

# L'endettement en agriculture : un risque ou une chance?

**Colloque de  
l'entrepreneur  
gestionnaire,  
Drummondville,  
20 novembre 2003,  
CRAAQ**

Conférence présentée par :



**Raymond Levallois**  
Professeur-chercheur  
Traget Laval  
Université Laval

En collaboration avec :  
**Jean-Philippe Perrier**

Gérer une entreprise sans avoir de dettes est impossible et probablement pas souhaitable. Mais gérer une entreprise avec trop de dettes est un défi très difficile à relever et c'est très risqué. Nous comprenons tout de suite qu'il s'agit de trouver un équilibre qui peut être remis en cause à chaque nouvelle décision d'investissement en particulier.

Pour analyser cette problématique de l'endettement en agriculture, nous allons nous concentrer sur la production laitière au Québec car, il semble que cette production fait face à un endettement croissant surtout depuis quelques années.

Notre analyse va se dérouler comme suit :

Évolution de l'endettement des fermes laitières du Québec.  
Les fermes laitières du Québec sont-elles trop endettées?  
Pourquoi la situation financière des fermes laitières du Québec s'est détériorée?  
Conséquences d'un endettement trop élevé.  
Moyens pour obtenir une bonne situation financière.  
Mais il y a l'inflation ... un risque ou une chance?  
Et maintenant qu'est-ce qu'on fait?

Nous allons nous référer essentiellement aux données des Groupes Conseil Agricole du Centre du Québec<sup>2</sup> avec en complément quelques données de Statistique Canada et de la banque de données CPLAIT du GREPA<sup>3</sup> qui sert au calcul des coûts de production de lait au Québec.

Cette analyse a été réalisée grâce à la collaboration des conseillers et conseillères des GCA du Centre du Québec et plus particulièrement Dominik Desrosiers, Luc Brunelle et Marc Fecteau que nous remercions beaucoup.

D'autre part, une séance de réflexion sur la problématique de l'endettement en agriculture a été menée lors d'une rencontre à l'Université Laval le 26 mars 2003 rassemblant plusieurs professionnels (voir la liste en annexe 1). Merci à toutes ces personnes pour leur contribution.

Enfin, cette analyse n'engage que les auteurs et non toutes les personnes qui y ont collaboré.

## **I - Évolution de l'endettement des fermes laitières du Québec**

De nombreux professionnels du milieu agricole québécois (agriculteurs et conseillers) semblent s'accorder pour dire que l'endettement des fermes laitières a augmenté de façon significative ces dernières années.

### **1 - Est-ce que les fermes laitières du Québec sont de plus en plus endettées?**

Rien de mieux que des chiffres pour répondre à une telle question. (voir tableau 1).

Ainsi, selon Statistique Canada, la dette moyenne par ferme a plus que doublé (+107%)

<sup>2</sup> Il s'agit des GCA de Nicolet, Gestion plus, Bois-Francs Erable, Centre du Québec et Coaticook.

<sup>3</sup> Groupe de Recherche en Économie et Politique agricole de l'Université Laval

entre 1997 et 2001, seulement cinq ans ! Et curieusement pendant ce temps, les actifs (selon l'estimation de Statistique Canada) n'a progressé que de 85%; ce qui explique que le taux d'endettement est passé de 21,4 à 24%.

**Tableau 1: Évolution de la situation financière des fermes laitières du Québec (résultats moyens par ferme)**

	Unité	1997	2001	2001/1997 en%
Dettes totales	\$	191 824	397 416	+ 107
Actif total	\$	897 466	1 657 209	+ 85
Dettes/actif	%	21,4	24	-----
Produits	\$	162 826	259 361	+ 59
Intérêts/produits	%	7,5	9,8	-----

Source : Statistique Canada, Enquête financière sur les fermes et nos calculs

À priori, la situation se détériore mais, un endettement qui augmente peut ne pas être grave en soit si les produits ou revenus augmentent encore plus. Hélas, ce n'est pas le cas car, pendant que la dette a augmenté de 107%, les produits n'ont augmenté que de 59%! Il semble y avoir un problème.

D'ailleurs, les intérêts payés sont passés de 7,5% à presque 10% des produits et si on ajoute les remboursements en capital, ces pourcentages sont au moins multipliés par deux. Cela confirme que la situation financière des entreprises laitières du Québec s'est détériorée pendant les cinq dernières années.

Mais est-ce que la situation du Québec est différente de celle de nos voisins?

## 2 - Est-ce que la situation du Québec est différente de celle de l'Ontario?

Le tableau suivant permet de répondre à cette question.

**Tableau 2 : Évolution de la situation financière des fermes laitières de l'Ontario (résultats moyens par ferme)**

	Unité	1997	2001	2001/1997 en %
Dettes totales	\$	231 494	388 909	+ 68
Actif total	\$	1 369 056	2 093 896	+ 53
Dettes/actif	%	16,9	18,6	-----
Produits	\$	216 042	295 176	37
Intérêts/produits	%	7,4	8,5	-----

Source : Statistique Canada, Enquête financière sur les fermes et nos calculs

Les résultats des fermes de l'Ontario (deuxième province productrice de lait au Canada) montrent les mêmes tendances que celles observées au Québec soit, un endettement qui augmente mais de façon moins importante qu'au Québec (68% d'augmentation par rapport à 107%). Cependant, les conséquences sont les mêmes, soit la fragilisation des entreprises (taux d'endettement qui augmente avec des produits qui augmentent beaucoup moins que les dettes et donc une augmentation du pourcentage des produits consacrés au paiement des intérêts.

Mais en final, les fermes ontariennes sont moins endettées que celles du Québec (18,6% versus 24%, soit 5,6% de plus pour le Québec) et ont amélioré leur avantage comparatif à ce sujet pendant les cinq dernières années (16,9% versus 21,4% en 1997, soit 4,5% de plus pour le Québec). L'écart entre l'Ontario et le Québec augmente.

Les fermes du Québec et de l'Ontario se sont fragilisées pendant ces cinq dernières années, mais ce phénomène est plus important au Québec.

## 3 - Analyse détaillée de l'évolution de la situation financière des entreprises laitières du Québec

Pour analyser plus en profondeur cette problématique de l'endettement au Québec, nous avons retenu les données des analyses de groupe des Groupes Conseil Agricoles (GCA) du Centre du Québec pour la période de 1998 à 2002 (nous

avons retenu cet échantillon de fermes car, les données provinciales (Banque Agritel) n'étaient pas disponibles au-delà de l'an 2000). Le tableau suivant présente quelques caractéristiques moyennes des entreprises de ces groupes.

**Tableau 3: Quelques caractéristiques des entreprises laitières des groupes GCA du Centre du Québec**

	Unité	1998	1999	2000	2001	2002
Nombre d'entreprises	n	245	261	206	231	141 <sup>4</sup>
Production	HL	4 161	4 267	4 849	4 989	4 957
Vaches	TET	55,3	54,3	61,4	61,6	59,8
Lait/vache	Litre	7 522	7 857	7 897	8 094	8 283
UTP totales		2,0	2,1	2,2	2,2	2,21
Actif total	\$	1 472 020	1 814 912	2 360 083	2 359 639	2 611 070
Avoir net/actif total	%	67	69	69	65	65,3

Source : Analyses de groupe du Centre du Québec des GCA

Il s'agit d'un échantillon de plus de 200 entreprises avec un nombre moyen de vaches qui est passé de 55 vaches en 1998 à 60 en 2002, soit une croissance 8%. Pendant cette même période, l'échantillon servant à calculer le coût de production du lait (Banque de données CPLAIT du GREPA) est passé de 46,6 à 49,1, soit une progression plus faible de l'ordre de 5%. Ainsi, notre échantillon représente des entreprises qui ont pris un peu plus d'expansion que la moyenne. Cela va contribuer à un endettement un peu plus élevé.

Vérifions maintenant quelques chiffres à propos de l'endettement.

**Tableau 4: Résultats moyens des entreprises du Centre du Québec (groupes GCA)**

	Unité	1998	1999	2000	2001	2002	2002/199
Nombre de fermes	n	245	261	206	231	141	--
Dettes/hl	\$	118	131	151	166	183	55%
Produits/hl	\$	70,43	73,31	77,29	79,54	76,66	9%
Charges/produits	%	53	53	53	55	55,8	--
Solde résiduel	\$	18 138	17 206	16 853	9 748	1 379	-82%
Marge de sécurité <sup>5</sup>	%	6,2	5,5	4,5	2,5	0,4	--
Durée moyenne des emprunts	Année	11,4	12,3	13,4	14,1	14,1	24%

Source : Analyses de groupe agricole du Centre du Québec, GCA

Il n'y a pas de doute que l'endettement augmente de façon importante. Ainsi, les dettes/hectolitre (chiffre relativisé par le volume de production et qui est, de ce fait, comparable) passe de 118 \$ à 183 \$ en cinq ans, soit une augmentation de plus de 50%.

Là encore, ce n'est pas nécessairement grave, si les revenus évoluent en conséquence. Hélas, les produits par hectolitre n'ont augmenté que de 9% (il faut noter que ce n'est pas le prix reçu, par hectolitre, qui lui est passé de 61,76 \$ en 2001 à 62,32 \$ en 2002 mais, c'est l'ensemble des produits comprenant les ventes d'animaux, de récoltes et les variations

<sup>4</sup> Il faut être prudent avec les résultats de 2002 car, il n'y a que 141 fermes (les données de certains GCA n'étant pas disponibles). Cependant, il semble que les résultats sont représentatifs de l'échantillon des années précédentes (moyennes voisines et confirmations des tendances).

<sup>5</sup> Capacité de remboursement = Produits - charges sauf intérêts MLT, amortissements et coût de vie  
Solde résiduel = CDR - Annuité (remboursement en capital et intérêts)  
Marge de sécurité =  $\frac{\text{Solde résiduel}}{\text{Produits}} \times 100$

d'inventaire). Ce sont donc les produits autres que le lait qui ont diminué en 2002 et plus particulièrement les produits des récoltes à cause des compensations ASRA sur les récoltes non vendues). Pour rééquilibrer la situation, il faudrait que les charges aient diminué de façon importante. Or, ce n'est pas le cas. Il y a même une légère remontée de pourcentage de charge ces deux dernières années.

