100 vaches) avec une petite rupture pour 80 à 100 vaches!

Enfin **le pourcentage de travaux à forfait** peut indiquer un souci de gestion serrée des investissements pour la machinerie qui coûtent très chers et qui servent peu. **Il n'y a pas de tendance continue**, cependant il est intéressant de remarquer que les entreprises les plus petites utilisent le moins (ou presque, après les plus de 100 vaches qui ont des chances de mieux justifier économiquement leurs investissements en machineries) le travail à forfait! Il est aussi intéressant de voir que **ce sont des entreprises de 80 à 100 vaches qui utilisent le plus les travaux à forfait.**

Malgré les 'exceptions qui confirment la règle' il apparaît assez clair que le profil des agriculteurs semble être un élément important d'explication des différences de performances économiques entre les entreprises, plus que le dimension en elle-même.

Pourquoi une petite entreprise ne fait pas plus appel aux travaux à forfait, pourquoi elle ne suit pas plus sa comptabilité sur ordinateur? Ce n'est pas une question de dimension d'entreprise.

L'efficacité semble plus liée à la 'capacité de gestion' entre les deux oreilles qui, elle, semble favorisée par le niveau de formation.

3.2 Dimension de la porcherie-maternité et efficacité technico-économique

Est-ce que la tendance que nous venons de voir en production laitière existe aussi en production porcine?

Tableau : 11 Dimension de la maternité et efficacité technico-économique

Nb de truies	<150	150-199,9	200-249,9	>250	Moyenne
n	20	12	10	12	54
% de charges	79	72	65	66	72
Porcelets sevrés/truies/an	18,7	18,9	19,7	18,8	19,0
Moulée/truie/an (kg)	1242	1210	1212	1136	1183
Moulée/porcelet (\$)	24,67	23,80	20,91	20,42	22,84

Le pourcentage de charges tend à diminuer avec l'augmentation de la dimension de la maternité. Concrètement, **jusqu'à 250 truies il y a une tendance à l'amélioration de l'efficacité technico-économique mais au-delà il semble y avoir stagnation.**

3.3 Dimension de la porcherie engraissement et efficacité technico-économique

Tableau : 12 Dimension de l'engraissement et efficacité technico-économique

Nb porcs en inventaire	<700	700-1200	>1200	Moyenne
% de charge	71	69	74	71
Indice de conversion	2,9	2,8	3	2,9
Moulée / 100kg (\$)	64,45	60,86	65,97	63,89
Ration/an	3,2	3,1	3	3,1
Mortalité (%)	3,1	2,8	3,5	3,1
Indice de classification	109	109,3	109	109
Vét.Médic./porc produit	0,42	0,99	0,49	0,63

Les entreprises de plus de 1200 porcs présentent le pourcentage de charges le plus élevé avec, cependant, l'indice de conversion le meilleur. Mais elles ont la plus faible rotation de porcs par an (peut-être dû à une utilisation plus importante de la technique du tout plein, tout vide). **Globalement, le moins qu'on puisse dire, c'est que les plus gros engraissements ne réussissent pas mieux que les plus petits dans cet échantillon.**

4. L'expansion permet-elle une meilleure situation financière?

Là, nous parlons de situations réelles des entreprises où l'endettement prend beaucoup d'importance. C'est un autre aspect que ce que nous avons vu jusqu'à maintenant. En effet on peut avoir une bonne efficacité technico-économique et un bon RST/UTP et se trouver en mauvaise situation financière à cause d'un endettement trop élevé et/ou mal organisé.

Pour évaluer la situation financière d'une entreprise nous avons retenu trois critères qui nous semblent majeurs soit : **l'autonomie financière**, critère incontournable! ((Dette/actif total)X100)

la marge de sécurité sur les produits : $\frac{\text{CDR maxi (12)} - \text{Annuités}}{\text{Produits totaux}} \times 100$

la couverture des dettes à court terme : $\frac{\text{actif C.T.}}{\text{Dettes C.T (capital exigible sur MLT inclus)}}$

4.1 Dimension des entreprises laitières et situation financière

Tableau 13: Dimension des entreprises laitières et situation financière

Nb vaches	<30	30-39.9	40-49.9	50-59.9	60-69.9	70-79.9	80-99.9	>100	Moyenne
Autonomie	75	74	72	70	71	67	66	61	72
Marge de	0,7	4	2,1	3,3	5,5	3,4	4,4	2	3,1
Couverture dettes C.T.	1,3	1,3	0,9	0,8	1,2	0,9	0,7	0,5	1,1

Il y a une tendance assez claire pour **l'autonomie financière qui diminue avec l'augmentation du nombre de vaches** passant de 75% pour moins de 30 vaches à 61% pour plus de 100 vaches. L'expansion ça prend de l'argent!

