

## GESTION 101: LE GROS BON SENS EN GESTION DE L'ENTREPRISE AGRICOLE, C'EST PAYANT

ou

### Les grands principes d'une gestion efficace de l'entreprise

**Colloque de  
l'entrepreneur  
gestionnaire,  
Drummondville,  
19 novembre 2004,  
CRAAQ**

Conférence présentée par :



Raymond Levallois  
Professeur-chercheur  
Traget Laval  
Université Laval

En collaboration avec :  
Jean-Philippe Perrier

En période difficile, il est toujours intéressant de se remettre en mémoire les grands principes de gestion de l'entreprise agricole.

Ces grands principes ont l'avantage d'avoir fait leurs preuves dans le temps et de faire référence, presque toujours, au simple bon sens ou au *Gros Bon Sens*, le GBS dont on parle souvent.

L'intérêt de refaire le point sur ces grands principes est de:

- rappeler les conditions de réussite en agriculture;
- donner des pistes de recherche des causes (pour celles qui dépendent de l'entreprise) de la crise actuelle;
- proposer des solutions efficaces aux agriculteurs qui sont en difficulté financière.

Ce sont les objectifs que nous visons avec ce dossier. Ainsi nous proposons trois parties:

Partie I: L'entreprise agricole est un système complexe orienté par l'agriculture

Partie II: Les grands principes d'une gestion économique et financière efficace

Partie III: Comment se sortir d'une situation financière difficile

La partie la plus importante, en volume de texte, est la partie II car c'est la base de la gestion mais les deux autres parties sont très importantes aussi quant à la pratique d'une gestion efficace.

**Note** : Ce dossier a été réalisé pour le Colloque de l'Entrepreneur gestionnaire organisé par le CRAAQ le 19 novembre 2004 à Drummondville

#### **PARTIE I: L'ENTREPRISE AGRICOLE EST UN SYSTÈME COMPLEXE ORIENTÉ PAR L'AGRICULTURE**

Avant de passer en revue les grands principes d'une gestion efficace, précisons notre façon de voir l'entreprise agricole ainsi que la façon de l'orienter par l'agriculteur.

##### **1. Une vision de l'entreprise agricole: un système**

L'entreprise agricole représente un ensemble ou un système qui regroupe différents modules très liés les uns aux autres avec de nombreuses interactions afin d'essayer d'assurer un certain équilibre à cet ensemble.

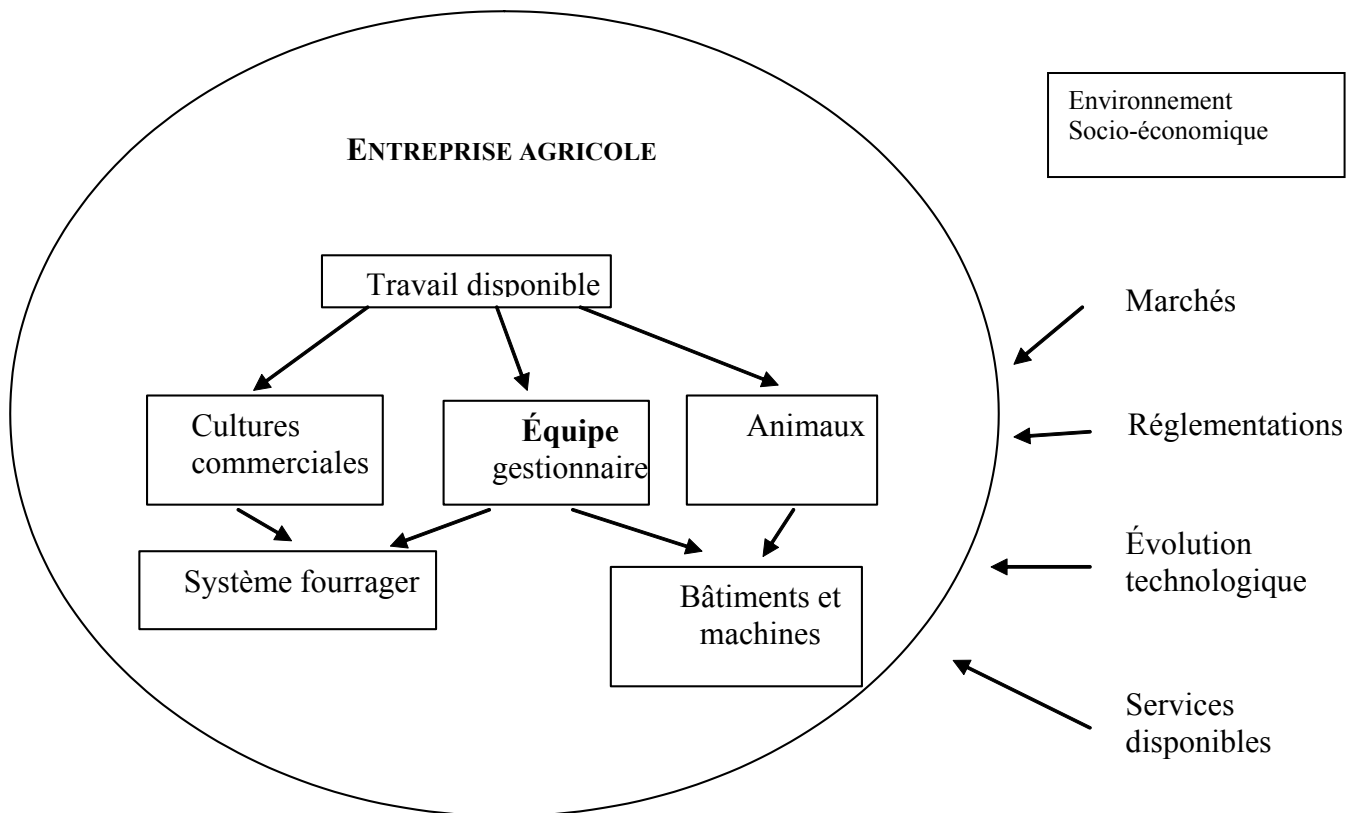
Les différents modules les plus courants sont les suivants:

- Les animaux (troupeaux);
- Le système fourrager;
- Les cultures commerciales;
- Les bâtiments;
- les machines;
- les ressources en travail.

Et on peut ajouter l'équipe gestionnaire (agriculture et sa famille et associés s'il y a

lieu) au centre de cet ensemble. La figure suivante illustre cette vision de l'entreprise agricole.

**Figure 1.1: L'entreprise agricole vue comme un système**



Note : pour alléger cette figure nous n'avons pas mis de flèches pour toutes les inter-actions. En particulier l'équipe gestionnaire qui est en relation avec tous les modules.

**Dans cet ensemble dynamique qu'est l'entreprise agricole tout inter-agit sur tout.**

Ainsi, par exemple, plus de vaches entraîne un ajustement de la capacité des bâtiments, une augmentation des surfaces fourragères, une réduction des surfaces de cultures commerciales avec des ajustements à prévoir au niveau du travail (ajustements au quota également!).

**L'objectif d'une bonne gestion est de conserver le mieux possible un bon équilibre entre tous ces modules. La santé économique de l'entreprise dépend, en partie, de cet équilibre.**

Évidemment, cet équilibre dépend des décisions de l'équipe gestionnaire et c'est d'ailleurs cette équipe qui fait que deux entreprises identiques aujourd'hui seront très différentes dans quelques années suite à une succession de décisions différentes.

La particularité de l'entreprise agricole, telle que nous la connaissons aujourd'hui, c'est qu'elle est de type familial, ce qui la différencie des grosses entreprises dans d'autres secteurs économiques comme le démontre le tableau suivant:

**Tableau 1.1: ENTREPRISE FAMILIALE ET ENTREPRISE DE «TYPE INDUSTRIEL»**

Fonction	Type industriel	Type familial agricole
Détention des capitaux	Actionnaires	Agriculteur
Direction	Directeur engagé	Agriculteur
Travail	Employés	Agriculteur

Ainsi, en agriculture pour la très grande majorité des entreprises agricoles qui sont de type familial, ce sont les mêmes personnes (l'agriculteur, sa famille, ses associés) qui remplissent les trois principales fonctions d'une entreprise. On comprend mieux l'expression courante des agriculteurs, «*la ferme c'est ma vie!*».

Il faut être conscient de cette situation pour mieux comprendre ces agriculteurs et mieux les aider. Et cela explique que nous avons mis l'agriculteur au centre du système entreprise agricole. Enfin, il faut aussi toujours avoir présent à l'esprit que cette entreprise agricole vit dans un ensemble plus large et doit composer avec ce milieu socio-économique dans lequel elle évolue.

L'entreprise agricole ce n'est pas que des chiffres, c'est beaucoup plus. En fait, les chiffres ne sont que le résultat d'une gestion plus ou moins cohérente et efficace de cet ensemble complexe qu'est la ferme.

## 2. Importance des objectifs en gestion d'entreprise agricole

Il est de plus en plus évident pour nous qu'une des premières conditions de réussite et de satisfaction en agriculture (c'est vrai ailleurs aussi!) est la capacité des agriculteurs, à préciser de façon claire, les objectifs poursuivis avec leur entreprise.

Une citation résume l'importance d'un objectif: «**Aucun vent n'est favorable à celui qui ne sait pas où il veut aller**» (Senèque). **Un objectif clair donne une orientation à chaque décision prise chaque jour.** La cohérence de l'ensemble des décisions prises dans le temps s'en trouve très fortement renforcée et, par conséquent, l'efficacité est beaucoup plus grande.

**Un objectif représente un moteur puissant de motivation.** On dit souvent, et c'est assez vrai, que presque rien n'est impossible à celui qui sait exactement ce qu'il veut.

### Mais c'est quoi un véritable objectif d'entreprise?

De façon générale, on peut dire qu'un objectif est représenté par un résultat ou une situation qu'on espère obtenir à un moment donné.

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

### Prenons deux exemples:

Un agriculteur mentionne que son objectif est **d'augmenter la production par vache de 700 kg**, un autre précise que son objectif est de **passer son troupeau de 40 à 60 vaches**.

Est-ce que ce sont de véritables objectifs? Est-ce que ces objectifs correspondent vraiment à des aspirations profondes de ces agriculteurs? Comment le savoir? En fait, nous proposons un moyen simple.

**À chaque objectif énoncé, il suffit de se poser la question, pourquoi? S'il y a une réponse à cette question, c'est que l'objectif mentionné est un moyen choisi pour atteindre un objectif de plus haut niveau.** S'il n'y a plus de réponse, sauf une réponse du genre «*parce que pour moi c'est très important*», c'est que l'objectif est un objectif de haut niveau qui correspond à des aspirations profondes de la personne.

Revenons à nos deux exemples:

«*Mon objectif est d'augmenter la production par vache de 700 kg*».

Pourquoi?

«*Parce que j'aimerais augmenter les revenus de mon entreprise*».

Pourquoi?

«*Parce que, pour moi, c'est important, je suis "tanné d'être serré financièrement" ...*».

Donc, dans ce cas, l'augmentation du lait par vache n'est pas le véritable objectif, mais un moyen qui avait été sélectionné.

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

Deuxième exemple:

**«Mon objectif est de passer mon troupeau de 40 à 60 vaches»**

Pourquoi?

*«Parce que je prévois un employé permanent sur ma ferme».*

Pourquoi?

*«Parce que je veux plus de temps libre, je veux être capable de me libérer de mon entreprise quelques fins de semaines, etc.».*

Pourquoi?

*«Parce que, après avoir travaillé sept jours sur sept depuis plus de dix ans, je ne peux plus supporter cette situation. C'est essentiel pour moi et ma famille d'avoir plus de temps libre».*

Donc **l'objectif réel de cet agriculteur** n'est pas de prendre de l'expansion, ni d'embaucher un employé, **c'est d'avoir plus de temps libre**, de pouvoir se libérer de son entreprise de temps en temps.

Augmenter le nombre de vaches et embaucher un employé représentent un moyen d'atteindre cet objectif, mais ce n'est qu'un moyen parmi d'autres et c'est un moyen lourd (nouvelle dimension de l'entreprise, endettement, gestion de personnel, ...). Est-ce vraiment ce que désire cet agriculteur?

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

Ce dernier exemple montre l'importance de ne pas se tromper d'objectif, de ne pas prendre un moyen comme étant un objectif. Que va-t-il se passer si l'agriculteur s'aperçoit qu'après avoir investi, augmenté le nombre de vaches et embauché un employé, il supporte mal d'être endetté et de vivre avec un employé. Il va pouvoir prendre des vacances, mais à quel prix!