Une façon plus précise de mesurer l'évolution de la situation est le calcul de la marge de sécurité sur les produits qui est une mesure de risque. Ainsi, lorsque cette marge est de 8, par exemple, cela veut dire que tant que les produits ou ventes ne diminuent pas de plus de 8%, l'entreprise peut faire ses remboursements d'emprunts. Si la diminution dépasse 8%, ces remboursements ne sont plus possibles, l'entreprise est en difficulté. Il serait raisonnable et sage que cette marge de crédit soit de 8% à 10% et plus. Qu'en est-il pour notre groupe de fermes? Dès 1998, cette marge de sécurité est assez faible avec 6,2% et ensuite, d'années en années, elle diminue jusqu'à devenir très nettement trop faible (0,4% en 2002). Le moindre « pépin » et ces fermes vont être dans le rouge!...

Mais peut-être que ces entreprises veulent rembourser de plus en plus rapidement leurs emprunts, ce qui augmente les paiements et ainsi réduit leur marge de sécurité. Hélas, ce n'est pas le cas, c'est même l'inverse. La durée moyenne des emprunts augmente d'année en année, passant d'à peine 11,5 années à plus de 14 ans en seulement cinq ans. Peut-on parler de « fuite en avant »! Ce qui est clair, c'est que la situation s'est détériorée de façon majeure. Si la durée des emprunts n'avait pas augmenté, les paiements dépasseraient très probablement la capacité de payer des entreprises.

Nous pouvons nous poser la question de savoir si ce groupe (de plus de 200 fermes) est un cas particulier. La réponse est non. D'autres groupes présentent des résultats du même ordre. Ainsi, par exemple, le GCA du Lac Saint-Jean Est a vu sa marge de sécurité passer d'un peu plus de 4% en 1998 à moins de 1% en 2002. Et, suite à de nombreuses discussions avec les conseillers et conseillères des GCA, il semble bien que cette tendance est générale. Et c'est d'ailleurs cohérent avec les données, beaucoup plus globales, de Statistique Canada vues précédemment. Nous pouvons peut-être discuter sur les chiffres mais pas sur la tendance lourde de détérioration de la situation financière des fermes laitières du Québec pendant les cinq dernières années.

Finalement, une autre question nous vient à l'esprit : « est-ce que cette tendance à l'augmentation de l'endettement est récente »?

Les chiffres du tableau suivant vont nous éclairer.

**Tableau 5 : Évolution de l'endettement de 1994 à 2002**

Critères	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Dettes/hl	90	101	106	120	122	132	151	170	183

Source : Analyses du groupe du Centre du Québec des GCA

La tendance à l'augmentation de l'endettement existe depuis longtemps, mais il y a une accélération ces dernières années. En effet, entre 1998 et 1994, la dette par hectolitre a augmenté de 32 \$, alors qu'entre 2002 et 1998 (même durée) cette augmentation a été de 61 \$, presque le double!

Le phénomène de l'endettement des fermes laitières semble prendre de l'ampleur ces dernières années. Ce n'est pas très rassurant.

## II - Les fermes laitières du Québec sont-elles trop endettées?

Les chiffres vus précédemment démontrent clairement que, de façon générale, la situation financière des fermes laitières s'est détériorée pendant les cinq dernières années.

Mais peut-on dire que ces mêmes fermes sont trop endettées? La réponse à une telle question mérite quelques explications. Quand peut-on dire qu'une entreprise est trop endettée? Quand peut-on dire qu'une entreprise est en difficulté financière? Il n'y a pas consensus quant aux réponses à de telles questions.

Étant conscients de cette situation, nous allons nous référer aux grands principes de la théorie financière généralement reconnue et qui semble oubliée ou malmenée à certaines occasions ces derniers temps. En d'autres mots, revenons aux sources, revenons aux valeurs sûres!

Nous allons donc nous placer dans la perspective d'une saine gestion d'entreprise avec de « bons vieux principes ». Et ces

grands principes se résument à « prendre les moyens pour assurer la pérennité de l'entreprise », ou en d'autres mots « à éviter toute décision ou toute situation pouvant remettre en cause la survie de l'entreprise ». Cela veut dire qu'il faut limiter les risques (prendre des risques calculés) et qu'il faut s'assurer que l'entreprise pourra se transférer dans de bonnes conditions.

À partir de ces principes, on peut déduire les conditions qui peuvent nous faire dire qu'une ferme est (ou non) trop endettée.

### 1 - Problème du choix du (ou des) critère(s) permettant de juger de l'endettement d'une entreprise

Mais pour répondre à notre question de savoir si les fermes laitières sont trop endettées, il faut choisir un ou des critères appropriés.

Le taux d'endettement (ou l'inverse, soit l'autonomie financière) est un critère souvent cité. « Une ferme laitière peut difficilement dépasser un endettement de 40% ou 50% dans les conditions actuelles », est un exemple souvent entendu.

«Au-delà de 190 \$ - 200 \$ de dettes/hectolitre, la situation financière d'une entreprise laitière devient très difficile ». est un autre exemple avec un autre critère.

«Lorsque les paiements (remboursements en capital et intérêts) sur les emprunts MLT dépassent 25% des ventes, ça devient difficile ».

Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle démontre que de nombreux critères sont utilisés. Chacun des critères a ses mérites mais aussi ses limites. En particulier, aucun des trois critères cités ne tient compte de l'efficacité de l'entreprise ni de la durée des emprunts.

Or, l'efficacité peut varier beaucoup d'une entreprise à une autre. Ainsi, au niveau efficacité technico-économique, le pourcentage de charges<sup>6</sup> par rapport aux produits va de moins de 45% à plus de 65%, selon les fermes. Cela fait une différence majeure au niveau de la capacité à rembourser les emprunts. Pour une entreprise de 400 000 \$ de chiffres d'affaires, cela fait 20 000 \$ en plus ou en moins pour une variation de seulement 5% du pourcentage de charges!

L'efficacité du travail qui se traduit par des salaires et des coûts de vie, varie aussi beaucoup d'une ferme à une autre.

D'autre part, la durée des emprunts a un impact majeur sur le montant des remboursements à faire, au moins jusqu'à une durée de 20 ans. Or, pour un même endettement, selon nos trois critères vus précédemment, l'évaluation ne devrait pas être la même si la durée moyenne des emprunts est 11 ans ou 16 ans, par exemple. Cela semble évident! Mais c'est quoi la durée normale d'un emprunt?

Là encore, référons-nous aux grands principes de gestion financière. À ce propos, il y a ce qu'on appelle la règle d'or en gestion financière qui se lit comme suit : « La durée d'un emprunt doit être égale ou inférieure à la durée de vie utile du bien financé ».

Ceci semble logique. Le simple bon sens permet de comprendre qu'il est anormal de continuer à rembourser un emprunt sur un investissement qui est usé ou qui est dépassé donc, qui ne sert plus.

Il y a un certain consensus pour des durées maximum de 5 ans pour les animaux reproducteurs, 10 ans sur les machines et équipements et 20 ans sur les bâtiments.

Pour la terre qui, elle n'est pas amortissable, vingt ans est raisonnable. Au-delà, la réduction de l'annuité est très, très faible, mais les intérêts à payer pendant la durée de l'emprunt, eux augmentent de façon très significative. Reste le cas particulier du quota qui n'est pas amortissable mais qui repose sur des décisions politiques et qui peut prendre de la valeur, la garder ou la perdre.

Il n'y a donc pas de durée théorique non discutable. Notre point de vue, en tenant compte du risque, de la capacité de payer des entreprises et de la pérennité des entreprises laitières, est que la durée des emprunts pour acheter des quotas ne devrait pas dépasser 10 ans. Évidemment, nous acceptons que ce point de vue soit discuté!

Dans de telles conditions de financement et avec la structure actuelle des actifs des fermes laitières du Québec, la durée

---

<sup>6</sup> Charges, sauf intérêts MLT, salaires et amortissements.

moyenne des emprunts ne devrait pas excéder 12 à 14 ans sauf, cas exceptionnel et sauf cas d'établissement.

Ceci étant dit, si la durée des emprunts est dans les normes, y-a-t-il un critère qui permettrait de diagnostiquer de façon précise qu'une entreprise est trop endettée? Nous pensons que oui.

## 2 - Un critère qui permet de déterminer si une entreprise est trop endettée

Ce critère fait référence à la capacité réelle de l'entreprise de rembourser ses emprunts. Il s'agit de la marge de sécurité sur les produits.

Lorsque les remboursements en capital et intérêts sur les emprunts MLT dépassent la Capacité De Remboursement<sup>7</sup> de l'entreprise celle-ci est, de façon claire, trop endettée<sup>8</sup>. Dans ce cas, le solde résiduel est négatif. L'entreprise est dans le rouge. Mais il est aussi évident qu'il ne faudrait pas en arriver à cette situation-là.

La question est de savoir quelle marge de sécurité il faut préserver pour un fonctionnement d'une entreprise laitière? La réponse mérite des nuances. En effet, il est normal que les exigences soient légèrement différentes selon :

- l'âge de l'agriculteur, en théorie il est normal qu'un jeune agriculteur soit plus endetté qu'un collègue plus âgé surtout si, en plus, il se prépare au transfert ;
- le statut de l'entreprise, en vitesse de croisière ou en expansion ;
- l'état du système de production. Si tout est en parfait état (machines et bâtiments en particulier) un endettement plus élevé est plus tolérable que dans une situation inverse.

Cependant, de façon générale, cette marge de sécurité sur les produits (solde résiduel en pourcentage des produits) ne devrait pas descendre en dessous de 8% à 10%, selon les situations. En effet, qui peut prévoir à quelques pourcentages près les produits d'une ferme (chutes de prix des animaux, des récoltes, maladies, climat, etc.)

En fait, si on se fie à la théorie financière, on peut définir très précisément cette marge de sécurité pour chaque entreprise. Selon cette théorie, une entreprise devrait être capable, en plus de faire les remboursements en capital et intérêts sur les emprunts à MLT, de disposer de l'argent nécessaire pour l'autofinancement des investissements de l'équivalent des amortissements.

Ainsi, le solde résiduel devrait être égal ou supérieur aux amortissements<sup>9</sup>. Ce serait la situation idéale qui permettrait à l'entreprise d'augmenter régulièrement son actif net ou avoir propre et ainsi de réduire de plus en plus les risques.

C'est d'ailleurs ce principe qui a donné lieu à une définition de deux CDR par Agri-Gestion Laval depuis les années soixante-dix. Une CDR maximale qui ne tient pas compte des amortissements, c'est celle utilisée par tous les organismes financiers et qui est appelée tout simplement CDR. Et une CDR optimale qui représente la CDR maxi moins les amortissements. Et l'idéal, serait que les remboursements (annuités) ne dépassent pas cette CDR optimale.