Pour ce qui est de la marge de sécurité il n'y a pas de tendance claire sinon, que de façon générale cette marge est faible, moyenne 3,1% avec un maximum de 5,5% pour les 60-70 vaches, seulement 0,7% pour les moins de 30 vaches et 2% pour les plus de 100 vaches. Rappelons que cette marge de sécurité c'est le pourcentage de diminution des produits tolérable avant de ne plus être capable de faire ses remboursements. Un chiffre de l'ordre de 6 à 8% minimum serait un objectif à viser en production laitière. Donc **les marges de sécurité sont faibles et les grosses entreprises ne sont pas plus**

(12) CDR maxi = bénéfice d'exploitation - coût de vie + amortissements + intérêts MLT

avantagées que les plus petites (sauf les très petites, <30 vaches, qui sont en situation problématique).

Enfin, au niveau de la couverture de dettes à C.T., il n'y a pas non plus de tendance claire sinon que, de façon générale ce chiffre est lui aussi assez faible. Rappelons que l'objectif est que ce ratio soit compris entre 1 et 2.

En ce qui concerne la situation financière des entreprises laitières, elle semble très peu dépendante de la dimension de l'entreprise sauf l'endettement qui augmente avec cette dimension.

4.2 Dimension de l'entreprise porcine maternité et situation financière

Cet aspect est difficile à vérifier avec les données dont nous disposons car la plupart des fermes ont une (ou des) productions (s) en plus de la porcherie. Cependant il y a une répartition de faite afin de calculer la CDR propre à la porcherie ainsi que les paiements à faire et les produits réalisés. Ainsi nous pouvons calculer, la marge de sécurité sur les produits ainsi que les emprunts MLT par truie ,ce qui nous donnera une indication malgré tout.

Tableau : 14 Dimension de la maternité et marge de sécurité sur les produits.

Nombre de truies	<150	150-199,9	200-249,9	>250	Moyenne
n	20	12	10	12	54
Emprunt/truie (\$)	319	367	710	686	484
Marge sécurité sur les produits (%)	10,5	10	9	12	10,5

Il n'y a pas d'amélioration significative de la situation financière avec l'augmentation du nombre de truies en terme de marge de sécurité. C'est même plutôt l'inverse jusqu'à 250 truies avec un léger redressement à partir de 250 truies. Mais c'est peu significatif. Quand à l'endettement, il ne présente pas de surprise avec une tendance à l'augmentation avec la dimension de la porcherie, au moins jusqu'à 250 truies dans cet échantillon.

4.3 Dimension de l'entreprise porcine engraissement et situation financière

Tableau : 15 Dimension de l'engraissement et situation financière

Nb porcs en inventaire	<700	700-1200	>1200	Moyenne
Emprunt/porc inventaire	113	180	145	146
Marge de sécurité sur les produits (%)	2,5	0,6	2,7	2

Là encore il n'y a pas de relation entre la dimension de l'entreprise et la marge de sécurité (qui est faible).

5. L'expansion permet-elle un meilleur positionnement pour l'avenir?

Mais ça veut dire quoi 'se positionner pour l'avenir'? De notre point de vue, ça veut dire essentiellement deux choses :

- **une entreprise en bonne santé financière** qui conserve une bonne capacité à emprunter de nouveau (pour faire face à des problèmes imprévus et/ou pour réaliser de nouveaux projets). L'autonomie financière et la marge de sécurité sur les produits mesurent bien ces aspects (vus précédemment).
- **une entreprise transférable** dans de bonnes conditions c'est à dire :
 - une entreprise qui génère assez d'argent pour payer les annuités correspondant à sa valeur réelle;
 - une entreprise qui n'exige pas un éventuel 'trop gros cadeau' à faire de la part des parents lors du transfert;
 - une entreprise pas trop endettée pour, malgré 'le cadeau à faire' s'il y a lieu, permettre aux parents de vivre correctement leur retraite. Pour évaluer cet aspect nous pouvons réaliser deux calculs complémentaires.

Le premier est le calcul du solde résiduel soit CDR-annuités. Mais il semble anormal qu'un jeune soit obligé de verser à ses parents le total de ce solde car dans ce cas il ne reste rien pour l'autofinancement et rien pour faire face aux risques. C'est pourquoi nous avons un autre calcul de solde qui pourrait être consacré à la retraite des parents soit CDR – annuités – amortissements. Même si ce solde est nécessaire pour les parents l'entreprise pourra fonctionner sans pro-

blème car il y a, dans ce cas, la valeur des amortissements comme coussin de sécurité. Ce serait la situation idéale!

5.1 Dimension de l'entreprise laitière et positionnement pour l'avenir

Pour ce qui est d'une bonne situation financière nous avons fait la démonstration précédemment que la dimension de l'entreprise n'a pas d'impact déterminant.

Quand à la transférabilité nous allons l'analyser à l'aide des données du tableau 16 qui correspondent à des entreprises d'efficacité technico-économique voisine soit avec un pourcentage de charges de 45 à 52.5%.