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

Il y aurait beaucoup d'autres choses à dire à propos des objectifs, mais dans le cadre de ce dossier c'est sur cet aspect que nous voulions attirer l'attention, car c'est à ce niveau que nous avons l'impression de rendre le plus service aux agriculteurs: les aider à définir de vrais objectifs qui leur apporteront de vraies satisfactions, et surtout, qui leur permettront de ne pas avoir l'impression de s'être trompés.

En fait, le premier grand principe de gestion d'une entreprise c'est de clarifier les objectifs à atteindre et cela ça dépend de chaque agriculteur (son histoire, ses goûts, ses compétences,...). À partir de là, les décisions vont avoir un cadre et devront respecter les grands principes de gestion économiques et financiers.

## **PARTIE II: LES GRANDS PRINCIPES D'UNE GESTION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE EFFICACE D'UNE ENTREPRISE AGRICOLE**

Une fois que l'agriculteur sait ce qu'il veut faire avec son entreprise, quelle(s) orientation(s) il souhaite lui donner pour les années à venir, donc qu'il a des objectifs clairs, il est important d'appliquer un certain nombre de grands principes de gestion.

Ces grands principes devront être présents à l'esprit de cet agriculteur lors de toutes les décisions qu'il aura à prendre chaque jour, petites comme la quantité de moulée à distribuer à chacune de ses vaches, ou grandes de temps en temps, comme allonger l'étable ou la porcherie car toutes, à leur façon, auront de l'impact sur la situation économique de l'entreprise.

Il ne faut pas oublier qu'une grosse bonne décision peut voir ses bons résultats prévisibles annulés par une succession de petites mauvaises décisions. Tout se tient.

Et si nous passons en revue les différents types de décisions qu'il faut prendre pour gérer une entreprise agricole, nous trouvons les décisions concernant:

- le choix du système de production, soit le **choix des investissements**;
- les choix à faire pour trouver le **financement nécessaire**;
- les choix techniques à propos de **la production**
- la **gestion du travail**;
- la **gestion de la cohérence de l'entreprise**;
- la **gestion du risque**.

Et pour toutes ces fonctions de gestion d'entreprise agricole, nous verrons que les bonnes décisions se réfèrent presque toujours au *Gros Bon Sens*!

Il est clair que ces principes de base sont axés sur l'efficacité économique. Bien sûr, nous savons que l'objectif premier des agriculteurs n'est pas de faire un profit maximum, mais ce que nous visons, c'est de proposer à ces agriculteurs des moyens pour:

- être à l'aise financièrement;
- être à l'aise psychologiquement (éviter le stress des situations financières difficiles);
- entrevoir l'avenir, y compris la retraite et le transfert, s'il y a lieu, avec sérénité.

Enfin, pour cette deuxième partie de ce dossier, nous vérifierons, à partir de données réelles, si la théorie est confirmée par la réalité.

Pour cela, nous ferons référence à des entreprises laitières car ce sont celles pour lesquelles nous disposons de plus de données. Mais **il est clair que tous les principes énoncés s'appliquent quelle que soit la production de l'entreprise**.

Les données retenues proviennent de la banque de données AGRITEL pour les Groupes Conseils Agricoles du Centre du Québec regroupant les GCA de Nicolet, Gestion Plus, Bois Francs Érable, Centre du Québec et Coaticook. Il a été démontré<sup>1</sup> qu'à part la dimension légèrement supérieure, cet échantillon représente assez bien les entreprises laitières du Québec.

À propos de ces données, nous tenons à adresser **un merci tout spécial à Dominik Desrosiers**, conseillère en gestion au GCA Gestion Plus pour sa collaboration efficace.

À partir de ces données, nous allons utiliser deux types d'analyse, soit l'analyse de groupe et une analyse de corrélation.

L'analyse de groupe classe les fermes selon leur performance économique. Et cette performance économique est mesurée par le critère suivant (certaines analyses se font à partir de RST/unité de production ou par unité produite, l'hectolitre de lait par exemple).\*

#### **Résultat Standard du Travail/Unité Travail Personne ou RST/UTP**

où  $RST = \text{Bénéfice d'exploitation} + \text{salaires} + \text{intérêts payés} - x \% \text{ actif MLT}$

L'idée de ce RST est de calculer le résultat qui revient au travail après avoir rémunéré de façon standard le capital. Ainsi on ajoute au bénéfice d'exploitation les salaires car ces montants ont évidemment servi à rémunérer le travail. Ensuite on ajoute les intérêts payés afin de faire comme si les fermes n'avaient aucune dette. Et ensuite on rémunère tout l'actif MLT à un taux  $x$  (2,1% en 2003) afin de rémunérer le capital de façon égale pour toute les fermes. Il ne reste plus qu'à diviser ce RST par le nombre d'UTP (équivalent temps plein d'une personne par an) total (famille plus salaires) afin de tenir compte (au moins en partie, aux différences d'efficacité du travail près) de la dimension de l'entreprise.

Ainsi, ce **RST/UTP représente un résultat relativement comparable d'une entreprise à une autre quel que soit son endettement et quelle que soit sa dimension qui mesure assez bien la performance économique des**

<sup>1</sup> Levallois, Raymond et Perrier, Jean-Philippe, 2003. *L'endettement en agriculture: un risque ou une chance*, Colloque de l'entreprise gestionnaire, CRAAQ.

**entreprises.**

À partir de ce RST/UTP deux sous-groupes d'entreprises sont constitués, soit le **groupe de tête** (20 % de l'ensemble de l'échantillon avec les meilleurs RST/UTP) et le **groupe de fin** (20 % avec les plus faibles RST/UTP). Le groupe de tête représente le résultat de pratiques de gestion plus efficace que celles de groupe de fin. Le tableau suivant mentionne les principales caractéristiques de notre échantillon de fermes laitières.

**Tableau 2.1: Quelques caractéristiques de l'échantillon de fermes laitières retenu pour cette étude**

Critère	Unité	Moyenne	Tête	Fin
n	Fermes	226	48	48
Volume de production	HL	5387	7412	3801
Nombre de vaches	Tête	65,8	87,3	50,8
Nombre d'UTP totales	UTP	2,28	2,63	1,91
Lait /vache/an	Litre	8182	8491	7481
Vaches/ha fourragers	Tête	1,3	1,5	1,1
Vaches/UTP	Tête	28,8	33,2	26,6
Lait/UTP	Litre	236 163	282 038	198 982
Actif MLT/vache	\$	41 827	42 321	41 320
Avoir net/actif total	%	63	60	62
Dette totale/HL	\$	203	213	223
Bénéfice d'exploitation	\$	64 816	127 629	7 997
Capacité de remboursement maxi	\$	124 995	209 341	59 554
Annuité	\$	115 999	171 189	77 714
Solde résiduel (CDR - annuité)	\$	8 996	38 152	(18 160)
Marge de sécurité sur produits (Solde résiduel en % des produits)	%	2	6	-6
RST/UTP	\$	38,508	64,017	9,176

Sources: Analyse de groupe, GCA du Centre du Québec (2003).

La deuxième méthode d'analyse que nous utiliserons est la méthode statistique des corrélations entre deux critères. Dans cette étude, nous avons calculé les coefficients de corrélation de divers critères avec le RST/UTP (critère de performance économique). Et dans certains cas avec d'autre critères.

Le coefficient de corrélation entre deux critères mesure la «force du lien» qui existe entre ces deux critères. Si les variations du critère influence beaucoup la valeur d'un autre critère, le coefficient de corrélation sera élevé (compris entre 0 et 1). Pour un échantillon de plus de 100 fermes (notre échantillon), les coefficients de corrélations sont significatifs avec 5 % des chances de se tromper à partir de 0,19 et plus<sup>2</sup>.

Si le coefficient de corrélation est négatif, cela veut dire que lorsqu'un des critères analysés augmente, l'autre aura

<sup>2</sup>Carles Roland, 1999, *Audit et gestion de l'entreprise agricole*, Éditions France Agricole, p. 108.

tendance à diminuer. Tout en étant conscient qu'il faut rester prudent avec cette méthode (en particulier, une forte corrélation démontre qu'il y a une relation mathématique entre les deux variables, mais ne garantit pas une relation de cause à effet) nous pensons qu'elle peut apporter un éclairage complémentaire très intéressant.

## 1. Gestion des investissements ou bien choisir les investissements

Lorsqu'on parle de gestion des investissements, on parle du choix des investissements en tant que tel, mais aussi, du choix de ces investissements dans le temps. **Bien gérer ses investissements, c'est choisir le bon investissement au bon moment**, c'est investir selon une bonne séquence dans le temps.

**Pourquoi la gestion des investissements est importante?** Tout d'abord parce que **chaque investissement représente des coûts annuels importants** représentés par les intérêts à payer sur le financement nécessaire et par les amortissements (perte de valeur annuelle) à l'exception de la terre et du quota (pour ces dernières années concernant le quota, mais à plus long terme?). D'autre part, ces **investissements représentent bien souvent des décisions irréversibles**, on ne peut pas les remettre en cause au bout d'un an, par exemple. Un bâtiment agricole ou un silo, par exemple, ne se revendent pas facilement! **Il faut assumer les conséquences de ces investissements pour les 10 ou 20 années** qui viennent et, en particulier, faire les remboursements d'emprunts sur ces mêmes durées. Il est préférable de ne pas se tromper!

Et, aspect qui semble souvent oublié même s'il s'agit de *Gros Bon Sens*, la ressource argent étant limitée, il est clair que **l'argent mis dans un investissement va compromettre d'autres investissements plus tard**. L'investissement d'aujourd'hui conditionne le choix des investissements de demain. **L'argent utilisé pour un investissement n'est plus disponible pour un autre!**

Enfin, pour compliquer encore l'importance de la gestion des investissements **en agriculture, ce secteur économique exige des capitaux énormes pour des revenus assez faibles** et cette particularité s'est accentuée ces dernières années. Ainsi par exemple, il faut environ 7 \$ d'actif<sup>3</sup> (5 \$ il y a cinq ans) pour 1 \$ de produits en production laitière. Or, pour mieux visualiser cette situation, il faut plus de 40 000 \$ d'actif par vache pour seulement un peu plus de 6 000 \$ de produits par vache.

Il est évident que la façon dont vont être gérés ces investissements va avoir un impact déterminant sur la santé financière de l'entreprise agricole. Passons en revue les grands principes d'une gestion efficace de ces investissements.

### 1.1 Produire avec le moins de capital possible

Le capital représente un coût élevé (intérêts et le plus souvent amortissements). Il est clair que le fait d'organiser son système de production en utilisant le moins de capital possible, représente le premier principe d'une gestion efficace des investissements.

Et il existe plusieurs moyens pour atteindre cet objectif.

#### 1.1.1 Au lieu d'acheter neuf une machine ou un équipement qui coûte cher et qui ne sert pas beaucoup d'heures par an choisir une des quatre options suivantes.

##### 1. Achat d'une machine ou d'un équipement usagé

Cette option est de plus en plus intéressante avec l'amélioration de la fiabilité des machines. Une ferme qui a besoin d'un tracteur de 100 – 150 HP pour 300 heures/an n'a pas besoin d'un tracteur neuf qui a un potentiel de 12 000 heures soit de 40 ans! Un tracteur usagé qui a 4 000 heures fera parfaitement l'affaire pour plusieurs dizaines de milliers de dollars de moins et pour plus de 25 ans d'usage potentiel! Il y a encore de la marge. Et 30 000 \$, par exemple, de moins en investissement c'est plus de 20 000 \$<sup>4</sup> de plus dans vos poches pour les dix prochaines années qui s'ajoutent aux 30 000 \$ de plus immédiatement. Et dès aujourd'hui, avec ce 30 000 \$, vous pouvez peut-être imaginer d'autres investissements plus rentables.

<sup>3</sup> Levallois, Raymond et Perrier, Jean-Philippe, 2003. *L'endettement en agriculture: un risque ou une chance*, Colloque de l'entreprise gestionnaire, CRAAQ.

<sup>4</sup> 30 000 \$ x 7 % d'intérêts = 2 100 \$/an.

## 2. Utiliser le travail à forfait quand c'est possible dans de bonnes conditions

Les avantages du travail à forfait sont nombreux. Parmi ceux-ci, on peut mentionner aucun investissement donc pas d'emprunts et réduction du travail sur la ferme car les machines sont « pilotées » par le personnel de l'entreprise réalisant le travail à forfait. De plus, le coût horaire ou à l'hectare est le plus souvent avantageux à cause de la compétition dans certains cas et d'une économie d'échelle réelle dans tous les cas (charges fixes réparties sur un plus grand nombre d'heures). Cependant, il faut s'assurer que le travail soit bien fait et dans des délais raisonnables.