## 3 - Les fermes laitières sont-elles réellement trop endettées?

Vérifions ce que cela donne avec les chiffres de nos fermes des GCA du Centre du Québec

<sup>7</sup> Produits – charges, sauf intérêts MLT et sauf amortissements mais avec coût de vie.

<sup>8</sup>Certains diront que non, c'est l'efficacité de l'entreprise qui est trop faible. Cette approche nous semble peu réaliste et présente beaucoup de risque. Augmenter son efficacité, ce n'est pas facile. Et on ne fait pas ses remboursements avec une efficacité potentielle.

<sup>9</sup> Évidemment, il peut y avoir une discussion sur la façon de calculer ces amortissements en particulier, actualisés ou non, en fonction de l'inflation.

Tableau 6 : Marge de sécurité sur les produits et amortissements

	Unité	1998	1999	2000	2001	2002	2002/2001
Produits	\$	293 068	313 831	374 775	396 838	380 045	30
Solde résiduel	\$	18 138	17 206	16 853	9 748	1 379	-92
Marge de sécurité sur les produits	%	6,2	5,5	4,5	2,4	0,4	---
Amortissements GCA <sup>10</sup>	\$	37 581	40 928	46 454	45 484	46 129	---
Amortissements GCA/	%	12,8	1,3	12,4	11,5	12,1	---
Amortissements simplifiés <sup>11</sup>	\$	21 399	23 262	28 276	31 154	28 503	---
Amortissements simplifiés/ produits	%	7,3	7,4	7,5	7,8	7,5	---
Amortissements CPLAIT <sup>12</sup> / produits	%	11,6	11,5	10,8	10,8	12,5	

Source : Analyses de groupe du Centre du Québec des GCA, Les coûts de production des fermes laitières du Québec, GREPA

Tout d'abord, évaluons ce que représentent les amortissements par rapport aux produits des entreprises laitières. Si nous prenons les amortissements tels que calculés par les GCA (en tenant compte de l'inflation), les amortissements représentent 12% à 13% des produits.

Si nous prenons des amortissements, disons simplifiés, avec 10% de la valeur marchande des machines et 5% de la valeur marchande des bâtiments de chaque année, ceux-ci représentent environ 7.5% des produits. Et lorsqu'on prend les amortissements sur actifs au coût d'acquisition de la banque CPLAIT, le chiffre est compris entre 11 et 12%.

Ainsi lorsque, par simple bon sens, nous parlons d'une marge de sécurité de 8% à 10% avec l'objectif de tendre plus vers le 10% que le 8%, sauf pour des cas particuliers, nous rejoignons la théorie financière.

Or, cette marge de sécurité réelle de nos entreprises laitières est passée d'un peu plus de 6% à moins de 1% en cinq ans. Nous sommes loin du 8% à 10% et l'écart s'accroît à une vitesse alarmante.

Oui, de façon générale, les fermes laitières de notre échantillon (GCA du centre du Québec) sont trop endettées, et ceci d'autant plus que nous avons déjà vu que pendant ces mêmes cinq ans la durée moyenne des emprunts est passée d'à peine 11.5 années (normale) à plus de 14 années (élevée).

Cependant, il s'agit d'une conclusion issue de l'analyse des résultats moyens. Évidemment, il y a des entreprises sans problèmes et d'autres avec des problèmes graves. C'est tout cela qui fait une moyenne. Mais ces moyennes sont quand même une indication d'une tendance lourde vers un endettement excessif.

D'autre part, peut-on généraliser cette conclusion à l'ensemble des fermes laitières du Québec? Ou, en d'autres mots, est-ce que notre échantillon est représentatif? Pour répondre à cette question, vérifions avec quelques résultats de la banque de données CPLAIT du GREPA servant à calculer le coût de production du lait. Ces données sont considérées représentatives de la production laitière du Québec.

<sup>10</sup> Amortissements tenant compte de l'inflation

<sup>11</sup> 10% de la valeur marchande des machines et 5% des bâtiments

<sup>12</sup> Amortissements sur actifs au coût d'acquisition

**Tableau 7 : Endettement des fermes laitières du Québec selon deux banques de données**

Critère	1998	1999	2000	2001	2002	2002/1998
Dettes/hl						
GCA	118	131	151	166	183	55%
CPLAIT	93	107	117	131	145	56%
Intérêts MLT en % des produits						
GCA	9,7	10,4	11,7	12,8	11,7	2%
CPLAIT	7,9	9,2	9,6	10,5	10,4	2,5%
GCA-CPLAIT	1,8	1,2	2,1	2,3	1,3	---

Sources : Analyses de groupe du Centre du Québec des GCA, Les coûts de production des fermes laitières du Québec, GREPA

Au niveau de la tendance à l'augmentation de l'endettement, ces deux banques de données donnent le même signal avec des ressemblances frappantes quant à l'évolution entre 1998 et 2002.

Au niveau du niveau d'endettement (dettes/hl et intérêts payés en pourcentage des produits), les fermes de la banque de données CPLAIT sont un peu moins endettées que celles des GCA du Centre du Québec. Un des éléments d'explication, est que l'augmentation du nombre de vaches qui a été plus faible pour le groupe CPLAIT (46,6 vaches en 1998 à 49,1 en 2002, soit une augmentation de l'ordre de 5%) que pour le groupe GCA (de 55,3 en 1998 à 59,8 en 2002, soit une augmentation de 8%).

Ainsi, les intérêts payés par le groupe CPLAIT, en 2002, représentent 1,3% de moins en pourcentage des produits. Sachant que les remboursements en capital représentent en moyenne un montant voisin des intérêts, cela représente une différence de 2,6% des produits en remboursements (capital + intérêts) sur les emprunts.

Le groupe GCA présentant une marge de sécurité sur les produits de 0,4% en 2002, on peut en déduire que la marge de sécurité du groupe CPLAIT (données non disponibles) est de l'ordre de 3% (2,6 + 0,4). Nous sommes loin du 8% à 10% recommandé.

Or, nous parlons de résultats moyens, ce qui suppose qu'il y a un bon nombre d'entreprises qui sont carrément en difficulté financière (solde résiduel proche de zéro ou négatif). Pour illustrer ceci, revenons à notre groupe GCA pour 2002.

**Tableau 8 : Pourcentage de fermes en fonction de la marge de sécurité sur les produits**

Marge de sécurité	% de fermes
> 10%	11
5 à 10%	15
0 à 5%	21
0 à -5%	27
< -5%	25

Source : Analyses de groupe régionale du centre du Québec GCA (2002)

**Ces chiffres sont vraiment inquiétants. Seulement 11% de fermes ont une marge de sécurité de 10% ou plus. Et, surtout, 52% de ces fermes présentent une marge de sécurité négative. Sans exagérer, nous pouvons parler d'une situation de crise pour ce groupe.**

Mais, si ce groupe semble un peu plus endetté que le groupe plus représentatif de la banque de données CPLAIT, nous avons vu que les différences sont, malgré tout, assez faibles.

**On peut donc dire qu'il y a un nombre important et croissant d'entreprises laitières au Québec qui sont trop endettées et donc, qui présentent des difficultés financières réelles ou potentielles, à court terme.**



### III - Pourquoi la situation financière des fermes laitières du Québec s'est détériorée?

À propos des causes de l'endettement, il y a le discours habituel assez connu qui parle :

- d'augmentation exagérée du prix du quota ;
- d'augmentation du prix des terres ;
- de grande facilité de crédit ;
- de trop grande confiance dans le système (le quota va se maintenir, le prix du lait va continuer à augmenter, ...) ;
- de l'argent nécessaire pour la mise aux normes ;
- du progrès technologique qui coûte cher ;
- de l'ambiance générale qui valorise l'expansion ;
- etc...

Donc, ce ne sont pas les raisons qui manquent pour justifier une progression « inquiétante » de l'endettement des fermes laitières du Québec. Mais essayons d'analyser sans « à priori » les chiffres afin de mieux comprendre ce qui se passe. Tout d'abord, nous avons vu que l'endettement a augmenté de façon significative avec des dettes/hectolitre qui sont passées de 118 \$ à 183 \$, en seulement cinq ans. Pourquoi faut-il autant d'argent ou pourquoi faut-il de plus en plus d'argent?

#### 1 - Investissements et endettement

Les chiffres suivants, concernant les investissements, vont nous éclairer un peu sur l'évolution de l'endettement.

**Tableau 9 : Investissements et actifs des fermes laitières (valeurs marchandes)**

Critère	Unité	1998	1999	2000	2001	2002	2002/1998 en %
Investissements nets agricoles	\$	81 245	111 947	185 541	137 864	168 063	106
Machines/vache	\$	495	549	674	714	602	22
Bâtiments/vache	\$	213	334	632	505	537	152
(Machines + bâtiments) /vache	\$	708	883	1 306	1 309	1 139	61
Quota/vache	\$	584	1 040	1 400	652	1 291	121
Actif/vache	\$	26 619	33 424	38 438	38 806	43 590	64
Actif/hectolitre	\$	354	425	487	473	527	49
Actif/\$ de produits	\$	5,02	5,80	6,30	5,95	6,87	37

Source : Analyses de groupe du Centre du Québec des GCA

En absolu, les investissements, par entreprise, ont fait un bond surprenant de 1998 à 2000 (plus que le double) avec un ralentissement les deux dernières années (avec cependant une augmentation de plus de 100% en 2002 par rapport à 1998!). Le bond de l'année 2000 s'explique, en partie, par l'augmentation de 7 vaches, mais de 1998 à 1999, il n'y a pas eu d'augmentation du nombre de vaches et les investissements ont quand même fait un bond de presque 40%. Il y a une cause plus profonde.

Mais voyons d'abord quels types d'investissements ont été réalisés ainsi que leur évolution dans le temps sur une base comparable, soit des résultats par vache.

Les **investissements en machines** ont progressé de façon continue passant d'à peine 500 \$/vache à plus de 700 \$, en 2001, soit **environ 40 % d'augmentation** pour retomber à 600 \$ en 2002, soit 22% de plus qu'en 1998.

Les **investissements en bâtiments** ont progressé de façon spectaculaire en passant d'environ 200 \$/vache à plus de 500 \$ avec un pic de plus de 600 \$ en 2000 (année d'augmentation de 7 vaches!). Avec 537 \$ en 2002, cela fait quand même **un bond de 152%!** Dans ce cas, l'expansion et la mise aux normes ont contribué à cette évolution des investissements en bâtiments.