Tableau 16: Dimension de l'entreprise laitière et transférabilité

Nb de vaches	<30	30-39.9	40-49.9	50-59.9	60-69.9	70-79.9	80-99.9	>100	Moy.
n	19	68	59	39	22	13	9	5	234
CDR/annuité (13) (%)	48	58	62	58	55	62	63	68	58
CDR-annuités existantes	1731	7694	17473	16401	21357	31600	7401(14)	32334	14255
% fermes avec CDR-annuité.>=25000\$	0	15	36	31	41	54	11	40	
% fermes avec (CDR-amorti)(15)-annuité.>=25000\$(16)	0	0	0	3	0	0	0	0	
Cadeau : (17)									
= en \$	377	390 115	472 601	654 265	787 813	842	811 255	1075 368	547 262
= en % valeur ferme	542	42	38	42	45	181	37	32	42

Note : Les fermes retenues pour les chiffres de ce tableau ont un pourcentage de charges compris entre 45 et 52,5%

Au niveau de la transférabilité de l'entreprise laitière la situation est problématique pour les moins de 30 vaches, tous les chiffres sont cohérents : la CDR ne peut couvrir que 48% de l'annuité théorique sur la valeur réelle de l'entreprise ce qui entraîne un cadeau de 52% à faire par les parents, le solde résiduel est inférieur à 2000\$ et il n'y a aucune entreprise qui génère un solde résiduel de 25 000\$ ou plus. Il s'agit des pires quatre chiffres du tableau précédent.

Ensuite, **à partir de 30 vaches et plus il n'y a pas de différence significative pour le pourcentage que représente la CDR sur l'annuité à payer à partir de la valeur réelle de l'entreprise avec un chiffre de l'ordre de 60%** (pour plus de 100 vaches nous avons 69% mais pour seulement 5 entreprises .. donc prudence!).

Il en est de même pour le pourcentage de cadeau à faire sur la valeur de l'entreprise afin que l'annuité ne dépasse pas la CDR (maximale) avec un chiffre de l'ordre de 40% (là encore pour plus de 100 vaches il y a une différence avec 32% mais ce n'est pas significatif.. D'ailleurs, si on fait les mêmes types de calcul pour des entreprises peu efficaces soit avec un pourcentage de charges de 52.6 à 60% la situation est inversée. Le cadeau pour les plus de 100 vaches est de 61% alors qu'il est de l'ordre de 50% de 30 à 80 vaches, 56% pour les moins de 30 vaches et 41% pour les 80 à 100 vaches!)

Maintenant si on prend les chiffres en valeur absolue comme le solde résiduel (CDR – annuités) là, il y a une tendance à l'augmentation de 30-40 vaches jusqu'à 80 vaches avec une stagnation au-delà de ce 80 vaches. Cependant il y a le cas particulier du groupe des 80-100 vaches qui est complètement en dehors de la tendance avec un solde de 7401\$ par rapport à environ 32000\$ pour les deux groupes voisins. Après examen des données il y a dans ce petit groupe (9 entre-

(13) Annuité pour valeur réelle entreprise (25ans et 8%) sans aucun autofinancement.

(14) Une entreprise est en situation catastrophique et les autres sont plus endettées que la moyenne.

(15) CDR – amortissements = CDR optimale

(16) Ce chiffre de 25 000\$ a été choisi de façon arbitraire et seulement pour fin d'analyse de tendance.

(17) cadeau à faire pour que l'annuité ne dépasse pas la CDR maxi de l'entreprise

prises) une entreprise très déficitaire qui affecte la moyenne et les autres sont plus endettées que la moyenne.

Quant au cadeau à faire en valeur absolue, lui aussi, augmente avec la dimension de l'entreprise passant de presque 400 000\$ pour 30-40 vaches à plus d'un million de dollars pour plus de 100 vaches.

Mais il est intéressant de noter **qu'on trouve quand même 15% des fermes de 30-40 vaches (10 entreprises) qui présentent un solde résiduel de 25 000\$ ou plus. Au-delà de 40 vaches il n'y a pas de tendance claire avec des chiffres de l'ordre de 30 à 50% de fermes ayant un solde résiduel de 25 000\$ ou plus.**

Ceci démontre qu'il existe un nombre significatif de petites et moyennes entreprises laitières capables de générer un solde résiduel intéressant.

Par contre il n'y a aucune entreprise, petite ou grosse, qui est capable de générer un solde résiduel de 25 000\$ plus les amortissements (sauf une dans le groupe des 50-60 vaches).

Les problèmes de transférabilité ne sont pas affectés par la dimension de l'entreprise, toutes les entreprises ont les mêmes problèmes avec l'obligation de faire un cadeau de l'ordre de 40% afin de rendre les annuités compatibles avec la CDR sauf pour les moins de 30 vaches qui nécessitent un cadeau de plus de 50%.