## 3. Achat à plusieurs afin de rendre compatible les besoins et les capacités des machines

La puissance et les capacités des machines augmentent sans cesse ... ainsi que leur coût! Nous disposons de machines capables de satisfaire les besoins de très grandes entreprises, plusieurs centaines d'hectares. Mais au Québec, la dimension moyenne des fermes est de l'ordre d'une centaine d'hectares ... ce qui explique qu'on rencontre souvent des gros tracteurs, par exemple, qui font 300 – 400 heures seulement par an (avec des heures qui auraient probablement pu être réalisées par un petit tracteur!).

Face à une telle situation, il y a deux choix rationnels. Le premier est d'utiliser une machine dont la puissance est adaptée à la dimension de l'entreprise, un tracteur de 80 ou 100 HP au lieu d'un 150 HP ou plus, avec quelques jours de plus par an à faire les labours! Mais est-ce grave?!

Le deuxième choix est d'ajuster les besoins à la capacité des machines en mettant ensemble plusieurs fermes pour la même machine.

Il existe plusieurs formules pour cela. La plus connue, malgré qu'elle soit assez récente est la Coopérative d'utilisation de machines agricoles (CUMA). Dans ce cas, les coûts fixes, intérêts et amortissements sont divisés par 3, 4 ou 5 ou plus, selon le nombre de partenaires et selon les heures d'utilisation.

**Là, encore, c'est plusieurs milliers de dollars d'économie qui peuvent être en jeu chaque année. Prenons l'exemple d'une machine de 100 000 \$ achetée par trois agriculteurs avec une même durée d'utilisation chacun (300 heures chacun, par exemple, pour un tracteur). Le coût annuel de cette machine est:**

amortissement	$100\ 000\ \$ / 10\ \text{ans} =$	10 000 \$
intérêt moyen (7 %)	$\frac{1\ 000\ 000\ \$ \times 7\ \%}{2} =$	3 500 \$
TOTAL		13 500 \$

Le fait d'utiliser cette machine sur trois fermes permet à chacune d'économiser les 2/3 des ces charges fixes, soit 9 000 \$ par an. Il nous semble que ce 9 000 \$ d'économie annuelle devrait permettre d'accepter plus facilement les compromis à faire avec les deux autres agriculteurs sur l'utilisation de cette machine... surtout si la situation financière de l'entreprise est déjà difficile!...

## 4. Location à court terme

Cette solution n'est pas disponible partout, mais lorsqu'elle est possible, cela représente un bon choix économique à condition de pouvoir disposer de la machine dans de bonnes conditions.

### 1.1.2 Choisir des solutions à faible capitalisation, en particulier, au niveau des bâtiments

À propos des bâtiments et des équipements liés à ces bâtiments, il y a une réflexion à faire pour limiter les coûts de construction ou de restauration. Est-ce que ce qui est le meilleur au niveau technique est toujours le meilleur choix au niveau économique? De notre point de vue, il y a une inversion de la procédure de réflexion à faire à propos des choix en construction et en équipements de bâtiments.

Pratique courante: on choisit ce qu'il y a de mieux, puis on voit ensuite comment on pourra le payer, quitte à allonger exagérément les durées d'emprunt nécessaires.



Pratique à conseiller: avec ce qu'on veut faire (bâtiments, équipements) quel revenu peut-on espérer? À partir de là, combien peut-on investir? Et à ce stade, on cherche une solution correspondant à l'argent qu'on peut investir de façon raisonnable et rationnelle. Évidemment cela nécessitera des compromis!

Ou en d'autres mots, la tendance actuelle est que les ingénieurs proposent ce qu'il faut faire au niveau technique et les conseillers en gestion et financement essaient ensuite de trouver une solution pour financer ces investissements et faire les remboursements. Nous proposons que les conseillers en gestion et financement déterminent le niveau d'investissement qui est compatible avec une bonne santé financière de la ferme et qu'ensuite les ingénieurs cherchent une solution technique compatible avec les coûts tolérables par l'entreprise.

Une telle approche limiterait probablement les exagérations et les situations financières difficiles mais elle exige un changement d'attitude majeur.

Tout ce que nous venons de voir semble logique, mais est-ce que la réalité confirme que cette approche est la bonne. Est-ce que les entreprises agricoles qui essaient de réduire leurs investissements obtiennent de meilleurs résultats économiques?

Si on exclut le quota et la valeur des animaux qui sont reliés directement à la productivité de l'entreprise laitière (une vache produisant plus est évaluée à un prix plus élevé et le quota est directement proportionnel à la production par vache) nous avons les résultats présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 2.2: Actif MLT sauf quota et animaux par vache**

Critère	Tête	Fin	Différence	
			Fin-tête en \$	Fin-tête en % de tête
Machines, équipements, bâtiments et terre/vache	13 315	15 678	2 363	plus 18 %
Machines, équipements, bâtiments et terre/HL	156,81	209,57	52,76	plus 34 %
RST/UTP	64 017	9 176	(54 841)	moins 86 %

Source: Analyse de groupe des GCA du Centre du Québec (2003).

Ainsi les entreprises les plus performantes sur le plan économique, indépendamment de leur endettement, ont des actifs (hors vaches et quota) de 18 % inférieurs par vache à ceux des entreprises les moins performantes. C'est significatif. Si on prend seulement un intérêt à 7 % sur cette différence d'actif pour une ferme de 66 vaches (moyenne de l'échantillon) cela correspond à des charges supplémentaires de 2 363 \$ x 66 vaches x 7 %) 10 917 \$ pour les fermes les moins performantes. Et en plus, il y a l'impact des amortissements. Et comme les entreprises les plus performantes produisent plus de lait par vache, la différence d'investissement ramenée par hectolitre s'amplifie, 34 % de plus d'investissement/hl pour les fermes du groupe de fin. Évidemment, cela a un impact majeur sur les coûts de production.

**Pour confirmer l'impact économique de ces investissements, le coefficient de corrélation entre les machines, équipements, bâtiments et terre/vache et le RST/UTP est de -0,19. Quand on sait tous les éléments qui peuvent intervenir sur le résultat économique d'une ferme laitière ce coefficient de - 0,19 (significatif du point de vue statistique) donne une indication sur l'importance économique de ce critère. Et, évidemment, la corrélation est négative. Plus ces investissements sont élevés et plus le RST/UTP a tendance à être faible.**

## 1.2 Choisir en priorité les investissements les plus productifs

**Tous les investissements ne sont pas égaux quant à leur impact sur la rentabilité d'une entreprise agricole.** Certains améliorent rapidement la situation financière, alors que d'autres contribuent le plus souvent à la détérioration de celle-ci.

L'idéal est de faire des calculs adaptés à chaque cas pour y voir plus clair sur l'impact probable de tel ou tel investissement sur une ferme. Mais il est possible, malgré tout, d'avoir une idée, même sans calcul, du sens de l'impact économique (positif ou négatif) de plusieurs types d'investissements.

C'est ainsi que nous<sup>5</sup> avons proposé une classification en trois catégories des investissements agricoles selon leur impact économique probable.

### 1.4.1 Trois catégories d'investissements agricoles

Nous passerons des investissements les moins intéressants au plus intéressants.

#### 1. Les investissements non productifs

Il s'agit d'investissements dont l'impact économique probable sur les résultats de l'entreprise agricole sera négatif. **Ces investissements ne génèrent pas ou peu de nouveaux produits et/ou réduisent peu ou pas les charges ou, pire, accroissent les charges sans nouveaux produits significatifs.**

Dans cette catégorie, nous trouvons **les machines et les bâtiments** (sauf de rares exceptions!). Ces investissements sont à considérer comme **un mal nécessaire sur le plan économique**. En effet, ils sont nécessaires mais ils coûtent chers et rapportent peu. L'étable ou la porcherie est indispensable mais ce sont les vaches ou les truies qui rapportent de l'argent, pas le bâtiment. Ce n'est pas le tracteur qui fait pousser les récoltes mais de bons programmes techniques.

Ainsi pour ce type d'investissements, il est toujours intéressant de **bien établir quels sont les besoins réels et comment les satisfaire au moindre coût.**

#### 2. Les investissements moyennement productifs

Il s'agit d'une catégorie intermédiaire d'investissements. Avec ces investissements, les résultats peuvent varier beaucoup d'une entreprise à une autre. Cependant la tendance générale est que les risques de détériorer de façon importante la situation économique de l'entreprise sont faibles.

Nous trouvons dans cette catégorie:

- des investissements qui permettent des nouvelles techniques (silo qui permet une nouvelle technique d'alimentation, système d'alimentation RTM qui permet une nouvelle technique d'alimentation, etc....)
- des investissements qui entraînent une réduction quotidienne du travail. Ces investissements concernent essentiellement les élevages (systèmes plus ou moins automatisés d'alimentation, de nettoyage et de traite à l'exception des robots de traite qui, au coût actuel, ont beaucoup de difficulté à trouver une justification économique).

En effet, même si la réduction de travail n'entraîne pas une réduction équivalente en salaire et/ou coût de vie (pas d'employé à «mettre dehors» ou de réduction réaliste du temps de travail d'un (ou des) employé(s)), cette réduction entraîne souvent une amélioration des résultats dans l'élevage (plus de temps pour surveiller et gérer le troupeau). Cependant pour cette catégorie d'investissements, il est fortement recommandé de faire des calculs adaptés à chaque cas.

#### 3. Les investissements productifs

Ce sont les investissements les plus intéressants car même sans calcul, on est quasi sûr qu'ils vont améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Dans cette catégorie, on trouve les investissements qui sont à la source même des revenus dans l'entreprise (ex.: animaux reproducteurs et quota jusqu'à un certain point mais plus le prix de ce quota est élevé moins c'est évident!). Dans cette catégorie, on trouve aussi les investissements qui augmentent de façon significative la productivité de l'entreprise (drainage sous-terrain, irrigation, ...).

### 1.4.2 Règle de gestion des investissements

**Dans une entreprise, lorsqu'il faut choisir entre différents investissements, il faut retenir d'abord les investissements les plus productifs ou réaliser une combinaison où les investissements les plus productifs ne sont jamais exclus.**

<sup>5</sup> Concept mis de l'avant par Agri-Gestion Laval au cours des années 70

Prenons comme exemple un projet d'expansion du troupeau dans une entreprise laitière qui se présente comme suit:

- augmentation du nombre de vaches;
- nécessité de drainer pour cultiver du maïs fourrager afin d'avoir assez de fourrages;
- agrandissement de l'étable;
- construction d'un silo pour le maïs;
- achat d'un équipement d'ensilage;
- et, le tracteur étant trop petit, achat d'un gros tracteur.

Ce projet comporte beaucoup d'éléments avec des investissements de toutes les catégories comme le démontre la figure suivante:

<b>Plus de va-</b> (productif)	<b>=&gt; quota</b> (productif)	<b>=&gt; drainage</b> (productif)	<b>=&gt; nouvelle éta-</b> (non productif)	<b>=&gt; silo</b> (moyennement)	<b>=&gt; syst. ensilage</b> (moyennement)	<b>=&gt; Gros</b> (non productif)
-----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	---	------------------------------------	--	--------------------------------------

Ce projet est cohérent en soi à condition de suivre le sens des flèches. Je m'explique.  
Ce projet peut devenir une catastrophe s'il est réalisé à l'envers.

<b>Nouvelle étable</b> (non productif)	<b>&lt;= silo</b> (moyennement productif)	<b>&lt;= syst. ensilage</b> (moyennement productif)	<b>&lt;= gros tracteur</b> (non productif)
---	--	--	---

En effet, si dans un tel projet le tracteur, le système d'ensilage et le silo sont achetés et que l'étable est agrandie mais que le drainage et l'achat de nouvelles vaches sont reportés à plus tard à cause d'un manque d'argent, il y a des problèmes en vue!

Dans un tel cas, on a réalisé tous les investissements non productifs et moyennement productifs mais on a reporté les investissements productifs (drainage et vaches). On n'a pas respecté la règle. On a mis en place toute une structure pour 70 vaches, par exemple, avec les charges pour 70 vaches mais il n'y a des revenus qu'avec 40 vaches. Si l'entreprise est fragile sur le plan financier, cette erreur peut être fatale.  
Que fallait-il faire?