Ainsi, lorsqu'on additionne les **investissements en machines et en bâtiments**, on passe de 700 \$ à 1 300 \$/vache en

2001, soit **85% d'augmentation** et à 439 \$ en 2002, soit **61% de plus qu'un 1998**. Or, ces investissements, en plus d'occasionner des intérêts à payer sur les emprunts nécessaires, ils créent de nouvelles charges d'amortissement. Et pour couronner le tout, **ces investissements sont assez peu productifs** quant à leur contribution à l'augmentation des produits et/ou la réduction des charges.

Ainsi, à priori, **une telle progression de tels investissements ne peut que fragiliser les entreprises sur le plan financier.**

Quant aux investissements en quota, ils ont progressé de façon majeure de 1998 à 2000, passant de moins de 600 \$/vache à 1 400 \$/vache (expansion en 2000), puis sont retombés autour de 650 \$ en 2001 pour revenir à plus de 1 100 \$ en 2002. Ainsi, il faut être prudent. **L'augmentation de la valeur du quota n'est qu'un élément (environ 50% des investissements (sauf en 2001) d'explication de l'augmentation de l'endettement des fermes laitières.**

Maintenant, prenons un chiffre plus global afin de mieux comprendre ce phénomène d'investissements dans les fermes laitières. Le montant **d'actif par vache** est un bon critère en ce sens. Dans ce cas, la tendance est claire. Il faut de plus en plus d'actifs, donc d'argent, par vache, pour opérer une ferme laitière. **On est passé d'un peu plus de 26 000 \$ à presque 43 600 \$ par vache, une augmentation de plus de 64%**. C'est énorme. Il faut le trouver ce capital! Évidemment, ce n'est pas aussi brutal en pratique sur une ferme car, l'augmentation de la valeur des terres ou du quota déjà existant n'exige pas d'argent, seuls les achats nouveaux sont atteints. Cependant, cela démontre clairement la tendance lourde en production laitière au Québec. Le montant d'actif par hectolitre (qui inclut les progrès de la productivité des vaches) va dans le même sens.

Donc, **la première explication de la progression de l'endettement, c'est le montant d'actifs par vache (ou par hl) qui augmente de façon très significative.** Pour produire un hectolitre de lait, il faut de plus en plus de capital et, bien entendu, il faut le trouver quelque part... on emprunte!

Bien entendu, beaucoup de causes souvent citées pour expliquer l'évolution de l'endettement comme l'augmentation des prix du quota, du prix des terres, les coûts de mise aux normes et le coût de la technologie contribuent à cette situation.

## 2 - Produits, marge et endettement

Les dettes augmentent, c'est clair. La conséquence de cette augmentation de l'endettement et l'augmentation des paiements à faire (remboursements en capital et intérêts sur les emprunts à MLT). Ces remboursements se font avec l'argent que génère l'entreprise. Est-ce que ces entreprises du troisième millénaire qui exigent des capitaux énormes génèrent des revenus en conséquence?

Tableau 10 : Produits, charges et marge/hectolitre

Critère	1998	1999	2000	2001	2002	2002/1998 en %
<b>Produits laitiers</b>						
lait/hl	56,60	57,73	60,35	61,76	62,32	10
Vente animaux + var. inventaire	4,99	6,42	7,72	6,98	6,83	37
<b>Récoltes</b>						
Vente, ASRA, assurances, var. inv.	4,54	5,74	6,54	7,72	4,23	-7
Autres	4,30	3,42	2,68	3,08	3,28	-24
<b>PRODUITS TOTAUX</b>	<b>70,43</b>	<b>73,31</b>	<b>77,29</b>	<b>79,54</b>	<b>76,66</b>	<b>9</b>
<b>Charges troupeau</b> (moulée, vétérinaire, reproduction, mise en marché, paille, foin, etc.)	17,25	17,99	19,56	20,32	20,65	20
Charges récolte (fertilisants, semence, ASRA)	5,50	5,62	5,82	6,40	5,33	-3
Entretien, carburant, location machines, forfait	7,16	7,41	7,84	8,28	8,36	17
Autres charges (intérêt CT, ...)	0,70	0,77	0,79	1,20	0,6	--
<b>CHARGES VARIABLES TOTALES</b>	<b>30,61</b>	<b>31,79</b>	<b>34,01</b>	<b>36,20</b>	<b>34,94</b>	<b>14</b>
Entretien terre et bâtiments et location	1,86	1,92	2,03	2,01	2,12	14
Salaires et avantages sociaux	3,51	3,87	4,34	4,26	3,67	5
Autres (électricité, taxes, cotisations,...)	5,03	5,25	5,48	5,61	5,84	16
<b>CHARGES FIXES sans intérêts MLT ni amortissement</b>	<b>10,40</b>	<b>11,04</b>	<b>11,85</b>	<b>11,88</b>	<b>11,63</b>	<b>12</b>
CHARGES TOTALES sans intérêts MLT ni amortissements	41,01	42,83	45,86	48,08	46,57	14
<b>Marge</b>	<b>29,42</b>	<b>30,48</b>	<b>31,43</b>	<b>31,46</b>	<b>30,09</b>	<b>2</b>
Coût de vie	7,72	7,92	7,33	7,33	7,99	3
<b>Marge après coût de vie et avant intérêts MLT et amortissements</b>	<b>21,70</b>	<b>22,56</b>	<b>24,10</b>	<b>24,13</b>	<b>22,10</b>	<b>2</b>

Source : Analyses de groupe du Centre du Québec des GCA

En observant ces données, nous remarquons qu'après une augmentation des produits/hl de 1998 à 2001, il y a eu une chute en 2002 (au niveau des revenus des récoltes), nous ramenant presque au niveau de 2000. Heureusement, les charges ont diminué aussi un peu mais, pas dans les mêmes proportions. Ainsi la marge, après coût de vie et avant intérêts MLT et amortissements, s'est détériorée elle aussi en 2002 après une légère augmentation de 1998 à 2001.

Si nous revenons à la période de 1998 à 2002, nous constatons que les produits ont augmenté de 9% pendant que les charges variables et charges fixes sans intérêts MLT ni amortissements, ont augmenté de 14% et 12%. Dans ces conditions, la marge avant coût de vie et amortissements, n'a progressé que de 2%. Quant au coût de vie/hl, il n'a progressé que de 2% en cinq ans (dans ce dernier cas, la meilleure efficacité du travail a permis aux agriculteurs d'augmenter quand même leur coût de vie).

Rappelons nous que pendant cette même période, les dettes par hectolitre ont augmenté de plus 50 % et que les actifs par vache ont augmenté à peu près dans les mêmes proportions. Il est clair que la situation va être difficile!

Vérifions maintenant les conséquences de cet accroissement de l'endettement et des actifs au niveau de deux résultats de nature différente :

- le bénéfice net, résultat qui mesure l'accroissement de l'avoir du propriétaire grâce aux activités économiques de l'entreprise (inflation exclue) ;
- et le solde de trésorerie, c'est-à-dire une marge sans tenir compte des amortissements mais en tenant compte des

remboursements en capital sur les emprunts à MLT.

Ces deux résultats sont complémentaires. Le bénéfice net est le plus important pour juger d'une situation à moyen et long terme et le solde de trésorerie est très important à court terme pour la gestion de la trésorerie.

**Tableau 11 : Marge, intérêts MLT, amortissements et résultats financiers par hectolitre**

Critère	1998	1999	2000	2001	2002	2002/1998 en %
Marge après coût de vie et avant amortissements et intérêts MLT	21,70	22,56	24,10	24,13	22,10	2
<b>Intérêts MLT</b>						
lait	4,7	4,65	5,69	6,26	5,80	42
autres	2,41	3,00	3,37	3,63	3,32	38
<b>TOTAL</b>	<b>6,48</b>	<b>7,65</b>	<b>9,06</b>	<b>9,89</b>	<b>9,12</b>	<b>41</b>
<b>Amortissements</b>						
lait	4,52	4,81	5,05	4,91	4,69	4
autres	4,51	4,78	4,53	4,21	4,51	0
<b>TOTAL</b>	<b>9,03</b>	<b>9,59</b>	<b>9,58</b>	<b>9,12</b>	<b>9,20</b>	<b>5</b>
<b>Bénéfice net</b> <b>Marge - intérêts - amortissements)</b>	<b>6,19</b>	<b>5,32</b>	<b>5,46</b>	<b>5,12</b>	<b>3,78</b>	<b>-39</b>
moins remboursement capital MLT	9,58	9,72	10,07	10,60	10,99	15
<b>Solde de trésorerie</b> (marge - intérêts - remb. en capital)	<b>5,64</b>	<b>5,19</b>	<b>4,97</b>	<b>3,64</b>	<b>1,99</b>	<b>-65</b>
Note : Amortissements/vache	680	754	757	738	762	12

Source : Analyses de groupe du Centre du Québec des GCA

En observant le tableau ci-dessus, nous constatons que les intérêts ont augmenté de 41% (après un sommet en 2001), alors que les amortissements n'ont augmenté que d'environ 5%. Cette faible augmentation des amortissements par hectolitre s'explique par l'augmentation du volume de production des fermes (amortissements reportés sur plus d'hectolitres) et par le fait que plus de la moitié des investissements (sauf en 2001) est représentée par des investissements non amortissables (quota et terres).

Si nous ramenons les amortissements par vache, ce qui est plus logique que par hectolitre car, les investissements en machines et bâtiments sont beaucoup plus liés au nombre de vaches qu'au nombre d'hectolitres produits (il n'y a pas de différence significative d'investissement en fonction de la production par vache), les résultats sont légèrement différents avec une augmentation d'environ 12%.

**Dans ces conditions, le bénéfice net passe de 6,19 \$ à 3,78 \$/hl soit, une diminution de 39% en cinq ans.**

Pendant, on pourrait penser que cette diminution, par hectolitre, a été compensée par l'augmentation du volume de production. Ce n'est pas le cas car, en 1998, le bénéfice net était de 25,757 \$ (6,19 \$ x 4161 hl), alors qu'il a été de seulement 18 741 \$ en 2002 (3,78 \$ x 4958 hl). La situation se détériore vraiment.

Au niveau de la trésorerie, c'est encore pire, car pendant que le bénéfice net diminuait de 39%, le solde de trésorerie diminuait de 65%!

À ce stade-ci de l'analyse, **on peut dire que les charges ont progressé un peu plus vite que les produits, ce qui a limité la progression de la marge/hl** qui a d'ailleurs plafonné en 2001 pour régresser en 2002. Cette situation fait penser que cette marge a perdu de son pouvoir d'achat. Mais il y a une légère compensation par l'augmentation du volume de production par ferme.