Mais, en terme de solde résiduel, il y a une tendance à l'augmentation en valeur absolue avec la dimension de l'entreprise ce qui donne une chance aux parents prenant leur retraite d'espérer un peu plus d'argent versé par les enfants mais en contre partie le cadeau à faire, en valeur absolue, est lui aussi beaucoup plus élevé. Ça prête à réflexion...et à se trouver peut-être de nouvelles idées...comme vendre!.. Où s'en va-t-on en production laitière avec cette problématique??? Ce n'est pas l'objet de ce dossier mais on devrait réfléchir...surtout au prix du quota qui est le grand responsable de cette situation.

Cependant, pour les groupes de plus de 30 vaches, il y a un nombre significatif de fermes capables de générer un solde résiduel de plus de 25 000\$ donc capables d'aider un peu les parents pour leur retraite.

Ceci étant dit, **il est clair qu'une entreprise peu endettée, grande ou petite, est toujours plus facile à transférer.** Quant à la dimension, est-ce qu'elle correspond aux goûts du repreneur?

5.2 Dimension des porcheries et positionnement pour l'avenir

Cet aspect est très difficile, voire impossible à vérifier avec les données dont nous disposons. Cependant à partir de quelques chiffres et de discussions avec des spécialistes de la production porcine il semble que la problématique est complètement différente de celle qui existe en production laitière. L'entreprise porcine bien gérée génère assez de revenus pour payer les annuités sur la valeur réelle de l'entreprise.

6. Des petites entreprises peuvent-elles être plus performantes que des grosses?

Jusqu'ici nous avons analysé les résultats des entreprises seulement en fonction de leur dimension, indépendamment du groupe d'entreprises plus ou moins performantes dans chacune des catégories.

Maintenant nous allons comparer des petites entreprises efficaces à des grosses entreprises inefficaces afin de vérifier si une petite entreprise peut mieux performer que certaines beaucoup plus grosses. Pour cela nous allons comparer les 20% meilleures entreprises sur le RST/UTP (groupe de tête) de catégories de petites entreprises aux 20% moins bonnes (groupe de queue) de catégorie de plus grosses entreprises.

6.1 Des petites entreprises laitières peuvent-elle être plus performantes que des grosses?

La performance est très variable d'une entreprise à une autre et une petite entreprise peut très bien être plus performante qu'une beaucoup plus grosse comme le démontre le tableau ci-dessous.

Tableau 17 :Dimension de l'entreprise laitière et RST/UTP pour les groupes de tête et de queue

Vaches	<30	30-39.9	40-49.9	50-59.9	60-69.9	70-79.9	>80	Moyenne
n	12	39	30	26	10	5	6	119
Tête	22 965	31 959	35 624	33 802	40 999	42 454	54 760	37 560
Queue	-2697	-2616	1690	4636	4393	13 082	14 691	-8

Évidemment, nous retrouvons les tendances déjà vues avec l'augmentation de RST/UTP avec la croissance du nombre de vaches et toutes les nuances vues dans ce dossier à propos de ce type de résultat. Mais rappelons que l'intérêt de

ce résultat est qu'il est comparable d'une entreprise à une autre indépendamment de la dimension et de l'endettement de l'entreprise.

Et ce qui est intéressant de remarquer c'est que **les 12 entreprises du groupe de tête des moins de 30 vaches font nettement mieux que les 5 du groupe de queue des 70 à 80 vaches et que les 6 des plus de 80 vaches** soit presque 23 000\$ de RST/UTP par rapport à 13 à 14 000\$!

Afin de concrétiser ce type de comparaison prenons quelques résultats du groupe de tête de 30-40 vaches et les mêmes résultats pour le groupe de queue des plus de 80 vaches. C'est l'objet du tableau 18.

Tableau 18 :Groupe de tête des 30-40 vaches et groupe de queue des plus de 80 vaches

Critère	Unité	Groupe de tête des 30-40vaches	Groupe de queue des plus de 80 vaches
RST/UTP	\$	31 959	14 691
Lait/vache/an	litres	7 956	6 808
Vaches/UTP	Tête	25	30
Lait/UTP	litres	198 900	204 240
Amort.+charges machineries/hl	\$	12,71	12,80
Vaches/ha fourrager	Tête	1	1
Lait/kg de concentré	Litres/kg	2,79	2,86
Marge de sécurité sur les produits	%	10,1	-0,5

Notre groupe de tête de 30-40 vaches a un RST/UTP plus que du double de celui du groupe de queue des plus de 80 vaches et ceci malgré une efficacité du travail inférieure (compensée en partie par une plus forte production par vache). Pour les autres critères c'est aussi bien sinon mieux sauf pour la marge de sécurité qui est nettement supérieure pour les 30-40 vaches ce qui, pour la vie de tous les jours, fait toute une différence (est-ce que mon compte va être assez approvisionné pour faire les paiements sur les emprunts? C'est stressant!).