Il fallait acheter les vaches, le quota, faire le drainage, agrandir l'étable et, en attendant d'avoir plus d'argent pour le système d'ensilage et le gros tracteur, faire faire l'ensilage à forfait par exemple. Dans ce cas, les investissements productifs du projet n'ont pas été reportés. On a respecté la règle. Et dès la mise en place du projet, les revenus sont immédiatement augmentés et permettront, si cela intéresse toujours l'agriculteur, d'acheter plus tard un équipement d'ensilage et un gros tracteur.

Est-ce que cette logique de travail est confirmée par les résultats réels d'entreprises?

**Tableau 2.3: Répartition des investissements et performance économique**

Critère	Tête	Fin	Fin-tête en \$	Fin-tête en % tête
Bâtiments/vache	1 345	1 592	247	plus 18 %
Machines et équip./vache	3 322	4 471	1 249	plus 38 %
Bâtiments + machines et équip./vache	4 667	6 163	1 496	plus 32 %
Animaux reproducteur/vache	3 273	2 744	-529	moins 16 %
Quota/vache	24 886	22 016	-2 870	moins 11 %
Animaux + quota/vache	28 159	24 760	-3 399	moins 12 %
<b>RST/UTP</b>	<b>64 017</b>	<b>9 176</b>	<b>-54 841</b>	<b>moins 34 %</b>

Source: Analyse de groupe des GCA du Centre du Québec (2003).

La situation est claire. Les entreprises les moins performantes sur le plan économique présentent des investissements non productifs beaucoup plus importants (32 % en plus en bâtiments et machines par rapport au groupe de tête performant) et des investissements productifs plus faibles (12 % en moins en animaux et quota par rapport au groupe de tête). Rappelons que cette situation contribue à une différence de RST/UTP énorme, plus de 64 000 \$ pour le groupe de tête et légèrement plus de 9 000 \$ pour le groupe de fin. Le bon choix des investissements semble vraiment contribuer à de bons résultats économiques, et vice-versa.

Et cette observation est confirmée par l'analyse de corrélation avec le RST/UTP mais aussi par les corrélations avec la dette/hl.

**Tableau 2.4: Corrélation du niveau de différents investissements avec le RST/UTP et la dette/hl**

Critère	Coefficient de corrélation avec le RST/UTP	Coefficient de corrélation avec la dette/hl
Bâtiments + machines et équip./vache	-0,24	0,38
Animaux + quota/vache	0,34	-0,15

Source: Données AGRITEL, GCA du Centre du Québec (2003).

La théorie est largement confirmée par la réalité. Rappelons-nous qu'à partir d'une corrélation de 0,19 dans notre cas, celle-ci est significative. Plus les investissements non productifs sont importants et plus le résultat économique (RST/UTP) risque de diminuer (corrélation négative) et, ce qui semble cohérent, plus l'endettement risque d'être élevé (corrélation positive et importante, 0,38!).

Et le raisonnement inverse s'applique aux investissements productifs avec un lien encore plus fort avec l'augmentation du RST/UTP (corrélation 0,34) mais pour l'endettement l'impact est plus faible mais dans le sens de la réduction de la dette/hl.

L'impact économique du choix des investissements est majeur.

### 1.3 Faire un plan d'investissement au moins pour cinq ans

Cette proposition représente rien de moins qu'une révolution des façons de faire les plus courantes en agriculture. En effet, selon notre faible expérience et les commentaires de très nombreux conseillers et conseillères, **il est facile de faire des prévisions à 5 ou 10 % près pour les opérations courantes d'une ferme (produits et charges) mais quasi impossible de faire une prévision précise en ce qui concerne les investissements!**

C'est pour le moins surprenant que des investissements qui représentent des dizaines de milliers de dollars et qui vont durer 10, 20 ans ou plus, avec des remboursements d'emprunts à faire sur des durées équivalentes, se font sans une planification un peu plus raisonnée! Évidemment, il y a des exceptions à cette pratique mais cela reste des exceptions!

Mais ça veut dire quoi, faire un plan d'investissement?

Nous proposons une méthode simple en cinq étapes.

1. **Se resituer par rapport aux objectifs poursuivis et acceptés par l'équipe de gestion** (partie I de ce texte)

Il est primordial de toujours se remettre en tête les objectifs poursuivis afin de s'assurer que les projets d'investissement qui sont faits vont vraiment contribuer à l'atteinte de ceux-ci. Il faut toujours se rappeler que l'argent est une ressource rare et coûteuse et que l'argent consacré à un investissement n'est plus disponible pour un autre. Il s'agit de simple bon sens mais il nous semble qu'on l'oublie trop souvent.

2. **Faire la liste des machines et équipements à remplacer dans les cinq prochaines années**

Ceci représente un autre aspect majeur trop souvent oublié. Avant de s'embarquer dans de nouveaux projets, il est essentiel de faire le point sur les investissements qui seront incontournables pendant les prochaines années pour

maintenir le système de production de l'entreprise opérationnel et efficace.

Et réaliser un projet qui absorbe toute (ou presque) la capacité de remboursement pour les 10 prochaines années ou plus sans prévoir qu'il faudra faire des investissements de remplacement c'est se préparer des lendemains difficiles à vivre.

C'est encore du simple gros bon sens, mais c'est souvent ignoré!

### 3. **Faire la liste des nouveaux projets d'expansion et/ou de modification du système de production**

En fait, c'est souvent la seule étape qui est réalisée! Ainsi nous n'insisterons pas.

### 4. **Établir un ordre de priorité parmi tous les investissements prévus**

Il s'agit de combiner l'urgence de remplacement de certains investissements avec les priorités à établir sur les nouveaux projets en tenant compte des catégories auxquelles appartiennent ces investissements (productifs, moyennement productifs et non productifs) comme nous l'avons vu précédemment.

Suite à cet exercice, une liste des investissements envisagés pour les prochaines années devrait être établie avec bon ordre de priorité dans le temps.

### 5. **Établir un calendrier des investissements avec leurs conséquences financières probables**

À partir de la liste précédente, qui est en ordre de priorité, compléter avec les dates envisagées pour chacun des investissements, le coût, l'emprunt nécessaire, les remboursements à faire et, de façon rudimentaire, l'impact probable sur les résultats de la ferme.

À titre d'exemple, l'annexe 1 permet de visualiser ce qui pourrait être un plan d'investissement suite à la réalisation des cinq étapes proposées.

Ce petit exercice, pas bien exigeant et ne demandant pas de calculs compliqués, ni précis, permettrait d'y voir beaucoup plus clair dans sa situation et de, déjà, prendre conscience que certains projets sont irréalisables ou qu'il faudra les reporter de quelques années (attendre la fin de remboursement d'un emprunt pour avoir une CDR compatible avec les paiements du projet).

Cet exercice devrait être revalidé à chaque année afin de toujours avoir ce plan en tête et de l'actualiser en fonction des nouvelles données (modification des prix, nouvel équipement sur le marché, etc.) et, éventuellement, de nouveaux objectifs de l'agriculteur.

Un tel exercice, révisé chaque année, permettrait d'éviter beaucoup de difficultés financières et beaucoup de déceptions. Cela fait partie des choses simples qui peuvent changer la vie ... à condition de les faire!

## 1.4 **Bien gérer ses projets d'investissement**

De nombreux projets d'investissements sont bien analysés et sont, à priori, intéressants et pourtant la réalité tourne au cauchemar ou, pour être moins dramatique, cette réalité se révèle beaucoup moins intéressante que prévu.

Ce genre de situation difficile est souvent le résultat d'une mauvaise gestion de ces projets d'investissement. À ce propos, nous pensons qu'il faudrait porter une attention particulière à trois thèmes où il y a souvent des erreurs de commises.

### 1. **Bien évaluer le coût réel de l'investissement**

Cette étape semble aller de soi, cependant ce n'est pas toujours aussi évident que cela en à l'air.

D'abord, il faut **bien établir le coût final de l'investissement** projeté. Ainsi, il ne faut pas oublier les coûts de «mise en route» des équipements (installations, réglages, ajustements, ...) ainsi que les coûts en honoraires de professionnels consultés pour l'investissement en question (plans, suivi de chantier, ...). Ces «à côté» sont souvent oubliés et pourtant il faudra les payer.

Ensuite, **il ne faut pas sous-estimer les coûts indirects d'un projet** qui peuvent être importants. Le coût de réno-

vation d'une porcherie, par exemple, comprend rarement les pertes de revenu pendant les travaux et pourtant ce sont des coûts réels qu'il faudra absorber.

## 2. Éviter les dépassements de coût

Ces dépassements de coût sont, le plus souvent, le résultat du bien connu «*tant qu'à y être*»!  
«*Tant qu'à y être*» on va faire cela comme il faut, on va construire un peu plus grand que prévu, on va prendre un équipement «*dernier cri*», etc. Oui, mais comment ces suppléments vont être financés et est-ce que la capacité de remboursement de l'entreprise peut supporter ces suppléments? Il faudrait apporter des réponses à ces questions avant d'aller de l'avant avec ces nouvelles idées.

## 3. Respecter les échéanciers

Des échéanciers non respectés peuvent coûter cher. Ainsi, une porcherie devait être remplie au 1<sup>er</sup> juin, mais en fait, elle ne le sera qu'en septembre décalant ainsi les rentrées d'argent de trois mois... pendant lesquels il faudra quand même rembourser les emprunts... avec une marge de crédit... qu'il faudra bien rembourser un jour! La vigilance est de mise.

### 1.5 Ne réaliser des investissements non prévus que suite à une réflexion approfondie

Ce principe de gestion des investissements représente la suite logique du principe de plan d'investissement. Même si cela semble aller de soit, nous insistons sur ce point car, justement, trop souvent des investissements se font sur un coup de tête. Suite à cet événement non prévu, et ainsi, défait toute la logique et cohérence de gestion de l'entreprise.

La ferme du voisin est à vendre et ce n'était pas prévu. On ne peut pas laisser passer une occasion pareille! Ça reste à voir. C'est le temps de refaire le point sur les objectifs poursuivis. Un des objectifs était de ralentir un peu, de prendre enfin un peu le temps de vivre. Un autre objectif était de réduire l'endettement. Évidemment, acheter le voisin est, *a priori*, pas compatible avec ces objectifs. Es-ce que l'agriculteur et sa famille sont prêts à remettre en cause ces objectifs et si oui, pour quelles raisons? Est-ce que le prix demandé est raisonnable? De combien de CDR peut-on disposer ce qui permet de calculer le prix maximum qu'il est raisonnablement possible de payer? Il faut procéder à ce genre de réflexion approfondie avant de prendre des décisions pour éviter les déceptions et les situations difficiles.

Dans le même ordre d'idée, attention aux occasions en or, au solde incroyable si on achète avant demain, etc.... Il faut resituer tout cela par rapport à ses objectifs et à son plan d'investissement. Quant aux affaires exceptionnelles qui ne durent que quelques jours ... prudence ... souvent, ce n'est pas en or, et souvent, ce sera encore disponible dans huit jours. Et que vaut une affaire en or dont on n'a pas besoin! Mais qui va quand même puiser de l'argent dans l'entreprise.

La moissonneuse-batteuse tombe en panne, moteur brisé, en pleine récolte. Évidemment, ce n'était pas prévu. Avant de courir chez le concessionnaire pour en acheter une neuve, il faut y penser à deux fois, penser aux conséquences pour les années à venir. Il vaut peut-être mieux payer 5 000 \$ de réparation et faire faire une partie de la récolte à forfait pendant la réparation (si globalement la machine est en bon état) que d'en acheter une neuve immédiatement.

**Les décisions improvisées et prises sans réflexion sont rarement de bonnes décisions.** Mais quand elles sont prises, il faut en assumer les conséquences. La gestion des investissements est un volet majeur de la gestion d'une entreprise agricole. Il faut prendre conscience que c'est plus agréable de bien analyser ses investissements avant de les faire, que de constater, après coup, qu'il y eu erreur. Et que suite à ces erreurs, il faut en assumer les conséquences en travaillant «*comme des fous*» pendant des années pour finir par payer ces investissements douteux avec en prime, des possibles problèmes relationnels occasionnés par cette situation difficile.

Il reste toujours surprenant de constater que certains agriculteurs passent plus de temps à établir les rations de leurs animaux qu'à analyser un investissement de plusieurs dizaines de milliers de dollars. Ce genre de situation se rencontre le plus souvent à propos des machines. Il nous semble qu'il est urgent de travailler à un changement de culture de comportement à propos des investissements en agriculture.

À ce propos, rappelons-nous, qu'entre 1998 et 2002, 5 ans, la dette moyenne par ferme laitière au Québec a doublé et que la situation financière d'un grand nombre de ces fermes est difficile. Pour s'endetter autant, il a fallu investir de façon exagérée.