**Ce qui est beaucoup plus grave, c'est que pendant que cette marge reste assez stable et même diminue en 2002, les effets de l'accroissement de l'endettement dû aux actifs de plus en plus importants pour produire 1 hl de lait** (mais il est peut-être possible de produire avec moins de capital, voir section 5) **entraînent des obligations financières (remboursements) de plus en plus lourdes d'où la détérioration de la situation financière des entreprises.**

Suite à ce constat et à la conclusion de la section précédente sur l'endettement trop élevée, essayons de mettre en évi-

dence les conséquences possibles de cette situation financière des entreprises laitières du Québec.

#### **IV - Conséquences d'un endettement trop élevé**

Lorsque l'endettement d'une entreprise agricole est trop élevé, cet endettement n'est plus une chance mais c'est un risque réel. Nous allons passer en revue les principales conséquences d'un endettement exagéré.

##### **1 - Difficulté à faire face aux risques**

Nous vivons une situation paradoxale en agriculture. Lorsque nous parlons avec les agriculteurs, ils insistent toujours sur la difficulté qu'ils ont à prévoir leurs résultats parce qu'ils travaillent avec des éléments vivants (animaux et plantes), sont tributaires de la météo et des maladies en plus des variations de prix difficiles à prévoir (sauf pour le prix du lait). Et, en même temps, un certain nombre de ces agriculteurs (de plus en plus nombreux) organisent leurs entreprises avec des marges de sécurité quasi nulles.

Ainsi, pour ces entreprises, la moindre variation des revenus va se traduire par une situation difficile et stressante, c'est-à-dire l'incapacité de faire face aux paiements (intérêts et remboursements d'emprunts).

Pour concrétiser cette idée, prenons les chiffres de nos entreprises des GCA du Centre du Québec (2002).

**Une augmentation de seulement 0.5% du taux d'intérêt entraînerait une augmentation des charges de 4 526 \$ ;  
Une diminution de seulement un hectolitre par vache (76,66 \$ x 0,442 de marge/\$ x 59,8 vaches) entraînerait une diminution de la marge avant intérêts, salaires et amortissements de 2 026 \$ ;  
Une augmentation de seulement 1% du pourcentage de charges entraînerait (380 045 \$ de produits x 1%), une augmentation des charges de 3 800 \$ ;**

**Et le solde résiduel moyen est de 1 379 \$!...**

Nous constatons la fragilité de ces entreprises. Ceci d'autant plus que ces chiffres ne concernent qu'un facteur à la fois. Or, dans la réalité, il peut y avoir une combinaison de facteurs.

Il est inutile d'insister sur le fait qu'une telle situation peut être difficile à vivre en plus du stress engendré (qui peut varier d'un individu à l'autre).

##### **2 - Difficulté à maintenir le système de production en bon état et à date**

Dans une entreprise agricole, le système de production est composé de nombreux éléments qui s'usent comme les bâtiments, les machines et les équipements.

Ainsi, il faut réinvestir périodiquement pour remplacer les éléments usés. S'il n'y a pas de marge, il sera difficile de réaliser ces remplacements, ceux-ci risquent d'être retardés avec de nombreuses conséquences négatives comme une efficacité réduite, perte de temps, réparations coûteuses, récoltes et semis retardés, etc... .

Évidemment, la difficulté à suivre le progrès technologique est de même nature.

##### **3 - Transfert problématique**

Cette conséquence d'un endettement exagéré nous semble majeure quand il s'agit d'une entreprise dont le transfert est prévu à brève échéance, dans quelques années.

Car, même sans discuter du prix de vente de la ferme, il faut que les parents qui se retirent puissent vivre. Or, avec quoi les enfants reprenant la ferme vont fournir un minimum d'argent chaque année aux parents si la marge ou le solde résiduel est déjà quasi nul?

Et si les parents préfèrent vendre et utiliser le capital récupéré pour leur retraite, avec quoi les enfants vont-ils payer les emprunts nouveaux pour couvrir la valeur (une partie de la valeur!) de la ferme qui, évidemment, dépasse le montant des emprunts déjà existants?

Il n'y a pas d'issue, sauf :

- si les parents ne réclament rien ou presque (dans un tel cas, il faut souhaiter que ces mêmes parents ont d'autres sources de revenus et ont fait des placements hors de leur ferme... cas encore rare) ;
- si les parents décident de démanteler la ferme et ainsi d'exclure la relevée.

Nous voyons qu'il s'agit d'un problème grave, d'autant plus grave que la valeur des fermes laitières est disproportionnée par rapport aux revenus qu'elles génèrent, ce qui oblige les parents à faire un cadeau à la relève (50% et plus de la valeur marchande).

Cette situation ne fait que renforcer l'importance de ne pas trop endetter la ferme laitière surtout, en prévision d'un transfert.

#### **4 - Incapacité à saisir des opportunités**

Dans la vie d'une entreprise agricole comme dans la vie de n'importe quelle entreprise, il y a beaucoup d'imprévus et dans ces imprévus, il y a souvent des opportunités qui se présentent. La ferme du voisin est à vendre ou seulement quelques parcelles, un tracteur usagé, presque neuf, est à vendre à un prix très intéressant, etc... . Il s'agit peut-être de super opportunités qui collent aux objectifs poursuivis, mais qui n'étaient pas prévus dans un avenir proche.

Comment saisir de telles opportunités (qui coûtent plus chers en remboursements d'emprunts nécessaires qu'ils ne rapporteront, au moins à court et moyen terme) si l'entreprise est déjà trop endettée avec aucune, ou presque aucune marge de sécurité? C'est quasi impossible ou pour le moins très risqué.

#### **5 - Difficulté à gérer de façon sereine et éclairée son entreprise**

Évidemment, cet aspect est subjectif et très variable selon les personnes. Lorsqu'on parle de sérénité, on parle de calme et de tranquillité d'esprit et lorsqu'on parle de gestion éclairée, on parle de la capacité à prendre du recul, à être clairvoyant et à garder la « tête froide », comme on dit couramment.

Avec une entreprise endettée de façon exagérée sans marge de sécurité, il faut avoir un tempérament peu commun et une discipline nettement au-dessus de la moyenne pour, justement, rester serein en tout temps et clairvoyant.

Or, la vie d'une entreprise repose sur les décisions des personnes qui en sont responsables. Et comment ne pas faire d'erreurs surtout, si la sérénité et la clairvoyance ne sont plus au rendez-vous?

Justement, à ce propos, des conseillers en gestion et en financement font souvent les remarques suivantes : « Souvent , les agriculteurs très endettés :

- finissent par trouver normal tout ce qui existe dans leur ferme (marge de crédit qui augmente, comptes fournisseurs qui augmentent, etc..., c'est normal!) ;
- changement d'objectif. Initialement, l'objectif était le transfert aux enfants. Désormais, ce n'est plus le cas, ou vendre la ferme... et ça semble presque aller de soit! ;
- consultent de moins en moins ;
- changent de fournisseurs et d'institution financière;
- ont souvent des problèmes relationnels avec leur entourage proche ;
- etc... ».

Évidemment, il est question ici de cas extrême, mais cela donne le ton à la tendance des conséquences d'un surendettement.

Cette liste de conséquences d'un surendettement n'est pas exhaustive, mais elle est suffisante pour prendre conscience des risques reliés à un endettement trop élevé.

Et nous n'avons pas parler de l'insécurité internationale au niveau des marchés (OMC) et de la capacité à faire face, éventuellement, à une compétition avec des produits laitiers étrangers.

Mais quoi faire dans le contexte qui est le nôtre, aujourd'hui, pour améliorer la santé financière des entreprises laitières?

---

faire augmenter le prix du lait? Ce n'est pas évident. Cela ne dépend pas de la décision de chaque agriculteur, et il y a des limites! ;  
essayer de produire autrement en diminuant les charges et en constituant des systèmes de production à faible capitalisation par vache (ou par hl). Ça semble une approche plus accessible à chaque agriculteur.

La section suivante va nous éclairer sur différentes façons de produire du lait avec les mêmes contraintes que tout le monde (prix de la terre, prix du quota et prix du lait). S'il est difficile de modifier l'environnement économique dans lequel on vit, il est peut-être plus facile de changer sa façon de produire qui devrait contribuer à réduire l'endettement, à améliorer les marges et donc, à améliorer la situation financière des entreprises laitières.

#### V - Moyens pour obtenir une bonne situation financière dans les entreprises laitières

Afin d'essayer de repérer les moyens utilisés par les entreprises pour s'assurer du maintien d'une bonne situation financière, nous allons comparer les données de deux groupes de fermes de notre échantillon des GCA du Centre du Québec.

Le groupe de tête, c'est-à-dire le groupe de fermes présentant les meilleurs résultats économiques. La performance économique est évaluée par le Résultat Standard du Travail par Unité Travail Personne ou RST/UTP<sup>13</sup>. Le groupe de tête est constitué de 20% de l'ensemble des fermes ayant obtenu les meilleurs RST/UTP. Et le groupe de fin est représenté par 20% des fermes ayant obtenu les plus faibles RST/UTP.

Évidemment, nous faisons l'hypothèse que les agriculteurs responsables des fermes du groupe de tête ont trouvé une meilleure façon de gérer leurs fermes que les agriculteurs du groupe de fin.

Voyons ce que cela donne avec des chiffres.

**Tableau 12 : RST/UTP et endettement pour les groupes de tête et de fin.**

Critère	1998	1999	2000	2001	2002
RST/UTP					
Tête	41 533	46 121	50 794	57 963	61 279
Fin	729	nd	(1 340)	1 568	10 270
Dettes/hl					
Tête	119	125	155	173	182
Fin	128	nd	182	181	176
Marge de sécurité sur produits (%)					
Tête	13	12	11	7	5
Fin	(3)	nd	(7)	(8)	(8)
Durée moyenne emprunts (ans)					
Tête	11,4	13,0	15,4	14,1	14,3
Fin	12,3	13,3	14,2	15,4	14,2

Source : Analyses de groupe du Centre du Québec des GCA

La première observation que nous pouvons faire c'est qu'il y a une différence énorme au niveau du RST/UTP entre le groupe de tête et le groupe de fin. D'autre part, ce RST/UTP progresse de façon régulière d'année en année pour le groupe de tête, alors qu'il stagne autour de presque zéro pour le groupe de fin avec une remontée en 2002. Le moins qu'on puisse dire, c'est que les différences de performance économiques entre ces deux groupes sont significatives.

Maintenant, comment cela se traduit au niveau de l'endettement?