Ainsi, **il vaut mieux être petit et efficace que gros et inefficace.**

Mais bien sûr, on peut dire qu'il vaut mieux être gros et efficace que petit et inefficace...vaut mieux être riche et en santé que pauvre et malade!..

Ce qu'il faut retenir c'est qu'il y a des petites entreprises qui réussissent très bien, même mieux que certaines grosses entreprises.

Mais le point faible permanent des plus petites entreprises laitières c'est l'efficacité du travail et malgré cela certaines s'en sortent très bien sur le plan financier. Imaginez si en plus elles étaient plus efficaces au niveau du travail!

Donc **prudence avant de condamner les petites entreprises laitières**, si elles respectent les grands critères d'efficacité elles peuvent être très performantes sur le plan économique et financier surtout si elles utilisent rationnellement leurs ressources.

6.2 Des petites porcheries peuvent-elles être plus performantes que des grosses?

A cause du nombre très limité de fermes par catégorie de dimension il est impossible de faire des calculs significatifs avec des groupes de tête et de queue. Cependant, au vu des résultats précédents (en particulier économie d'échelle et situation financière) on peut conclure, avec peu de risques de se tromper, que des petites porcheries peuvent être aussi performantes que des grosses. En effet on n'a pas mis en évidence de relations claires entre les résultats et la dimension des entreprises

7. Alors c'est quoi l'entreprise de l'avenir?

Cette question, à elle-seule, pourrait faire l'objet d'un autre dossier. Mais si nous nous limitons à l'essentiel et nous nous inspirons de tout ce que nous venons de voir cela peut être assez court et se restreindre à cinq éléments.

7.1 L'entreprise agricole de l'avenir ne sera ni grosse, ni petite elle sera efficace

Nous avons fait la démonstration qu'il y a des petites entreprises qui réussissent bien et des grosses qui réussissent beaucoup moins bien. La dimension à elle seule ne garantit pas la réussite économique et financière. Ce qui est déterminant c'est la façon de gérer l'entreprise. Ainsi, par exemple, il n'y a pas de raison qu'une ferme de 40 ou 50 vaches ne produise pas 8000 kg et plus de lait par vache avec 2,8 kg de lait et plus par kg de concentré comme peut le faire une entreprise de 100 vaches.

7.2 L'entreprise agricole de l'avenir utilisera de façon rationnelle et équilibrée ses ressources.

Cet aspect est majeur comme nous en avons fait la démonstration dans la section 2 de ce dossier.

Une porcherie doit être pleine, une étable doit être pleine, un tracteur de 120 cv ou plus doit faire plus de 250 heures par an, les hectares cultivés doivent être bien exploités pour de bons rendements, les personnes doivent être employées de façon efficace (à moins d'accepter d'avoir une rémunération plus faible...un choix personnel!). Toutes ces ressources coûtent très cher, elles doivent être bien utilisées.

Et derrière toutes ces remarques il y a le **concept d'équilibre** à respecter au sein de l'entreprise agricole. Par exemple une entreprise laitière équilibrée est une entreprise où les ressources sont bien ajustées les unes par rapport aux autres : une étable pour 60 vaches, un système de traite adapté pour 60 vaches, un système fourrager pour 60 vaches, de la machinerie pour 60 vaches et des ressources-travail pour 60 vaches (environ 2 UTP). Dans une telle entreprise toutes les ressources sont utilisées de façon rationnelle, elle est en équilibre.

Il faut toujours se rappeler que **toute sous-utilisation de ressources provoque des coûts en plus inutiles** (tracteur de 120 cv à 200 heures!) **et que toute utilisation abusive des ressources a le même effet** (machineries trop petites et semis en retard, trop de travail et mauvais suivi du troupeau).

Dans cette perspective il est clair que l'évolution technologique va dans le sens d'une augmentation progressive de la dimension des entreprises afin d'utiliser de façon rationnelle les ressources et en particulier la ressource-travail. Ainsi, par exemple, avec l'arrivée des robots de traite il est clair qu'il faut envisager au moins 60-70 vaches pour utiliser correctement cet investissement avec une augmentation du nombre de vaches/UTP. Cette technologie justifie 70 vaches mais elle n'en justifie pas 500!..

7.3 L'entreprise de l'avenir respectera l'environnement

Cela semble évident aujourd'hui donc nous n'insistons pas sauf pour dire qu'il faudrait essayer de cesser de considérer cet aspect comme une contrainte ou un handicap afin d'avoir une approche plus positive en la matière.

7.4 L'entreprise de l'avenir fera partie de réseaux

L'entreprise de l'avenir sera gérée par des agriculteurs faisant partie de réseaux. On ne peut plus vivre isolé. On ne peut plus être compétent dans tout. On ne peut pas se tenir à jour dans tout. Une façon de palier à toutes ces difficultés c'est l'appartenance à des réseaux de conseil, d'information, commerciaux, etc.