Il est, aussi, intéressant de mentionner deux chiffres révélateurs de la situation que nous vivons au Québec ces dernières années.

Selon Statistiques Canada (Recensement 2001), la **valeur moyenne des tracteurs par hectare est de 218 \$ pour l'ensemble du Canada et de 547 \$ pour le Québec!** Il y a du travail à faire pour rationaliser un peu la gestion de nos entreprises agricoles.

**La gestion des investissements en agriculture au Québec est vraiment plus d'actualité que jamais.**

## **2. Gestion financière ou comment trouver l'argent nécessaire à un moindre coût**

Pour faire fonctionner une entreprise agricole, il faut beaucoup d'argent, de plus en plus d'argent. Ainsi l'appel au crédit est une nécessité (à moins d'être milliardaire!, cas rare dans le monde agricole), mais il y a différentes façons de faire appel au crédit et les montants à emprunter peuvent, eux aussi, varier selon le type de gestion pratiqué. Sachant que les dettes moyennes des fermes de notre échantillon est de l'ordre d'un million de dollars et celles plus représentatives de l'ensemble de la production laitière du Québec, de l'échantillon du GREPA pour l'analyse des coûts de production du lait étaient de presque 640 000 \$ en 2002, on comprend que, là aussi, la façon de gérer ces endettements prend de l'importance. Nous allons passer en revue les grands principes à respecter pour pratiquer une gestion financière efficace c'est-à-dire qui coûte le moins cher possible.

### **2.1 S'organiser pour disposer d'un autofinancement minimal**

Parmi les grands principes généralement reconnus de la gestion financière d'une entreprise, figure le principe d'autofinancement minimal lors d'investissements. Il y a d'ailleurs consensus sur un minimum de 20 %.

Plusieurs raisons sont à l'origine de ce consensus. **Investir avec un minimum d'autofinancement contribue à réduire le niveau de risque du projet.** C'est simple, avec un autofinancement le montant de l'emprunt à contracter est plus faible et les paiements à faire plus faibles. Dans un tel cas, la marge de sécurité est plus grande (solde restant après avoir fait les remboursements d'emprunt) et laisse une chance de faire face plus facilement à des réductions de revenus non prévues. Dans le contexte incertain d'aujourd'hui, cet aspect est majeur. D'autre part, avec **un autofinancement le coût du capital** (intérêts sur emprunts) est réduit ce qui représente un atout très important dans un contexte de réduction des marges.

Un autre élément qu'il est important d'avoir à l'esprit est qu'en agriculture, **dans la plupart des cas, il n'y a pas d'effet levier** (faire de l'argent avec l'argent des autres, les emprunts) ou pour être plus clair, il y a un effet levier, mais il est souvent négatif (perdre de l'argent avec l'argent des autres!) En effet, comment faire de l'argent en empruntant à 6 ou 7 % pour une entreprise agricole dont la rentabilité économique est de l'ordre de 2 % (2,3 % pour notre échantillon, 3,9 % pour le groupe de tête et - 0,2 % pour le groupe de fin). Bien entendu, on peut avoir un projet précis dont la rentabilité économique est supérieure mais il faut rester prudent.

Ainsi, dans de très nombreuses situations, un projet financé par emprunt risque de détériorer la situation financière de l'entreprise. Dans ces cas, le recours à un autofinancement significatif va contribuer à réduire ces détériorations.

Enfin, **s'obliger à pratiquer un autofinancement minimal oblige à plus de réflexion sur les investissements, à réduire de façon considérable les investissements non prévus voire intempestifs et en plus, risque de retarder certains investissements** le plus souvent pour le mieux quant à la situation financière de l'entreprise.

Mais **il peut être souhaitable**, dans certains cas, d'aller plus loin, soit de **maximiser l'autofinancement** car l'impact financier sera d'autant plus intéressant.

Prenons un exemple. Un agriculteur a le projet de changer son tracteur. Celui-ci est en très bon état et pourrait encore être utilisé pendant de nombreuses années avec peu de réparations.

Analysons sommairement les conséquences de deux choix possibles. Le premier, le plus tentant pour la plupart des

personnes, changer le tracteur tout de suite. Le coût net (tracteur neuf de 120 000\$ – valeur du tracteur usagé de 40 000\$) est de 80 000 \$. Cet agriculteur emprunte 80 000 \$ à 7 % sur 10 ans ce qui fait une annuité de 11.360 \$<sup>6</sup>. Le deuxième choix est, par exemple, de décider d'attendre deux ans afin d'accumuler plus d'argent afin d'augmenter l'autofinancement.

Dans un tel cas nous faisons l'hypothèse que cet agriculteur disposera de 22 720 \$ de plus (l'équivalent des deux années avec l'annuité correspondant à l'achat immédiat du tracteur).

Mais le prix du tracteur risque d'augmenter. Si l'inflation est de 3% par an ce tracteur vaudra , 2 ans plus tard, environ 127 000\$. D'autre part le tracteur déjà présent aura 2 ans de plus. Avec un amortissement de 10% et une inflation de 3% la perte réelle de valeur annuelle sera de 7%. La valeur ce tracteur sera de l'ordre de 34 500\$.

Ainsi le financement nécessaire sera :

Coût du tracteur neuf.....	127 000\$
Argent disponible.....	22 720\$
Valeur vieux tracteur.....	-34 500\$
	69 780\$ , prenons 70 000\$.

Et finançons ce montant sur 8 ans pour obtenir une annuité équivalente à l'achat immédiat soit 11 690\$ ( comparé à 11 360\$ !).

Vérifions maintenant la différence de coût en intérêts entre ces deux choix.

Achat immédiat du tracteur et emprunt de 80 000\$ sur 10 ans :	
(11 360\$ d'annuité x 10 ans) – 80 000\$ =	33 600\$.
Achat reporté de 2 ans et emprunt de 70 000\$ sur 8 ans :	
(11 690\$ d'annuité x 8 ans) - 70 000 \$ =	23 500\$.

Il y a donc une économie de 10 000\$ (33 600\$ - 23 520\$) à retarder l'achat du tracteur de 2 ans pour augmenter l'autofinancement.

Mais ce 10 000 \$ est sous-estimé car à l'année dix, le tracteur du premier choix a 10 ans, alors que celui du choix deux, n'a que 8 ans. Si on fait l'hypothèse qu'on remplace le tracteur au bout de 10 ans dans les mêmes conditions que pour le premier choix, il faudra prévoir deux ans de paiements nouveaux sur le nouveau tracteur pour arriver à l'équivalent du tracteur du deuxième choix (à remplacer aussi au bout de 10 ans, donc 2 ans plus tard). Ainsi, il faut ajouter 2 ans x 11 360 \$ soit 22 720 \$ ( en ignorant l'inflation) au coût du premier choix pour rendre nos deux choix équivalents.

La différence devient, sur 12 ans, (22 720 \$ + 10 000 \$) = 32 720 \$ ( un calcul beaucoup plus sophistiqué tenant compte de l'évolution de l'avoir du propriétaire et de l'inflation sur les 12 ans arrive à un résultat voisin soit 33 842\$). Plus de 30 000 \$ sont en jeu. Cela doit être suffisant pour couvrir une potentielle hausse de prix du tracteur et d'éventuelles réparations sur le tracteur prolongé de deux ans. Et en prime, cet agriculteur aura peut-être un tracteur d'une nouvelle génération!...

Il est évident que l'autofinancement ne peut être que bénéfique à la situation financière d'une entreprise agricole. Moins on emprunte et moins, on paie d'intérêts et plus, il reste d'argent dans l'entreprise.

À propos de l'autofinancement, il existe une approche plus sophistiquée que le 20 % qui est le plus souvent mentionné. Cette approche, très logique, précise que pour une entreprise qui fonctionne bien, le montant de l'autofinancement sur les investissements devrait être, en moyenne sur plusieurs années, égal au montant des amortissements.

Les méthodes de calcul des amortissements sont variées (sur coût d'acquisition pour l'analyse des coûts de production du GREPA, en tenant compte de l'inflation pour les GCA, par exemple, mais les chiffres sont voisins, de l'ordre de 12 à 15 % des produits totaux (15 % pour l'échantillon GCA en 2003, 12,5 % pour le calcul des coûts de production en 2002).

<sup>6</sup> Annuité calculée avec un remboursement annuel. La pratique est plus du remboursement mensuel mais pour les comparaisons, c'est correct.



Il s'agit d'un autre moyen d'estimer ce que devrait être un autofinancement normal. Vérifions au niveau de notre échantillon de fermes laitières quelle est la réalité.

**Tableau 2.5: Autofinancement en fonction de la performance économique des finances**

Performance économique	Autofinancement <sup>7</sup> en % des investissements	Autofinancement en % des produits totaux
Moyenne générale	7,7	2,4
Groupe de tête	15,3	5,4
Groupe fin	- 2,7	-1,1

Source: Analyse du groupe des GCA du Centre du Québec (2003).

Évidemment, les fermes les plus performantes (tête) pratiquent un autofinancement plus élevé que les autres. Le groupe de fin affiche même un autofinancement négatif.

Ce groupe de ferme a emprunté pour des montants supérieurs à leurs investissements en 2003. Cela permet de constater le cercle vicieux de ces entreprises peu performantes. Leurs résultats financiers ne leur permettent pas de pratiquer un autofinancement normal et ce manque d'autofinancement pénalise leurs résultats financiers qui réduisent leur possibilité d'autofinancement... Dans de tels cas, il faut prendre des décisions drastiques (comme réduire les investissements ou désinvestir, et autre) pour se sortir de ce cercle vicieux. Nous y reviendrons.

Mais si nous revenons à nos chiffres, nous remarquons que de façon générale, on est loin des normes généralement reconnues, en moyenne, un autofinancement des investissements d'à peine 8 % (rappelons qu'on vise 20 % et plus) et en pourcentage de produits environ 2,5 % (avec 10 à 15 % comme pourcentage idéal). Et même les entreprises les plus performantes (tête) n'atteignent pas les normes.

**Cela confirme qu'il existe une tendance importante à ne plus exiger un autofinancement minimal compatible avec une saine gestion financière.** Évidemment, cela a contribué à une augmentation très importante de l'endettement en agriculture avec toutes les conséquences qu'il faut assumer.

## 2.2 Essayer de réduire la durée des emprunts

**Emprunter coûte cher en intérêts et ceci d'autant plus que la durée de ces emprunts est plus longue. Le petit tableau qui suit est assez convaincant à ce sujet.**

**Tableau 2.6: Impact de la durée et du taux d'intérêts sur le coût en intérêt d'un emprunt de 100 000 \$**

Durée (années)	Intérêt = 7 %		Intérêt = 10 %	
	Annuité	Coût total en intérêts <sup>8</sup>	Annuité	Coût total en intérêts <sup>8</sup>
5	24 400	22 000	26 400	32 000
10	14 200	42 000	16 300	63 000
15	11 000	65 000	13 100	96 500
20	9 400	88 000	11 700	134 000
25	8 600	115 000	11 000	175 000

Nous constatons que la durée d'un emprunt a un impact majeur sur les coûts en intérêts. Pour 100 000 \$ choisir 15 ans au lieu de 20 ans, par exemple, permet d'économiser (88 000 \$ - 65 000\$) 23 000 \$ net pour un taux de 7 % et 37 500 \$ pour un taux de 10 %. Et ces économies sont le simple résultat d'un petit effort de (11 000 – 9 400) 1 600 \$

<sup>7</sup> Investissements totaux y compris des actifs non agricoles (3.8 % des investissements totaux pour le groupe de fin, 7.8 % pour le groupe de tête, 9.2 % en moyenne) - (nouveaux emprunts—consolidation) = Autofinancement.

<sup>8</sup> (annuité x nombre d'années) - montant de l'emprunt = coût total en intérêt.

de plus à payer par an pour 100 000 \$ et 7 % ou de (13 100 – 11 700) 1 400 \$ de plus par an pour un taux de 10 %. Ce sont de petits efforts très payant! Et au passage, il est intéressant de remarquer une particularité majeure: **plus le taux d'intérêt augmente et plus ça coûte cher en intérêt (évident!), mais l'allongement de la durée d'emprunt a de moins en moins d'impact sur l'annuité.** Un allongement de 15 à 20 ans (plus 5 ans) réduit l'annuité de (11 000 – 9 400) 1 600 \$ pour un coût en intérêt supplémentaire de 23 000 \$ pour un taux de 7 % alors que la même opération ne réduit l'annuité que de (13 100 – 11 700) 1 400 \$ pour un coût en intérêt de 37 500 \$.