Pour ce qui est des dettes/hectolitre de 1998 à 2001, elles sont plus élevées pour le groupe de fin quelles que soient les années mais, avec une différence relativement faible de l'ordre de 4 à 9 dollars (sauf 27 \$ en 2000) et qui tend à diminuer.. Mais en 2002 la situation s'est inversée avec un endettement plus élevé pour le groupe de tête. Pour ce qui est de la marge de sécurité sur les produits, les différences sont considérables. D'abord, il y a une différence sur le signe!. Le groupe de fin présente chaque année une marge de sécurité négative. Cela veut dire que ces entreprises sont dans le

<sup>13</sup> RST = Bénéfice d'exploitation + intérêts MLT + salaires - x % de l'actif. Ce x % varie d'une année à l'autre. Il est de 3 % en 2002, par exemple, pour notre groupe. UTP = une personne à temps plein pour l'année.

rouge, alors que les entreprises de groupe de tête présentent une marge de sécurité de 13% à 5% en passant de 1998 à 2002. En fait, il y a un écart entre le groupe de tête et le groupe de fin d'environ 15%, mais avec une tendance à une détérioration pour les deux groupes. Ceci rejoint la tendance générale déjà vue à propos de l'endettement des fermes laitières au Québec.

À ce stade de l'analyse, il semble que **les différences entre les entreprises performantes sur le plan économique et les entreprises les moins performantes sont, à priori, plus sur les types d'investissements réalisés et sur la façon de produire, afin de dégager de bonnes marges que sur le niveau d'endettement lui-même.**

Ce constat confirme qu'il faut mieux se baser sur le solde résiduel traduit en marge de sécurité sur les produits que sur la dette/hl pour juger si l'endettement est excessif ou non.

### 1 - Un bon choix d'investissements

Quels sont les investissements qu'ont faits nos deux groupes de fermes?

**Tableau 13 : Investissements du groupe de tête et du groupe de fin**

Critère	1998	1999	2000	2001	2002	Total période	
(Machines + bâtiments)/vache							
Groupe de tête	554	713	1 177	1 227	927	4598	35%
Groupe de fin	809	1 349 est.	1 889	1 331	1 555	6 933	63%
Quota/vache							
Groupe de tête	551	1 780	2 692	758	645	6 426	49%
Groupe de fin	377	885 est.	592	578	907	3 339	30%
Investissement total <sup>1</sup>							
Groupe de tête	1 418	2 637	4 224	2 528	2 252	13 059	100%
Groupe de fin	1 253	2 330 est.	2 997	1 942	2 533	11 055	100%

<sup>1</sup> Machines, bâtiments, quota et terre...

Source : Analyses de groupe du Centre du Québec des GCA

Pour les cinq dernières années, le groupe de tête a investi presque 4 600 \$/vache en machines et bâtiments contre presque 7 000 \$ pour le groupe de fin. Rappelons que les investissements en machines et bâtiments sont considérés comme peu productifs quant à l'amélioration de la rentabilité d'une ferme. L'étable et le tracteur sont nécessaires, mais ce ne sont pas eux qui produisent le lait!

Et si on rapporte ces investissements en pourcentage du total des investissements réalisés pendant cette période, les investissements en machines et bâtiments représentent 35% des investissements totaux pour le groupe de tête comparativement à 63% pour le groupe de fin.

**C'est révélateur, le groupe le moins performant sur le plan économique, investit majoritairement dans ce qui ne rapporte pas ou rapporte peu, soit les machines et les bâtiments.**

La contrepartie de cela est que le groupe de tête a investi presque 2 fois plus en quota (presque 6 500 \$/vache) que le groupe de fin (un peu moins de 3 400 \$/vache).

Cependant, il faut être prudent avant de conclure que les investissements en quota sont très intéressants, ils sont seulement plus intéressants que les investissements en machines et bâtiments. La preuve que ces investissements en quota sont seulement moyennement intéressants, c'est que la marge de sécurité du groupe de tête qui a beaucoup investi dans ce quota va en diminuant comme nous l'avons déjà vu, malgré une tendance à l'augmentation de la durée moyenne des emprunts.

**L'investissement en quota n'est pas le meilleur investissement, c'est le moins mauvais investissement!** Évidemment, cela est dû au prix élevé de ce quota.

Ceci étant précisé, vérifions la capacité de nos deux groupes à utiliser de façon efficace leurs investissements pour générer des produits intéressants.

**Tableau 14 : Actif (valeur marchande) par vache et actif par dollar de produits**



Critères	Unité	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Actif/hectolitre</b>						
groupe de tête	\$	341	411	472	456	504
groupe de fin	\$	372	nd	524	513	553
(fin - tête)/tête	%	9	--	11	12	10
<b>Actif/\$ de produits</b>						
groupe de tête	\$	4,70	5,52	6,04	5,65	6,59
groupe de fin	\$	5,51	nd	6,86	6,66	7,49
(fin - tête) tête	%	17	--	14	18	14

Source : Analyses de groupe du Centre du Québec des GCA

Tout d'abord, nous observons que le groupe de tête a besoin de moins d'actif pour produire un hectolitre de lait. Quand on sait que cet actif entraîne des charges fixes comme les amortissements pour les machines et bâtiments et des intérêts, quel que soit l'actif lorsqu'il faut emprunter, cela ne peut que se traduire en résultats économiques et financiers plus avantageux pour le groupe de tête.

Le montant d'actif pour générer un dollar de produit va, évidemment dans le même sens, mais avec une amplification des différences entre les deux groupes (environ 15% par rapport à 10% pour l'actif/hl). En plus de produire **avec moins d'actif, le groupe de tête utilise mieux ce même actif pour générer des revenus.**

## 2 - Une bonne gestion technico-économique.

Maintenant, vérifions les performances technico-économiques des deux groupes de fermes. En effet, il ne suffit pas de faire de bons investissements, il faut aussi bien gérer l'entreprise au quotidien pour générer assez d'argent pour rembourser les emprunts causés par ces investissements.

**Tableau 15 : Résultats technico-économiques des groupes de tête et de fin**

Critère	Unité	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Charges avant intérêts, salaires et amortissements en % des produits</b>						
tête	%	47,6	46,4	47,6	49,5	48,5
fin	%	62,6	nd	63,0	64,9	65,3
Tête - fin	%	-15,0	--	-15,4	-15,4	-16,8
<b>Lait/vache/an</b>						
tête	Li	7817	8195	8151	8412	8474
fin	Li	7069	nd	7409	7222	7763
tête - fin	Li	748	nd	742	1190	711
<b>Coût des fourrages produits</b>						
tête	\$/TMS	129	136	154	149	155
fin	\$/TMS	166	nd	183	184	191
tête - fin	\$/TMS	-37	--	-29	-35	-36

Source : Analyses de groupe du Centre du Québec des GCA

Le résultat le plus synthétique et révélateur de l'efficacité technico-économique, est ce qu'on appelle couramment le pourcentage de charges soit, le pourcentage de charges (sauf intérêts MLT qui enlève l'effet de l'endettement, sauf les salaires et coût de vie qui enlève l'effet de l'efficacité et du coût du travail et sauf amortissements qui enlève l'effet du niveau d'investissement) en pourcentage des produits. Il s'agit de la capacité à transformer les intrants (fourrages, moulée...) en extrants (lait) de la façon la plus économique possible.

**Si nous observons ce critère (% de charges) pour nos groupes de tête et de fin, il y a une différence quasi constante au cours des années de l'ordre de 15%. C'est énorme.** Cela veut dire que pour des ventes de 100 \$, les fermes du groupe de fin ont une marge de 15 \$ de moins que les fermes du groupe de tête. Sur un chiffre d'affaires de 400 000 \$ (une soixantaine de vaches), cela fait 60 000 \$ de moins en marge pour payer les salaires, le coût de vie et pour faire les remboursements sur les emprunts. Et quand de telles différences se reproduisent année après année, cela explique les différences de situation financière entre les fermes lors du transfert, par exemple.

Bien entendu, cette différence de pourcentage de charges (plus élevé pour le groupe de fin) est la conséquence de nombreux éléments, comme :

moins de lait par vache, de l'ordre de 700 litres ;

coût des fourrages produits plus élevés avec un écart de 30 \$ à 35 \$ par tonne de matière sèche. Si on retient 7 tonnes de MS par vache et par an avec l'alimentation des jeunes, cela fait 210 \$ de coût supplémentaire par vache pour 30\$ de différence par tonne ou plus de 12 000 \$ pour une soixantaine de vaches ;

etc... .

En fait, c'est toute la gestion quotidienne qui est en cause. Après avoir pris une grosse décision d'investissement, il faut être capable de très nombreuses, petites et bonnes décisions à chaque jour, afin de pouvoir rembourser les emprunts causés par cet investissement.

### 3 - Une bonne gestion de travail

Il s'agit, selon nous, du dernier grand volet où nous trouvons de grandes différences entre les entreprises performantes sur le plan économique et les moins performantes.

En effet, le travail (salaires et coûts élevés) représente une poste important dans les charges d'une entreprise laitière (moyenne pour l'ensemble du groupe en 2002, de 21% des charges avec coût de vie, mais sans amortissements, ou 15% des produits).

**Tableau 16 : Efficacité et coût du travail pour les groupes de tête et de fin**

Critère	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Vaches /UTP</b>					
tête	30	31	33	34	33
fin	25	24	26	26	23
tête - fin	5	7	7	8	10
<b>Lait/UTP (litres)</b>					
tête	236 375	251 353	271 465	282 178	269 257
fin	174 957	nd	192 979	191 744	188 990
tête - fin	61 418	---	78 486	90 434	80 267
<b>Salaires + coût de vie par UTP</b>					
tête	27 930	31 083	32 357	33 016	30 112
fin	17 494	nd	21 516	21 399	22 820
tête - fin	10 436	---	10 841	11 617	7 292
<b>Salaires + coût de vie en % des produits</b>					
tête	16	17	15	15	15
fin	14	nd	14	14	16

Source : Analyses de groupe du Centre du Québec des GCA

La meilleure mesure de l'efficacité du travail, de notre point de vue, est le nombre de vaches par UTP (car le temps passé par vache est peu influencé par la production par vache) et, à ce niveau, il y a un écart croissant entre le groupe de tête et le groupe de fin passant de 5 à 10 vaches par UTP, à l'avantage du groupe de tête.

Et, comme nous savons que le lait par vache est plus élevé pour le groupe de tête, il est clair que le lait/UTP présente des différences énormes entre le groupe de tête et le groupe de fin, de 61 000 litres en 1998 à 90 000 litres en 2001, pour retomber à 80 000 litres en 2002.