7.5 L'entreprise agricole de l'avenir sera gérée par un (des) agriculteur(s) compétent(s) et satisfait(s) de son (leur) entreprise.

La gestion d'une entreprise agricole c'est une profession. **L'agriculteur doit donc être un professionnel.** Et comme dans toute profession l'avenir est aux personnes compétentes. Nous avons d'ailleurs vu (section 3) que les performances de l'entreprise avaient tendance à augmenter avec le niveau de formation des responsables des entreprises pour ne prendre que ce critère.

Ainsi, **se préparer pour l'avenir s'est se former, lire, participer à des colloques, à des réunions professionnelles, voyager, rencontrer d'autres agriculteurs et consulter des spécialistes.**

La première caractéristique, à notre avis, de l'entreprise agricole de l'avenir, c'est l'ouverture d'esprit et l'aspect très professionnel de la (des) personne (s) qui la dirige(nt). **L'entreprise de l'avenir c'est celle qui est dirigée par un agriculteur d'avenir!** La dimension de l'entreprise passe après la 'dimension des compétences' de l'agriculteur pour juger de l'avenir de cette entreprise.

D'autre part **l'entreprise agricole de l'avenir sera celle qui satisfera son (ses) responsable(s) d'où l'importance pour**

chaque agriculteur de savoir s'arrêter de temps en temps pour faire le point sur ses objectifs. Qu'est-ce que je veux? Quels sont mes rêves? Comment puis-je concilier rêves de demain et entreprise d'aujourd'hui? Est-ce que je veux prendre le temps de vivre? Est-ce que je veux mourir riche? Est-ce que je veux être le plus gros dans la région? Est-ce que je veux gérer du personnel, etc...

On a parlé d'équilibre à propos de ressources, **on peut aussi parler d'équilibre entre l'entreprise agricole et la vision et les besoins de ses responsables.**

Prendre de l'expansion parce que vous pensez que vous n'avez pas le choix mais vous le faites à contre-cœur...il y a dans cette situation un déséquilibre qui va vous rendre malheureux et qui risque d'affecter les performances de l'entreprise.

L'inverse est aussi vrai, rester petit alors que vous rêvez d'une plus grosse entreprise, vous allez rester frustré avec l'impression de ne pas vous réaliser pleinement. Là aussi il n'y a pas harmonie entre l'agriculteur et son entreprise.

Enfin il nous semble que l'entreprise agricole de l'avenir sera bien intégrée et acceptée dans son milieu socioéconomique.

8. Notre position sur la dimension des entreprises agricoles.

Cette section est inhabituelle dans un dossier de ce type. Cependant, dans le contexte actuel où la pensée dominante est, qu'il n'y a pas le choix, l'avenir est aux grosses entreprises sans en préciser la dimension, donc pour certains, sans limite. L'agriculteur qui a 40 vaches pense qu'il faut passer à 60, celui qui en a 100 pense qu'il faut passer à 200, celui qui a 150 truies pense qu'il faut passer à 200 et celui qui en a 600 pense qu'il faut passer à 1200, etc!

C'est dans ce contexte que nous éprouvons le besoin de prendre position.

Ce n'est pas une position dite scientifique mais une position disons humaine ou humaniste compatible avec la réalité économique dans laquelle nous vivons.

Et cette position est simple, **nous sommes favorables aux petites et moyennes entreprises et donc peu favorables aux très grosses entreprises.**

C'est un peu à contre-courant ...mais **nous allons essayer de justifier cette prise de position qui n'engage que nous.**

8.1 Les petites et moyennes entreprises agricoles peuvent être performantes sur le plan économique et financier.

Ce dossier en a fait la démonstration. Cependant il faut être clair, **l'entreprise agricole, petite ou moyenne doit respecter les critères d'efficacité du milieu dans le quel elle vit et elle doit évoluer avec son environnement afin de rester viable sur le plan financier.**

Ainsi, aujourd'hui, même petite une entreprise laitière doit viser environ 30 vaches/UTP avec la technologie des étables entravées d'aujourd'hui. Et si, demain elle s'équipe d'un robot de traite avec une étable à stabulation libre ce 30 devrait peut-être passer à 45 ou plus. D'autre part la dimension d'une entreprise ne peut être statique car l'environnement économique et technologique évolue. **Le maître mot, quelle que soit la dimension de l'entreprise, c'est l'utilisation rationnelle de toute les ressources de façon équilibrée.**

L'environnement d'aujourd'hui nécessite des entreprises plus grandes que celui d'il y a 25 ou 50 ans. Mais rien n'oblige, en 2001, à passer à 200 ou 500 vaches ou à 1200 truies. On peut bien vivre à moins, en fait à partir d'une quarantaine de vaches ou de 170 à 200 truies.