Ce type de raisonnement est encore plus impressionnant lorsqu'on compare ces chiffres pour des durées de 20 et 25 ans. Emprunter sur 25 ans au lieu de 20 ans ne diminue l'annuité que de (9 400 – 8 600) 800 \$ pour un emprunt de 100 000 \$ à 7 % mais va coûter (115 000 - 88 000 \$) 27 000 \$ de plus. Ça vaut la peine de faire un petit effort de 800 \$ de plus pour économiser 27 000 \$ net (le 800 \$ de plus est comptabilisé). Pour un taux de 10 % c'est encore plus vrai, réduction de l'annuité de 700 \$ pour un coût supplémentaire de 41 000 \$.

Notre conclusion est **qu'il faut vraiment être mal pris pour emprunter sur une durée supérieure à 20 ans, ça coûte cher et ça ne réduit presque pas l'annuité.** Ainsi, il est clair que dans tous les cas de figure, il est payant de réduire la durée des emprunts et ce principe prend encore plus d'ampleur avec l'augmentation des taux d'intérêt. Il est majeur de prendre conscience qu'une réduction de quelques années n'augmente pas de façon majeure l'annuité (surtout lorsqu'on dépasse 15 ou 20 ans) mais diminue de façon significative les intérêts payés sur la durée totale de l'emprunt.

Dans la réalité, la tendance est à l'augmentation de la durée des emprunts pour les entreprises non performantes. En effet pour notre échantillon, la durée moyenne des emprunts du groupe de tête est de 11,1 années, alors que cette durée est de 13,7 années (23 % de plus) pour le groupe de fin.

### **2.3 Il doit y avoir correspondance entre la durée des emprunts et la durée de vie utile du bien financé**

S'il est un grand principe de gestion financière qui fait appel au bon sens c'est bien celui-là. On l'appelle d'ailleurs la règle d'or en gestion financière. Cette règle est la suivante:

**«La durée d'un emprunt ne doit jamais dépasser la durée de vie utile du bien financé.»**

Financer sur 15 ans, une machine qu'on sait qui sera usée et/ou dépassée dans 10 ans, semble un non sens évident. En effet, financer sur 15 ans dans un tel cas, c'est s'organiser pour continuer à rembourser pendant les années 11 à 15 une machine qui ne sert plus. Mais pire, à partir de l'année 11, il faudra en acheter une autre. Comment va-t-on la financer celle-là? On va manquer d'argent car il faut encore payer la première pendant cinq ans. Là encore, le simple gros bon sens permet de comprendre qu'une telle pratique est très problématique et prépare des lendemains difficiles.

On comprend aussi qu'en respectant cette règle d'or en finance, il est difficilement imaginable d'avoir un seul emprunt regroupant l'ensemble des investissements à financer. Financer une machine sur 10 ans et une rallonge de bâtiment sur 20 ans représente une réalité complètement différente d'un seul emprunt avec une durée de compromis de 15 – 17 ans, par exemple, pour tenir compte du montant à 10 ans et du montant à 20 ans, selon les durées d'amortissement prévues.

En effet, avec un seul emprunt sur 15 ans, par exemple, au lieu d'un à 10 ans et un autre à 20 ans, il n'y aura réduction de l'annuité qu'à l'année 16, même s'il faut remplacer la machine à l'année 11. Ce sera, potentiellement une situation difficile pour les années 11 à 15.

Évidemment, il faut éviter de tomber dans l'excès inverse soit autant d'emprunt que d'investissements à financer. Mais il faut être conscient **qu'on ne facilite pas la vie, sur une longue période d'un agriculteur en rassemblant tous les financements sur un seul emprunt**, car on provoque des décalages plus ou moins importants entre les différentes durées de vie utiles de ce qui est financé et la durée de l'emprunt. Et pour reprendre notre exemple ci-dessus avec un seul emprunt de 15 ans, il faudra attendre 15 ans avant d'avoir un répit sur les paiements alors qu'avec deux emprunts, dès l'année 11, il y aura réduction de l'annuité (et si la machine peut, en plus, durer quelques années de plus c'est un véritable ballon d'oxygène dans certains cas, que cette réduction d'annuité!).

La gestion financière prend de plus en plus d'importance à cause des montants empruntés. Et il faut prendre cons-

science que des décisions simples (mais qu'il faut prendre!) comme retarder un peu un achat en vue d'augmenter l'autofinancement disponible ou raccourcir de quelques années ses emprunts à long terme avec une légère augmentation des annuités, ont des conséquences majeures sur 10 à 15 ans au niveau de la situation financière de l'entreprise.

### 3. Gestion de la production ou comment produire plus d'extrants avec moins d'intrants

Dans une perspective économique la gestion de la production ne se résume pas à la recherche de performance technique. **L'objectif visé est la recherche de performance techno-économique soit les choix techniques permettant les meilleurs résultats économiques.** Une production par vache très élevée mais avec des coûts en moulée, vétérinaires et de reproduction hyper élevés ne représentent pas le meilleur choix économique pour ne prendre qu'un exemple.

En fait **une gestion techno-économique efficace consiste à produire le maximum d'extrants** (lait, céréales, porcs,...) **avec le minimum d'intrants** (moulée, engrais, entretien des machines,...).

#### 3.1 La performance de la gestion de la production est mesurée par le ratio d'efficacité

Cette efficacité technico-économique est mesurée par **le pourcentage de charges** par rapport aux produits de l'entreprise. Pour ce calcul, **on prend toutes les charges, sauf les amortissements** (élimine les effets de la politique d'investissements), **sauf les salaires et coûts de vie** (élimine les effets de l'efficacité du travail) et **sauf les intérêts MLT** (élimine les effets de l'endettement).

**Ainsi, ce % de charges** (par rapport aux produits), qu'on **devrait appeler indice ou ratio d'efficacité technico-économique, est comparable d'une entreprise à une autre quel que soit le niveau d'investissement, quelle que soit l'efficacité du travail et quel que soit le niveau d'endettement.** Nous mesurons vraiment l'efficacité de l'entreprise (de l'agriculteur!) au niveau de sa gestion technique quotidienne dans une perspective économique.

Évidemment les chiffres sont différents d'une production à une autre, assez faibles pour le lait où beaucoup d'intrants sont produits sur la ferme (fourrages, céréale, ...) et plus élevés, pour une porcherie engraissement où toute l'alimentation est achetée, par exemple. Ce % de charges en ratio d'efficacité technico-économique revêt une importance majeure. En effet, le complément à ce % de charges représente la marge (% de charge de 55 % entraîne un % de marges de 45 %) qui reste pour payer les intérêts MLT, les salaires, le coût de vie et faire face aux amortissements.

On peut dire que c'est avec cette efficacité technico-économique qu'on va payer les conséquences des décisions d'investissements et d'emprunts et assurer la rémunération du travail.

#### 3.2 L'efficacité technico-économique peut s'ajuster très rapidement

L'avantage de **la gestion de la production sur la gestion des investissements est que de mauvaises décisions peuvent être corrigées rapidement, sans coûts importants et avec un impact rapide.**

On a pratiqué un mauvais programme technique pour les cultures cette année, il est facile de s'ajuster dès l'an prochain. L'alimentation des vaches est inadéquat, on peut faire les corrections nécessaires dès demain avec des résultats après demain ou presque!

Il s'agit d'une dimension très intéressante de ce volet de la gestion d'une entreprise agricole qui est de nature très différente du volet investissement pour lequel les ajustements sont difficiles à faire une fois l'investissement réalisé. Mais la contrepartie est que **l'efficacité technico-économique requiert une vigilance de chaque jour.**

#### 3.3 Analyse de l'efficacité technico-économique en production laitière

Tout d'abord l'importance de l'efficacité technico-économique au niveau de la performance économique globale de l'entreprise est bien mise en évidence par un coefficient de corrélation de - 0,70 entre le % de charges et le RST/UTP pour notre échantillon de 226 fermes, ce qui est très élevé donc très significatif.

D'autre part, il y a des différences impressionnantes entre les fermes au niveau de cette efficacité.

**Tableau 2.7: Efficacité technico-économique et performance économique**

Groupe	% de charges	RST/UTP
Groupe de tête	50,7	64 017
Moyenne générale	54,6	38 508
Groupe de fin	65	9 176

Source: Analyse de groupe des GCA du Centre du Québec (2003).

Ainsi, il y a presque un écart de presque 15 % au niveau du % de charges entre le groupe de tête (avec un RST/UTP d'environ 64 000 \$) et le groupe de fin (avec un RST/UTP de juste un peu plus de 9 000 \$!).

Là encore, l'impact économique de l'efficacité technico-économique qui résulte de la gestion quotidienne est mis en évidence de façon magistrale, 55 000 \$ d'écart de RST/UTP pour une différence de % de charges de 15 %, c'est assez clair!

Mais comment améliorer l'efficacité technico-économique d'une ferme laitière? Quels sont les critères qui ont de l'impact sur ce % de charges? Le tableau suivant apporte des éléments de réponses.

**Tableau 2.8 Relation entre différents critères et l'efficacité technico-économique d'une entreprise laitière**

Critère	Unité	Groupe de tête	Groupe de fin	Coefficient de corrélation avec le % de charges
% de charges	%	50,7	65,0	1
Alimentation et qualité des fourrages				
Lait/kg de concentré	litre	2,46	2,34	- 0,27
% protéines des foins	%	15,4	13,3	-0,16
Reproduction				
Intervalle vêlages	jours	425	425	0,23
Élevage et réforme				
Taux de réforme	%	25,4	30,9	0,31
Âge au 1 <sup>er</sup> vêlage	mois	26,1	27,5	0,22
Système fourrager				
Vaches/ha fourrager	tête	1,5	1,1	- 0,13
Machines et équipements				
Charges machines/hl	\$	13,27	19,56	0,34
Production				
Lait/vache/an	litre	8 491	7 481	- 0,20

Source: Analyse de groupe des GCA du Centre du Québec (2003) et nos calculs.

L'analyse des coefficients de corrélation avec le pourcentage de charge et des différences entre le groupe de tête et de fin permet de faire des constats intéressants.

Un critère aussi simple que **le lait/kg de concentré est corrélé à - 0,27 avec le % de charges** (rappelons que ce coefficient commence à être significatif à partir de 0,19 pour notre échantillon) donc significatif et négatif. Ainsi, et c'est logique, **plus la quantité de lait produite par chaque kg de concentré est élevée et plus le % de charges va tendre à diminuer**. Et sur le plan théorique, le principal moyen d'augmenter ce lait/kg de concentré, c'est d'améliorer la qualité des fourrages. Or, dans notre cas le % de protéines des foins n'est corrélé qu'à - 0,16 avec le % de

charges. Une des explications de ce chiffre surprenant est que la qualité réelle des fourrages est mal exploitée c'est-à-dire qu'il y a une plus grande distribution de concentrés que nécessaire en rapport avec cette qualité des fourrages. L'autre explication est la faible variation de la qualité des fourrages entre les fermes.

Un autre élément important est la **gestion de la reproduction qui se traduit par un intervalle entre deux vêlages plus ou moins long**. Il faut se rappeler que tous les résultats économiques et financiers sont toujours sur une base annuelle. Les remboursements d'emprunt se font par an et non par lactation pour ne prendre qu'un exemple. Ainsi le délai entre deux vêlages a de l'importance car il conditionne le lait/vache/an. Et le coefficient de corrélation est significatif (0,23), plus ce délai s'allonge et plus le % de charges tend à augmenter (À propos du résultat des groupes de tête et de fin qui est identique, 425 jours, il faut noter qu'il faut se méfier des moyennes qui peuvent représenter des situations très différentes. D'autre part, la corrélation est calculée sur l'ensemble de l'échantillon).

Ensuite, nous avons le **taux de réforme** (qui est égal au taux de remplacement pour un troupeau qui n'est pas en expansion) et l'**âge au premier vêlage** qui sont reconnus pour leur impact économique. La réalité le confirme avec des corrélations de 0,31 et 0,22. De notre point de vue, ces deux critères sont sous-estimés et plus particulièrement, le taux de réforme et/ou de remplacement.

Un autre aspect qu'il ne faut pas sous-estimer est l'**efficacité fourragère** qui est bien **mesurée par le nombre de vaches/ha fourrager** avec une différence de 0,4 vache/ha (36 % de moins pour le groupe de fin). Moins de vache/ha ou plus de surface par vache entraîne des charges supplémentaires en coût d'utilisation des machines et souvent en intrants (plus, non relié au % de charges, plus de travail en particulier). Ce qui est surprenant dans l'analyse des données de notre échantillon c'est que le coefficient de corrélation des vaches/ha avec le % de charges est non significatif (- 0,13)!