Si le coût du travail par personne est le même pour les deux groupes, cela va se traduire par des coûts faramineux du travail pour produire du lait dans le groupe de fin.

Mais ce coût du travail/UTP est très différent, beaucoup plus élevé pour le groupe de tête de l'ordre de 10 000 \$ de plus que pour le groupe de fin entre 1998 et 2001 et de 7 000 \$ en 2002. Ceci a comme conséquence qu'en final le coût du travail en pourcentage des produits, est presque le même pour les deux groupes. Résultat surprenant qui nous amène à nous poser des questions.

De façon générale, les fermes du groupe de fin sont beaucoup moins efficaces, mais les personnes qui y travaillent sont beaucoup moins rémunérées. C'est une conséquence ou une cause... ou peut-être un peu des deux!

Il est difficile, pour le groupe de fin, de bien payer les employés et, de ce fait, il est difficile de recruter de bons employés motivés et compétents. Mais avec des employés peu compétents et peu stables, c'est difficile d'être efficace. Cela mérite réflexion et demanderait des études plus approfondies.

Et peut-on faire le même raisonnement pour le propriétaire?... c'est moins sûr. Ceux-ci semblent essayer d'ajuster leur coût de vie aux possibilités de la ferme. Ce qui est sûr, c'est que, contrairement à ce que nous pouvions imaginer, **la faible efficacité du travail du groupe de fin ne se traduit pas par un surcoût du travail à cause d'une rémunération plus faible dans les fermes laitières, mais elle semble se traduire par une diminution de l'efficacité technico-économique, peut-être à cause de problèmes de compétence et de motivation.**

Pour conclure cette section sur les moyens pour obtenir une bonne situation financière, on peut dire que, bien entendu, il faut surveiller l'endettement mais celui-ci peut être assez élevé (peu de différence entre le groupe de tête et de fin), à condition de pratiquer une gestion quotidienne de la production efficace qui se traduit par un faible pourcentage de charges.

Et une entreprise laitière, bien gérée, peut supporter une bonne rémunération du travail (salaires et coût de vie) qui permet une bonne motivation ainsi qu'une plus grande facilité à retenir des employés compétents. Hélas, l'inverse semble exister aussi!.

## VI - Mais il y a l'inflation ... un risque ou une chance?

Avec l'augmentation de ces dernières années, de la valeur des fermes laitières (surtout du quota et des terres), la façon de voir et d'analyser les investissements a pu évoluer dans certains cas. Dans un environnement sans inflation ou presque, le principal critère de choix d'un investissement est son impact sur la situation financière de l'entreprise.

Mais une forte inflation amène à voir un investissement comme une bonne affaire, un « bon placement », même si l'impact au niveau de la rentabilité de la ferme est nul, voire négatif. **Nous passons d'une logique de gestion saine d'entreprise à une logique risquée de spéculation de façon plus ou moins consciente d'ailleurs!**

Essayons d'y voir un peu plus clair à ce sujet avec quelques chiffres.

**Tableau 17 : Variation des valeurs due à l'inflation (moyenne/entreprise)**

Critère	1998	1999	2000	2001	2002	Total (1998-2002)
Terre	20 635	65 856	18 564	33 388	56 856	195 295
Quota	136 061	189 596	196 296	(68 661)	192 254	645 546
TOTAL entreprise	156 696	255 452	214 860	(35 273)	249 110	841 092
TOTAL/vache	2 834	4 704	3 499	(573)	4 166	14 342
Dettes totales/vache	8 862	10 261	12 048	13 424	15 113	----
Augmentation annuelle dettes/vache	527	1 399	1 787	1 376	1 689	6 778

Source : Analyses de groupe du Centre du Québec des GCA

Avec les chiffres moyens par entreprise des GCA du Centre du Québec, nous constatons que l'augmentation de valeur (quota et terres) dépasse 14 000 \$ par vache sur 5 ans. La première réaction face à de tels chiffres, est généralement positive. « Mon entreprise prend de la valeur!». C'est la réaction typique d'un spéculateur! Mais est-ce aussi intéressant que cela en a l'air?

### 1 - L'inflation favorise l'endettement

Un des avantages (mais est-ce un avantage?) de l'inflation sur les actifs d'une entreprise est la création « artificielle » de nouvelles garanties disponibles pour d'éventuels emprunts.

Les chiffres dont nous disposons semblent confirmer cet impact de l'inflation. Les dettes totales par vache sont passées d'un peu plus de 8 000 \$ (8 335 \$, début 1998) à plus de 15 000 \$ (fin 2002), soit une augmentation de presque 7 000 \$ en cinq ans (une augmentation de plus de 80%! ). Pendant cette même période, l'augmentation des actifs quota et ter-

res a été d'environ 14 000 \$.

**Ainsi, le gain net dû à l'inflation vient de se réduire de 50 %, il ne reste qu'environ 7 000 \$/vache de gain. L'intérêt de l'inflation est déjà moins intéressant qu'il en a l'air, au premier coup d'œil. D'autre part, la contribution de l'inflation à l'augmentation des dettes semble réelle.**

Et nous avons déjà vu tous les effets de cette augmentation de la dette sur les résultats annuels des entreprises laitières (réduction des soldes résiduels, réduction des marges de sécurité, ...).

## **2 - L'augmentation des actifs due à l'inflation n'est réellement disponible que lors de la vente de l'entreprise**

Cet aspect est important. On ne rembourse pas ses emprunts avec l'augmentation de la valeur des actifs (à moins d'en vendre une partie), et on ne vit pas non plus avec cette même augmentation. La vie quotidienne d'une entreprise repose sur ces opérations quotidiennes qui sont plus ou moins efficaces, quelle que soit l'inflation.

L'effet de l'inflation n'est monnayable que lors de la vente de l'entreprise. Ce n'est pas nécessairement à négliger mais, allons-nous désormais gérer les entreprises agricoles avec la seule idée en tête de les vendre pour valoriser les effets de l'inflation?

L'investissement que je projète n'est pas intéressant. Ce n'est pas grave car, il va bénéficier de l'inflation... que je récupérerai (peut-être?) dans 10-20 ou 30 ans!

Est-ce un raisonnement d'avenir pour le milieu agricole?

## **3 - L'inflation à rendu la valeur des fermes laitières non compatibles avec les revenus qu'elles génèrent**

Cela veut dire qu'avec les revenus que génère une entreprise laitière, il n'est pas possible de supporter des emprunts qui dépassent 40% à 50% de sa valeur. Ou, en d'autres mots, il faut disposer de 50% à 60% de la valeur de l'entreprise, soit plus d'un million de dollars pour une entreprise d'une soixantaine de vaches pour pouvoir acheter cette entreprise! Et la situation sera très serrée.

Cela explique ce qu'on entend régulièrement dans le milieu agricole soit, que les parents doivent faire un cadeau de 50% à 60% de la valeur de leur ferme lors du transfert aux enfants... dans ce cas, le gain dû à l'inflation est nul.

Et une telle situation incite certains parents agriculteurs à penser à vendre la ferme plutôt que de la transférer. Ce n'est pas très positif pour l'avenir du milieu agricole québécois, en plus de sortir l'argent de ce même milieu.

Avec ces constats, il est difficile de conclure que l'inflation a un impact positif sur le milieu agricole. C'est vraiment l'inverse, soit un impact négatif sauf, pour les agriculteurs qui vendent leurs fermes ou les démantèlent.

## **4 - En plus, l'inflation est difficilement prévisible**

D'autre part, toujours à propos de l'inflation sur les actifs, il est difficile de prévoir son importance pour les années à venir. Il est même imaginable qu'il y ait diminution de la valeur de ces mêmes actifs!

Nous rentrons dans la logique du jeu... ou nous faisons des paris! mais, évidemment, ça ne marche pas toujours.

Tout cela nous fait penser que les décisions devraient rester des décisions de gestion et non des décisions de spéculation. C'est une question de sécurité financière à moyen et long terme.

**Finalement nous pouvons dire que l'inflation sur les actifs est beaucoup plus un risque qu'une chance pour le milieu agricole québécois.**

L'inflation ne peut représenter une chance qu'au niveau individuel pour celui qui vend ou démantèle sa ferme. Mais cela représente une sortie de capitaux du secteur agricole. Donc, au niveau de ce secteur agricole, c'est un risque, plus, c'est une perte!

---

## VII - Et maintenant, qu'est-ce qu'on fait?

Ce dossier a mis en évidence les difficultés financières auxquelles sont confrontées un très grand nombre de fermes laitières du Québec. Rappelons simplement que dans notre échantillon, 52% des fermes ont un solde résiduel négatif et que plus de 20% présentent une marge de sécurité sur les produits de moins de 5% (de 0% à 5%).  
Que faire face à une telle situation?

### 1 - Quatre attitudes

Face à une situation financière difficile les agriculteurs semblent adopter une des quatre attitudes suivantes :

#### ■ la résignation

« Que voulez-vous y faire, on n'y peut rien, on verra bien ce qui va se passer ». C'est l'attitude un peu fataliste. On n'a pas de pouvoir sur sa situation.

De notre point de vue, cette attitude n'est pas porteuse d'avenir et elle est déprimante.

#### ■ la colère

« C'est pas possible, c'est toujours pareil, on fait ce qu'on nous dit de faire et après, c'est nous qui payons. C'est de la faute des conseillers, des organismes de crédit et des gouvernements ».

Il s'agit, dans ce cas, d'une attitude de déresponsabilisation qui ne mène vers aucune solution concrète.

#### ■ L'échec rentable

« Il n'y a plus rien à faire, adieu mes rêves de transfert, heureusement il y a eu l'inflation. Je vends et je vais essayer de vivre avec le million net que je vais récupérer ».

Nous connaissons tous des agriculteurs qui ont fait, ou qui font ce raisonnement. Dans certains cas, ce raisonnement peut être bon, tout dépend de l'âge de l'agriculteur en question, de ses projets, d'une relève présente ou non et, évidemment, de l'état d'endettement. Dans certains cas, il n'y a peut-être pas d'autres solutions.

Cependant, de façon générale, on ne peut pas qualifier une telle attitude de constructive et positive pour l'avenir du secteur laitier du Québec. Et comment va vivre cet agriculteur avec cette décision?

#### ■ Attitude pro-active et positive

« Ça va mal, c'est vrai. Mais arrêtons de chercher des responsables partout. En fait, il y en a probablement plusieurs et j'en fais partie. Ce qui compte, c'est d'avoir une attitude positive et de recherche réelle de solutions rapides à mes problèmes ».