Cependant il faut être conscient qu'avec une plus grosse entreprise la chance d'accumuler plus de capitaux lors de la vente (ou le transfert...mais là avec de sérieuses réserves à cause du 'cadeau à faire' en particulier en production laitière) est plus importante à cause du volume (à rentabilité égale, ça fait plus d'argent à partir d'un actif plus grand!) et surtout ces dernières années à cause de l'inflation.

8.2 Des petites et moyennes entreprises agricoles pour la promotion humaine du maximum de personnes

Depuis plus de 25 ans, à **Agri-Gestion Laval**, nous travaillons dans ce sens avec un slogan connu, **'rendre les agriculteurs plus autonomes'** par la formation et la responsabilisation afin d'assurer une grande valorisation et grande satisfaction des personnes impliquées.

Or la valorisation, que tout le monde recherche, passe par la responsabilisation et l'autonomie et bien entendu tout ceci exige de la compétence à développer chaque jour.

De notre point de vue des petites et moyennes entreprises agricoles permettent la promotion humaine du plus grand nombre de personnes.

Ainsi, par exemple, il nous semble que six maternités de 200 truies sous la responsabilité de 6 familles permettent une meilleure valorisation d'un plus grand nombre de personnes qu'une maternité de 1200 truies avec un responsable et quelques ouvriers spécialisés. On pourrait dire la même chose pour 5 troupeaux de 70 vaches par rapport à un troupeau de 350 vaches.

8.3 Des petites et moyennes entreprises agricoles pour dynamiser la vie socio-économique régionale.

Sauf exception, il faut bien accepter que la vie socio-économique dans les régions repose en partie sur l'agriculture. Ainsi un bon réseau de petites et moyennes entreprises bien réparties sur le territoire ne peut être que bénéfique à la vie socioéconomique régionale.

8.4 Des petites et moyennes entreprises agricoles pour le respect de l'environnement.

Il nous semble qu'une concentration à outrance de la production animale en particulier ne favorise pas la gestion d'un environnement sain. Ce thème est d'actualité avec tout ce qu'on peut écrire et dire à propos de la production porcine. Sans entrer dans les détails il semble clair que l'augmentation importante de la dimension des élevages ainsi que leur concentration sur des zones géographiques restreintes complique la gestion de l'environnement. Là encore, un réseau de petites et moyennes entreprises bien réparties sur le territoire faciliterait une saine gestion de l'environnement.

Tout cela étant dit, il est clair qu'il va se développer toutes sortes de modèles d'entreprises agricoles, des petites, des moyennes, des grosses et des très grosses mais aussi des très petites avec des responsables à temps partiels qu'il ne faudrait pas non plus négliger.

Et c'est probablement bien comme cela dans un pays de liberté. **Cependant il est important de rester vigilant et critique afin de ne pas succomber à des modes, pas toujours justifiées, sur le plan économique et de ne pas ignorer, consciemment ou non, les conséquences de l'évolution de la structure des fermes.**

Et c'est dans ce contexte que se situe notre prise de position (qui ne nous empêchera pas d'aider, selon nos compétences, la réalisation de projets d'expansion majeure correspondant aux vrais objectifs de certains agriculteurs). Ne concluez pas que nous sommes des nostalgiques qui regrettons le 'bon vieux temps'. Non, au contraire, nous sommes plutôt des 'modernistes' (rappelons par exemple que nous avons été parmi les premiers à introduire l'ordinateur dans les fermes) ayant confiance dans l'avenir mais dans un avenir que nous construisons en connaissance de cause et non un avenir que nous subissons sans comprendre. **Notre position** n'est pas une position dogmatique mais seulement le résultat d'une réflexion critique reposant sur un système de valeur qui se résume à **'la personne avant tout mais bien ancrée dans la réalité technologique et économique de son temps'**. Et cette réalité technologique et économique d'aujourd'hui n'exige pas de très grosses entreprises agricoles (Mais, bien entendu, cette même réalité permet le développement de grosses et très grosses entreprises agricoles. Elle le permet mais elle ne l'exige pas, au moins pour les deux productions faisant l'objet de ce dossier).

CONCLUSION

De façon générale les grosses entreprises ne sont pas plus avantagées que les plus petites. Le seul avantage de la grosse entreprise (qui n'est, cependant, pas à négliger) est l'accumulation de capital au cours des années par le biais du volume et, surtout depuis ces dernières années, par le biais de l'inflation et un solde résiduel un peu plus élevé. Malgré cela le pourcentage de fermes laitières ayant un solde résiduel de 25 000\$ et plus ne présente pas de tendance à l'augmentation à partir de 40 vaches jusqu'à 100 vaches et plus.