Mais le critère concernant les **coûts de machines et équipement/ha<sup>9</sup>** lui est **très significatif** avec un coefficient de 0,34. La surprise est que c'est ce critère qui est le plus significatif du point de vue statistique donc **le plus relié au % de charges**. **Cela confirme qu'une gestion efficace d'une entreprise laitière dépasse largement le troupeau et qu'il y a du travail à faire pour réduire les charges de machines.**

Enfin, le dernier critère retenu dans notre analyse est la **production par vache**. Si l'augmentation de la production par vache se fait sans trop faire augmenter les charges (concentrés, reproduction, vétérinaire, etc.), l'effet doit être positif en faisant diminuer le % de charges grâce à une augmentation importante des produits. Cela se confirme avec un écart d'environ 1 000 litres/vache entre le groupe de tête et le groupe de fin. Mais statistiquement, c'est juste à la limite d'un résultat significatif (- 0,20 avec un seuil de 0,19).

Nous constatons que **l'alimentation (lait/kg de concentré), la gestion de la réforme et du remplacement (taux de réforme, âge au 1<sup>er</sup> vêlage) et surtout les charges de machines/hp ont plus d'impact sur le % de charges que l'augmentation de la production par vache.**

Ainsi, **il semble que dans de nombreux cas, pour améliorer son efficacité technico-économique (réduire le % de charges), il faut mieux travailler à réduire les charges qu'à augmenter les produits** (en augmentant la production/vache). En fait, cette conclusion n'est pas surprenante car on a déjà démontré<sup>10</sup> que l'augmentation de la production par vache, lorsqu'elle est mal maîtrisée (ce qui est souvent le cas lorsqu'on part d'une faible production), entraîne une détérioration de la situation économique de l'entreprise laitière. En plus, avec le coût élevé du quota qui sera nécessaire, il est clair que cela ne favorise pas cette option d'augmentation de la production par vache. Et comme l'option de la réduction des charges semble la solution, la plus efficace pour améliorer l'efficacité technico-économique de l'entreprise laitière revenons sur le volet qui semble majeur, soit l'alimentation.

**Il est surprenant que la valeur moyenne du ratio lait/kg de concentré soit aussi faible, inférieur à 2,5 quel que soit le groupe de fermes retenu** (tête: 2,46, moyenne: 2,47, fin: 2,34). Rappelons, pour juger ce 2,5, que si les fourrages n'apportaient aucun élément nutritif pour produire du lait et donc, que tout le lait était produit par les concentrés, ce ratio serait de l'ordre de 2 (moulée à environ 1,6 Mcal/kg TQS et 18 % de PB). Cela veut dire qu'il y a

<sup>9</sup> Entretien, carburant, forfait, intérêts et amortissement. Ainsi, dans ce critère les intérêts et les amortissements ne concernent pas le % de charges.

<sup>10</sup> Levallois, R., Allard, Y., Carles, P., Gagnon, S., Pellerin, D., Roy, R., Thériault, A., 1997, *L'augmentation de la production par vache est-elle rentable ?*, Symposium des bovins laitiers, CPAQ.

**très peu de lait produit par les fourrages dans notre échantillon. Est-ce normal?** Peut-on expliquer une telle situation? Il y a trois pistes possibles d'explication. Les fourrages sont de mauvaises qualités et/ou la production vache élevée réduit le ratio et/ou il y a gaspillage de moulée.

Pour notre échantillon de 226 fermes, le pourcentage moyen de protéines des foins est de 16,7 % et 1,3kg Mcal/kg de MS, ce qui est relativement bien pour une moyenne.

Donc, a priori, **la qualité des fourrages n'explique pas cette faible performance.** Mais c'est clair que plus la production par vache augmente et, plus la moulée nécessaire augmente et, de cette façon, diminue le pourcentage de lait pouvant être produit par les fourrages.

**Tableau 2.9 : Lait/kg de concentré et production par vache**

Production par vache	Lait/kg de concentré
7 000	4,5
8 000	4,1
8 200	4,0
9 000	3,8

Source: Nos calculs à partir des normes NRC 2001, lactation de 305 jours fourrages à 1,3 Mcal/kg MS et 16,7 % de PB, taux de remplacement à 30 % pour les besoins de croissance et 60kg de moulée pour la préparation au vêlage.

Évidemment, les résultats de ce tableau sont théoriques c'est-à-dire avec un ajustement parfait de quantités de concentrés à chaque mois et sans pertes, mais ça permet de se faire une idée. Et que constatons-nous?

C'est vrai que plus la production par vache augmente et plus le ratio de lait/kg de concentré diminue.

Pour une production de 8 200 kg avec des relativement bons fourrages (situation moyenne de notre échantillon) le ratio de lait par kg de concentré est de 4..., on est loin du 2,5!

À ce stade de notre analyse, **il semble que ni la qualité des fourrages et ni le niveau de production par vache n'expliquent le si faible ratio de lait/kg de concentré de ratio échantillon.**

Il reste la piste du gaspillage, de la distribution non rationnelle donc d'une suralimentation des vaches en moulée. Mais approfondissons notre analyse.

**Tableau 2.10: Différents résultats en fonction du lait par kg de concentré**

Lait/kg de concentré	n	Lait/kg de conce	Lait/vache	Énergie foin	Protéines foin	Poids Vache	Consommation fourrages	RTM	Nbre groupes	Nbre vaches
Litre		Litre	Litre	Mcal	%	kg	% poids vache	%		Tête
< 2	17	1,82	8 055	1,33	16,4	626	2,21	53	1,9	78,8
2 à 2,5	97	2,29	8 223	1,29	16,4	631	2,28	62	1,9	67,1
2,5 à 3	79	2,74	8 346	1,30	16,6	640	2,32	47	2,4	65,3
3 à 3,5	23	3,17	8 116	1,40	17,8	627	2,34	38	2,5	57,9
> 3,5	12	3,97	7 168	1,43	18,2	604	2,51	8	2	54,8
> 3,5 et 8 000 kg	4	3,87	8 249	1,33	17,7	622	2,3	25	2	75,4
Coeff. corrélation		1	0,11	0,13	-0,06	0,03	0,21	-0,27		-0,12

Source: Banque de données AGRITEL des GCA du Centre du Québec (2003) et nos calculs.

Ces données nous apportent quelques surprises:

jusqu'à 3,5 kg de lait par kg de concentré, la production moyenne des troupeaux concernés ne varie presque pas en fonction de ce ratio! Il faudrait des différences importantes de qualité de fourrages (très pauvre pour le ratio de lait/kg de concentré faible) pour expliquer cette situation. Or, ce n'est pas le cas.

jusqu'à 3 kg de lait/kg de concentré, il n'y a presque pas de variation sur la qualité des fourrages.

Les quatre fermes produisant plus de 8 000 kg par vache avec un ratio de presque 4kg de lait par kg de concentré (proche de la théorie!), produisent un peu plus de lait par vache (8 116 kg par rapport à 8 055 kg) que les 17 fermes avec un ratio de moins de 2 (1,82) kg de lait par kg de concentré et ceci avec des fourrages de qualité très voisine.

À partir de ces constats, **on peut dire que dans un grand nombre de fermes laitières du Québec, il y a un gaspillage de concentrés (suralimentation)** avec les conséquences économiques qui en découlent.

Faisons un petit exercice simple. Pour une production de 8 200 kg de lait/vache et 65 vaches vérifions l'impact en coût de moulée avec des ratios de lait par kg de concentré de 1,82, 2,29, 2,74 et 3,87 qui sont les résultats obtenus par notre échantillon (voir tableau précédent) avec des fourrages de qualité voisine et des productions réelles par vache voisine également. C'est l'objet du tableau suivant.

**Tableau 2.11: Impact économique du lait/kg de concentré pour un troupeau de 65 vaches (à 8 200 kg de lait/vache)**

Lait/kg de concentré (litres/kg)	Coût en concentré (voir note ci-dessous)	Diminution avec le groupe précédent	Diminution accumulée
1,82	77 607	-	-
2,29	61 679	15 928	15 928
2,74	51 549	10 130	26 058
3,87	36 497	15 052	41 110

Note: coût = (8 200 ÷ lait/kg concentré) x 0,265 \$/kg x 65 vaches

Il est clair que les enjeux économiques sont considérables et qu'atteindre près de 3 kg de lait/kg de lait/kg de concentré est facile et réaliste. **Le groupe produisant en moyenne 2,74 kg de lait/kg de concentré représente 35 % de notre échantillon.** Mais il y a **50 % des fermes de notre échantillon de 226 fermes qui produisent moins de 2,5 kg de lait/kg de concentré** et comme la qualité des fourrages est voisine pour ces fermes **on peut dire qu'il y a 50 % des fermes où on gaspille de la moulée.** Il y a du travail à faire!

Mais comment améliorer ce ratio de lait/kg de concentré qui a un impact économique majeur? L'observation du tableau 2.10 permet de proposer des réponses.

Évidemment, **récolter un fourrage de bonne qualité** c'est un atout majeur. Les fermes obtenant 3 litres et plus de lait par kg de concentré ont des fourrages de meilleure qualité (environ 1,4Mcal/kg de MS par rapport à environ 1,3 pour les autres groupes et environ 18 % de protéines par rapport à environ 16,5). Mais au niveau de l'ensemble de 226 fermes, les coefficients de corrélation entre la qualité et le lait/kg de concentré ne sont pas significatifs à cause d'une certaine homogénéité des fermes sur ces critères de qualité et surtout à cause du gaspillage de moulée qui réduit l'exploitation du potentiel de la qualité réelle des fourrages.

Et, de fait, **à qualité égale des fourrages** (de moins de 2 à 3 litres de lait/kg de concentré) la **quantité de lait/kg de concentré augmente avec la consommation de fourrage par vache** (de 2,21 % du poids de la vache à 2,32 %). Mais pour que la vache mange beaucoup de fourrages, il ne faut pas «la gaver» de moulée! La place prise par la moulée dans l'estomac de la vache ne l'est plus pour les fourrages. Cette consommation de fourrage par vache présente d'ailleurs un coefficient de corrélation significatif avec le lait/kg de concentré. Quant au type d'alimentation, RTM ou ration individuelle, il faut être prudent même s'il y a une tendance à une réduction du lait par kg de concentré avec l'utilisation de la RTM avec en plus, un coefficient de corrélation significatif (-0,27). Notre interprétation est

que ces résultats, défavorables à la RTM, sont plus la conséquence d'une utilisation non rationnelle de ce concept que la conséquence du concept en tant que tel. Et dans l'aspect «utilisation rationnelle» du concept RTM, il y a le nombre de groupes. Comment alimenter correctement toutes les vaches d'un troupeau avec un seul groupe? Le tableau 2.12 en fait la démonstration. **Plus le lait/kg de concentré augmente et plus le nombre de groupes augmente pour les fermes utilisant la RTM.**<sup>11</sup>

Il est clair que, quelle que soit la production, il ne faut pas sous-estimer la gestion de la production dans une entreprise agricole. Elle représente un volet majeur quant à la réussite économique de l'entreprise. Mais cette contribution à cette réussite ne sera réelle que si cette gestion technique est orientée dans une perspective économique. Et pour atteindre une bonne efficacité technico-économique, il faut une attention de tous les jours, ce qui est exigeant. La contrepartie à cette exigence est qu'une erreur peut être corrigée rapidement avec des résultats rapides (à l'opposé des erreurs concernant les choix d'investissement).

#### 4. Gestion du travail ou comment concilier travail raisonnable et efficacité économique

Ce quatrième volet de la gestion d'une entreprise agricole n'est pas à négliger.

##### 4.1 C'est quoi la gestion du travail en agriculture

Lorsque nous parlons de gestion du travail, nous pensons à tout ce qui peut contribuer à atteindre une efficacité raisonnable. En effet, le travail représente un coût, que ce soit en salaires (employés) ou en coût de vie (agriculteur et sa famille). Et, évidemment, ce coût a tendance à augmenter si le travail des personnes impliquées est moins efficace.

Pour accroître cette efficacité donc réduire les coûts, il y a deux avenues soit, l'organisation du travail et la mécanisation des travaux.

Avec le même équipement et les mêmes machines, des personnes sont plus efficaces que d'autres. L'essentiel de la différence se joue sur la façon d'organiser son travail. Nous pensons qu'il serait utile d'étudier plus cet aspect et même de proposer des formations sur ce thème.