Cette attitude nous semble porteuse d'avenir et d'espoir. On regarde les problèmes en face et on n'hésite pas à prendre des décisions importantes (avec l'aide de conseillers en qui on a confiance). Nous verrons dans la section suivante quels types de décisions on peut imaginer au niveau de la ferme.

Mais cette attitude, disons positive, elle peut (même, peut-être, elle doit) aussi inspirer des actions collectives comme essayer de trouver des moyens de réduire le coût du quota. Mais là, il va falloir se sortir de la tête l'esprit spéculateur et accepter que la valeur de votre ferme diminue afin qu'elle redevienne gérable et transférable. Il faut faire acte de cohérence et en assumer les conséquences.

### 2 - Reprendre en main la situation financière de sa ferme

Évidemment, c'est plus facile à dire qu'à faire. Mais il n'y a pas d'autres choix... à moins de vendre à plus ou moins longue échéance pour ceux qui sont très endettés et dans le rouge!

Pour se reprendre en main, il faut tout simplement revenir aux grands principes de gestion d'entreprise agricole, qui peuvent se résumer à quatre, et prendre des décisions en conséquence.

- **Gestion du système de production (terres, bâtiments, machines, animaux, etc) : produire avec le minimum de capitalisation.**
-

Il s'agit de la gestion des investissements. Il y a différentes façons de produire. On l'a vu, les entreprises qui réussissent bien sur le plan économique, ont moins d'actif par hectolitre et encore moins par vache et, surtout, elles investissent moins en machines et bâtiments.

Donc, pourquoi ne pas désinvestir, vendre ce qui est vendable et qui n'est pas absolument indispensable. Un tracteur, une moissonneuse batteuse, ça se vend!

Est-il nécessaire d'avoir deux, trois (voire plus) systèmes de récolte des fourrages? Est-il nécessaire d'avoir un tracteur neuf de 150 HP pour 50 vaches?

- **Gestion de la production : viser une bonne efficacité technico-économique**

C'est la gestion quotidienne, c'est « combien de moulée je donne à telle vache aujourd'hui? », c'est « combien de temps je passe à l'étable pour surveiller les chaleurs?, etc. ».

En fait, c'est s'organiser pour obtenir le maximum d'extrants (le lait en particulier) avec le minimum d'intrants (moulée, reproduction, coût des fourrages, etc.). Cette efficacité se mesure par ce qu'on appelle le pourcentage de charges (déjà défini dans ce texte).

Quand on sait qu'il y a un écart de 15% entre le groupe de tête et le groupe de fin sur ce critère, et que chaque gain de 5% équivaut à 20 000 \$ de marge, en plus pour une entreprise d'une soixantaine de vaches, on mesure l'importance de cette gestion quotidienne.

À ce propos, je suis d'accord avec certains conseillers qui disent qu'il faut que les éleveurs retournent à l'étable. Il y a beaucoup d'argent à gagner. Passer de 2,5 à 3 litres de lait par kg de concentré, par exemple, cela représente plus de 8 000 \$ d'augmentation de la marge pour une soixantaine de vaches (8 000 litres/vache et 260 \$/tonne de concentré).

**Il faut revenir à une gestion technique basée sur les performances économiques.**

- **Gestion du travail : une efficacité et une rémunération compatibles, avec une bonne motivation**

Cela concerne l'organisation du travail, la compétence et la motivation des personnes. L'objectif est une efficacité raisonnable du travail (vaches/UTP et lait/UTP) permettant une bonne rémunération sans compromettre la santé financière de l'entreprise.

Dans le cas de nos entreprises en difficultés financières, il semble que c'est surtout au niveau de l'efficacité du travail qu'« il faut travailler » (10 vaches de moins/UTP par exemple entre le groupe de tête et de fin). Cela peut vouloir dire, dans certains cas, une diminution du nombre de personnes et du travail à l'extérieur pour s'en sortir.

Quant au niveau de rémunération, l'objectif n'est pas de le réduire (sauf cas rares), mais plutôt de l'augmenter comme on l'a vu dans la section cinq.

- **Gestion du risque : conserver une bonne marge de sécurité**

La gestion du risque concerne les décisions d'investissements et les décisions d'emprunts. L'objectif de se garder une marge de sécurité raisonnable (solde résiduel en pourcentage des produits de 8% à 10% et plus).

Évidemment, pour les entreprises en difficultés, avec une marge de sécurité négative, il faut réagir au plus vite pour que cette marge redevienne positive. Et tous les moyens vus précédemment vont contribuer à cela. En plus, il peut être envisageable, dans certains cas, de vendre des actifs comme la terre ou du quota pour retrouver un certain équilibre financier et, peut-être retrouver une dimension compatible avec les goûts réels et la compétence de l'agriculteur (et peut-être aussi de la relève!).

**Quand on est dans le rouge, il faut réagir au plus vite car, pour chaque jour qui passe, l'entreprise s'enlise un peu plus... il faut immédiatement pratiquer les soins intensifs, il faut se ressaisir et organiser, de façon urgente, son entreprise pour qu'elle arrête de perdre de l'argent. Dans ce cas, c'est vrai que le temps c'est de l'argent... perdu!**

Nous venons de passer en revue les quatre piliers d'une saine gestion d'entreprise agricole qui peuvent aider à trouver des solutions aux agriculteurs en difficultés.

Ce qu'il faut se rappeler, c'est que l'équilibre financier de l'entreprise repose sur ces quatre piliers. Ainsi, si un (ou plus) de ces piliers présente une faiblesse, c'est clair que l'équilibre général de l'entreprise risque d'être compromis. Tout se tient dans une entreprise agricole.

## CONCLUSION

Il est évident que le niveau d'endettement des fermes laitières du Québec a augmenté pendant ces dernières années, et que la capacité à rembourser les emprunts n'a pas augmenté au même rythme. Ainsi, il est aussi évident que la situation financière de ces entreprises s'est détériorée avec, en particulier, une marge de sécurité sur les produits qui a diminué, même pour les entreprises très efficaces.

Évidemment, on vise souvent le prix du quota et quelquefois le coût des terres (mais il s'en achètent peu) pour expliquer cette situation. Mais il faut nuancer, car de nombreuses entreprises sont en difficultés financières (solde résiduel nul ou négatif), alors qu'elles n'ont presque pas investi dans le quota, en fait pas assez!

Cependant, il faut être clair. Le prix du quota est trop élevé, mais cela ne suffit pas à expliquer le malaise financier actuel des fermes laitières.

En fait, il faut se recentrer sur une vision globale de l'entreprise laitière et sur les bases d'une saine gestion de cette même entreprise (tout en travaillant, au niveau collectif, à trouver des solutions pour réduire le prix du quota).

Et, de notre point de vue, il y a urgence car, la situation actuelle est réellement inquiétante. Comment vont s'en sortir les agriculteurs en difficultés? Comment vont se faire les transferts dans les années à venir? Qui va acheter les fermes laitières « mal prises », mais aussi peut-être quelques autres? Quelles sortes de fermes laitières préparons-nous pour l'avenir?

Il est difficile de répondre à toutes ces questions mais, il nous semble que s'il n'y a pas d'actions drastiques de prises, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif (à propos du quota, en particulier), nous nous en allons vers un modèle d'agriculture laitière très différent de celui que nous connaissons. Et ce modèle risque de se traduire par une perte de très nombreuses fermes ainsi que, peut-être, une perte de contrôle d'un certain nombre de fermes restantes.

Est-ce que c'est cela que nous voulons? Cela mériterait une sérieuse réflexion collective et peut-être un retour à un certain bon sens qu'est habituellement une grande qualité des personnes oeuvrant dans le milieu agricole.

Alors, l'endettement, un risque ou une chance?

Si les principes de base d'une saine gestion sont respectés, l'endettement peut représenter une belle chance de réaliser des projets passionnants. Mais si ces principes ne sont pas respectés alors, l'endettement peut devenir un risque majeur. Et des limites à l'endettement, ça existe et ça se calcule. Donc, respectons ces limites et ne mélangeons pas gestion et spéculation. C'est une question de bon sens.

Or, il semble que les garanties générées par l'inflation ainsi qu'une ambiance très favorable à l'expansion, en particulier, ont fait passer en second une gestion raisonnable du risque.

Il nous semble qu'il faut revenir aux valeurs sûres d'une saine gestion de nos entreprises agricoles. Peut-être l'exemple de la bourse, ces derniers temps, devrait-elle nous convaincre.

La théorie financière classique dit que la valeur d'une action repose essentiellement sur les résultats financiers de l'entreprise or, on a surtout évalué, ces derniers temps, la valeur des actions sur le potentiel à venir de l'entreprise avec l'idée que ces actions vont augmenter (spéculation), même si l'entreprise était en déficit. Vous savez ce qui est arrivé.

En finance, il n'y a pas de miracle! En agriculture, non plus!

Même au 21<sup>e</sup> siècle, on ne peut pas ignorer les grands principes de gestion qui reposent, d'ailleurs pour l'essentiel, sur du simple bon sens.

L'avenir est au retour à la saine gestion et au Gros Bon Sens!

## PRINCIPALES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Conso, Pierre, 1989, La gestion financière de l'entreprise, DUNOD  
GCA, Centre du Québec, Analyses de groupe de 1994 à 2002  
GCA, Lac Saint-Jean est, Analyse de groupe, lait 2002  
GCA, Québec-Beauce, Analyse de groupe régionale, lait 2002  
Lagacée, Andrée, Levallois, Raymond, Parent, Diane et Perrier, Jean-Philippe, 1995, Entreprises agricoles en difficultés financières : guide pratique, Agri-Gestion Laval, Université Laval  
Levallois, Raymond et Perrier, Jean-Philippe, 2000, Gestion de l'entreprise agricole : guide pratique, Agri-Gestion Laval, Université Laval

## ANNEXE 1

Un après-midi de réflexion sur l'endettement des fermes du Québec a eu lieu à l'Université Laval, le 26 mai 2003. Les personnes suivantes ont participé à cette rencontre :

BOUDREAU, Yvon	La Financière agricole du Québec
GOURDE, Germain	Financement agricole Canada
LAROCHE, Denis	GCA du Lac Saint-Jean est
LEVALLOIS, Raymond	Université Laval (Groupe Traget Laval)
PERRIER, Jean-Philippe	Université Laval (Groupe Traget Laval)
PERRON, Pierre	Mouvement Desjardins
TÊTU, Germain	GCA de Montmagny
TURGEON, Benoît	GCA de Beaurivage

MERCI à toutes ces personnes pour leur contribution.

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](mailto: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.