Quant aux chiffres relativisés (en % ou par unité de production) il n'y a pas de différences significatives entre les petites et les grosses entreprises sauf pour l'efficacité du travail et, à un degré moindre, pour l'efficacité technico-économique. Or ces deux aspects ne sont pas, à priori, influencés par la dimension de l'entreprise mais beaucoup plus par la façon de gérer de l'agriculteur.

Mais pour les petites comme pour les grosses entreprises le ``secret de la réussite `` c'est l'utilisation rationnelle des ressources disponibles, c'est l'équilibre entre les ressources disponibles entre elles afin d'éviter `` à tout prix`` une sur-utilisation ou une sous-utilisation des ressources (y compris la ressource travail qui semble le point faible des plus petites entreprises). Et cette façon de gérer n'est pas une question de dimension de l'entreprise mais c'est une question de capacité de gestion de l'agriculteur.

Ainsi, dans le contexte d'aujourd'hui, au Québec, il y a de la place pour les petites et moyennes entreprises agricoles à condition qu'elles soient bien gérées(c'est vrai aussi pour les grosses!).

Prendre de l'expansion pour utiliser correctement les ressources disponibles c'est nécessaire (18) mais au-delà c'est

(18) Il faut toujours garder à l'esprit qu'en gestion, faire mieux avant de faire plus, reste une règle de base. Autrement dit, il est toujours préférable d'améliorer son efficacité avant de penser à prendre de l'expansion.

un choix personnel, ce n'est pas une obligation économique. VOUS AVEZ LE CHOIX .

Il y a de petites entreprises qui ont un bel avenir et des grosses qui n'ont pas d'avenir, et vice-versa.

En fait l'avenir est aux agriculteurs et aux agricultrices compétent(es) en gestion d'entreprise et soucieux(ses) de se perfectionner en permanence qu'elle que soit la dimension de l'entreprise (ou presque) qu'ils (elles) gèrent.

Enfin il est important de prendre conscience que nous faisons partie de l'avenir et qu'à ce titre nous pouvons l'orienter un peu afin de répondre le mieux possible à nos aspirations profondes au lieu de subir ce même avenir défini par d'autres et de croire qu'on n'a pas le choix de... prendre de l'expansion par exemple!

Principales références bibliographiques

Blouin-Demers, F., 2001, **Revue de littérature sur les économies d'échelle en production laitière et production porcine**, Agri-Gestion Laval, Université Laval

Caya, S. et Lachapelle, J-P., **Les défis de rester petit**, Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, GÉAGRI, 29 novembre 1996

Doyon, M., **Concentration et intégration :les forces économiques en présence**, Les actes du colloque 2001 de l'UPA, 6 et 7 février 2001

Gosselin,L., et Fleury, S., 1999, **Les décisions de l'avenir sont-elles garantes de l'avenir?**, Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, GÉAGRI, 26 novembre 1999

Levallois, R., Pellerin, D. et Perrier, J-P., 1998, **L'entreprise laitière de l'avenir**, 5^{ème} colloque laitier St-Eustache, 5 février 1998

Morisset, M., **Les politiques qui influencent les structures de production**, Les actes du colloque 2001 de l'UPA, 6 et 7 février 2001

Parent, D., 2001, **De la ferme familiale à l'entreprise agricole : enjeux et proposition**, Les actes du colloque 2001 de l'UPA, 6 et 7 février 2001

Petit, R., 2001, **Valeurs et attitudes des productrices et producteurs agricoles**, Les actes du colloque 2001 de l'UPA, 6 et 7 février 2001/09/05

Romain, R. et Lambert, R., 1992, **Économie de taille, efficacité technique et coûts de production dans les secteurs laitiers du Québec et de l'Ontario**, CRÉA, Université Laval

Remerciements

Nous tenons à remercier **Denis Champagne**, agronome-consultant, club Évoluporc et **Benoît Turgeon**, conseiller en gestion, Syndicat de Gestion agricole de Beauvillage pour leur contribution à l'analyse des résultats des entreprises porcines.

Merci aussi à **Ginette Moreau**, conseillère en gestion, Syndicat de Gestion Agricole de Nicolet-Yamaska pour la communication de diapositives commentées ayant servi à une présentation sur la problématique de l'expansion en production laitière.

TRAGET
LAVAL

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

Toute reproduction avec mention est encouragée.

TRAGET Laval est un groupe de recherche de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (Québec). Notre équipe multidisciplinaire est composée de chercheurs, professionnels, étudiants du secteur des sciences de l'agriculture ou des sciences sociales.

Notre mission est de contribuer au développement des connaissances et à leur diffusion ainsi qu'à la formation d'étudiants dans les domaines de la gestion agricole, du transfert de ferme et de l'établissement en agriculture. L'équipe de recherche privilégie une approche centrée sur la compréhension de l'évolution des phénomènes liés aux changements vécus dans l'entreprise agricole dans sa globalité avec un accent particulier sur les personnes en relation avec les aspects sociaux, technico-économiques et financiers.