Quant à la mécanisation, c'est l'élément essentiel qui a permis l'augmentation de l'efficacité du travail en agriculture ces dernières décennies (plus d'hectares par personne, plus de truies par personne, plus de vaches par personne, etc.). Cependant, il faut rester vigilant et critique car il faut garder à l'esprit que l'augmentation de l'efficacité du travail ne coûte pas plus cher en mécanisation nouvelle qu'en réduction du coût en travail!

##### 4.2 La gestion du travail en production laitière

À propos de l'efficacité du travail en production laitière, nous trouvons le plus souvent deux critères soit, le nombre de vaches par UTP et les hectolitres produits par UTP. De notre point de vue, **la véritable mesure de l'efficacité du travail en production laitière est le nombre de vaches par UTP.**

En effet, la différence de temps de travail<sup>12</sup> requis pour une vache produisant peu (7 000 kg par exemple) est très faible (quelques heures) par rapport à celle produisant plus (9 000 kg par exemple). Les hectolitres par UTP représentent une mesure complémentaire qui est affectée par la productivité des vaches.

Maintenant, est-ce que cette efficacité du travail a vraiment de l'impact sur la performance économique de l'entreprise? La réponse est oui. Le coefficient de corrélation entre le nombre de vaches par UTP et le RST/UTP est significatif avec une valeur de 0,4. Et les résultats selon les groupes vont dans le même sens.

<sup>11</sup> Un calcul complémentaire démontre que les fermes avec RTM et un ratio de lait/kg de concentré inférieur à 2.5 ont 1.8 groupes en moyenne et que les fermes avec un lait/kg de concentré supérieur à 3 ont 2.2 groupes. D'autre part, il y a un coefficient de corrélation entre le nombre de groupes et le lait/kg de concentré de 0.21.

<sup>12</sup> Levallois, R., Allard, Y., Carles, P., Gagnon, S., Pellerin, D., Roy, R., Thériault, A., 1997, *L'augmentation de la production par vache est-elle rentable ?*, Symposium des bovins laitiers, CPAQ.



**Tableau 2.12: Efficacité du travail et performance économique**

Groupe	Vaches/UTP	Lait/UTP	RST/UTP
Groupe de têtes	33,2	2 802	64 017
Moyenne générale	28,9	2 362	38 508
Groupe de fin	26,6	1 990	9 176

Source: Analyse de groupe des GCA du Centre du Québec (2003).

Il y a un écart de 6,6 vaches/UTP entre le groupe de tête et le groupe de fin soit 20 % de moins pour le groupe de fin. Et comme la production par vache du groupe de tête est supérieure, la différence s'amplifie au niveau du lait/UTP (30 %).

### Les chiffres confirment l'impact économique de l'efficacité du travail.

Mais quels sont les éléments qui peuvent contribuer à cette efficacité du travail (en dehors de l'aspect organisation qui est difficile à mesurer).

La gestion du troupeau avec, en particulier, le taux de remplacement, devrait avoir de l'impact. La façon d'alimenter en ration individuelle ou en RTM ainsi que le type de bâtiment (stabulation libre ou entravée) devraient expliquer des différences d'efficacité. L'efficacité fourragère ou plus ou moins d'hectares/vache à cultiver devrait aussi contribuer à l'efficacité du travail. Et enfin, les investissements en machines, équipements et bâtiments devraient augmenter l'efficacité du travail. Mais en réalité qu'en est-il?

**Tableau 2.13: Efficacité du travail et différents critères**

Classe	Moyenne	Nom- bre vaches	Stab- li- bre	RT M	Lait/ va- che	Taux Rempl .	Va- ches /ha	Machi- nes /vache	Bâti- ments /vache	Mach. + Bât. / vache	n
Vaches/ UTP	Vaches/ UTP	tête	%	%	litre	%	Tête	\$	\$	\$	
≤ 20	18,7	41,8	5	41	8 222	26	1,14	5 051	1 805	6 856	21
> 20-25	22,5	52,2	6	31	8 175	23	1,16	3 541	1 522	5 063	48
> 25-30	27,8	59,7	3	52	8 167	21	1,30	3 607	1 530	5 137	61
> 30-35	32	70,3	14	59	8 318	21	1,35	3 543	1 452	4 995	58
> 35	39,7	104,8	29	68	7 918	20	1,49	3 444	1 572	5 016	33
Coefficient de corrélation avec Vaches/ UTP	-	0,43	0,22	0,25	0,04	-0,13	0,33	-0,15	0,00	-0,12	-

Source: Banque de données AGRITEL des GCA du Centre du Québec (2003) et nos calculs.

Si nous observons les coefficients de corrélation (tableau ci-dessus) avec le nombre de vaches/UTP, nous remarquons les éléments suivants:

Le critère qui semble avoir le plus de relation avec le nombre de vaches/UTP est le nombre de vaches/ ha fourrager (corrélation de 0,33), donc avec l'efficacité dans les champs. Cela semble logique, mais que ce critère soit en première position, est un peu surprenant. Cela va dans le sens de la tendance (y compris nous) à sous-estimer les impacts de l'efficacité fourragère sur la performance générale de l'entreprise laitière.

Ensuite vient le type d'alimentation (individuel sur RTM) avec un coefficient significatif de 0,25. Ainsi, le **gain théorique de temps avec le RTM se révèle vrai dans les fermes.**

Et le type de bâtiment, stabulation libre ou entravée, est lui aussi significatif. **Le temps de travail tend à diminuer avec la présence de stabulations libres.** Là encore, cela confirme la théorie sur le sujet.

**Quant aux investissements en machines et équipements qui devraient accroître l'efficacité du travail,**

**nous constatons que la réalité est à l'inverse.** Il y a une tendance (heureusement non significative du point de vue statistique avec un coefficient de -0,15 pour un seuil de 0,19) à ce que l'efficacité du travail diminue (condition négative) avec l'augmentation des investissements par vache. D'ailleurs, si on regarde les valeurs de machines et équipements par vache en fonction de l'efficacité du travail, on remarque que ceux qui ont le montant le plus élevé et de façon significative (5 051 \$ par rapport à environ 3 500 \$ pour toutes les autres classes plus efficaces) sont ceux qui sont le moins efficaces au travail (20 vaches par UTP et moins). **Il y a une évidente tendance à la sur- mécanisation dans un grand nombre de fermes sans contrepartie au niveau de l'efficacité du travail** avec toutes les conséquences économiques négatives que cela entraîne.

Au niveau de la gestion du troupeau, il y a une tendance (mais non significative du point de vue statistique) à ce que l'augmentation du taux de remplacement diminue (corrélation négative) l'efficacité du travail ce qui semble tout à fait logique.

Comme nous nous y attendions, il n'y a aucune relation entre l'efficacité du travail et la production par vache.

Par contre, il existe une relation importante (coefficient de 0,43) entre le nombre de vaches du troupeau et l'efficacité du travail. Ce phénomène a déjà été observé dans d'autres études<sup>13</sup> et la conclusion était que cette tendance était plus le résultat de la façon de gérer de l'agriculteur et de son profil (niveau de formation) que de la dimension du troupeau en elle-même. De plus, il y a plus de stabulations libres et de RTM dans les plus gros troupeaux.

L'efficacité du travail en production laitière a vraiment un grand impact économique et ce ne sont pas les investissements en mécanisation qui suffisent à accroître cette efficacité, on a même, dans certains cas des résultats contraires. Cependant, il faut noter que le RTM et les stabulations libres contribuent à accroître l'efficacité du travail. Mais, en final, il faut une approche plus globale soit l'organisation du travail, une bonne gestion du troupeau et une bonne gestion des fourrages, qu'on a tendance à oublier pour obtenir une bonne efficacité du travail.

##### **5. Gestion de la cohérence de l'entreprise ou comment éviter toute sous-utilisation ou toute sur-utilisation des ressources**

Ce volet de la gestion d'une entreprise agricole peut surprendre. Mais de quoi s'agit-il? Il s'agit tout simplement de constituer une entreprise où il y a ni sur-utilisation des ressources, ni sous-utilisation de ces mêmes ressources. En effet, dans les deux cas, cela provoque des coûts supplémentaires ou des pertes de revenu. Ainsi, une machine sous-utilisée entraîne, à l'évidence, une augmentation de coût (les intérêts et les amortissements sont répartis sur trop peu d'heures d'utilisation). Mais une sur-utilisation de cette même machine aura comme conséquence des travaux faits en retard (semis retardé qui entraîne une réduction du rendement par exemple) ou des surcoûts en salaires à cause de la nécessité de faire trop d'heures par exemple.

Le même raisonnement peut se faire à propos des ressources en travail. Avec une trop faible efficacité au travail, on augmente les charges (salaires et/ou coût de vie) mais trop de travail (qui peut se traduire par une super-efficacité du travail!) peut entraîner du travail mal fait, une mauvaise surveillance du troupeau avec toutes les conséquences négatives qu'on peut imaginer.

Dans cette perspective les ressources sur lesquelles il faut porter une grande attention peuvent varier selon les types de production:

la terre pour pratiquement toutes les productions. Cette ressource, qui coûte de plus en plus chère, est évaluée en terme de potentiel réaliste de rendement pour la région;

les bâtiments, essentiellement pour les élevages. La capacité en nombre d'animaux permet d'évaluer le potentiel normal du bâtiment. En l'absence de cette capacité physique, le coût par animal par rapport à un coût «jugé normal» peut palier à cette lacune de données.

<sup>13</sup> Levallois, R., Bloui-Demers, F., Perrier, JP., 2001. *L'expansion en agriculture : un choix incontournable ?*, Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, CRAAQ.

les machines et les équipements concernent toutes les productions. Quand il s'agit d'un tracteur ou d'une machine de récolte, on peut vérifier les heures d'utilisation par an par rapport à un nombre d'heures «jugé normal» pour ces types de machines. Mais là encore, en l'absence de données, on peut ramener le niveau d'utilisation réel en investissement par unité de production (par vache, par ha, par truie, etc.) par rapport à un niveau d'investissement «jugé normal».

le travail (salariés et main-d'œuvre familiale) concerne toutes les productions. Le potentiel de l'entreprise est établi en multipliant le nombre d'unités de productions «jugé normal» et efficace par personne (nombre de vaches, de truies, d'ha) par le nombre de personnes disponibles.

Ainsi, on peut avoir quatre niveaux de potentiel de production pour une même entreprise avec l'hypothèse que le niveau d'utilisation de chacune de ces quatre ressources est «dans les normes».

L'objectif à viser est que ces quatre niveaux soient égaux (60 vaches pour la terre donc pour les fourrages, 60 vaches pour les machines, 60 vaches pour les bâtiments, 60 vaches pour le travail et du quota pour 60 vaches). Dans un tel cas, nous avons une entreprise cohérente où les ressources disponibles ne sont ni sur-utilisées, ni sous-utilisées, à condition évidemment, qu'il y ait réellement 60 vaches!

Et selon notre expérience et celle de nombreux conseillers et conseillères (qui parlent aussi d'entreprises en équilibre) ce sont ces types d'entreprises qui fonctionnent le mieux au niveau économique et financier. Ceci semble d'ailleurs tout à fait logique, une affaire de bon sens!

Mais cette hypothèse, qui semble confirmée par une simple observation de différentes fermes, passe-t-elle le test des chiffres réels sur un grand nombre de fermes?

C'est ce que nous avons voulu vérifier avec notre échantillon de 226 fermes laitières.

Pour chacune des quatre ressources retenues, nous avons d'abord calculé le niveau d'utilisation efficace de la ressource en retenant les 20 % meilleurs résultats pour chacun des critères. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 2.14: Efficacité des 20 % meilleurs résultats par critère**

Ressource	Critère de mesure	Moyenne des 20 % meilleurs résultats
Terre	Vache/ha fourrager	1,8
Travail	Vaches/UTP	37
Machines et équipements	\$/vache	1942
Bâtiments	\$/vache	774

Source: Banque de données AGRITEL des GCA du Centre du Québec (2003) et nos calculs.

À partir de ces données, on a calculé le potentiel de chaque entreprise pour ces quatre ressources. Prenons l'exemple de la terre, 50 ha fourragers disponible x 1,8 = potentiel de 90 vaches. Ensuite, on a comparé ces résultats «potentiels» à la réalité de l'entreprise afin d'évaluer la sous-utilisation ou la sur-utilisation de la ressource. Il y a 70 vaches en réalité, donc une sous-utilisation de 20 vaches. Et on a fait ce calcul pour les quatre types de ressources sans tenir compte du signe de la différence.

Le tableau suivant illustre la procédure de calcul pour un exemple fictif.

**Tableau 2.15: Exemple d'évaluation de la cohérence du niveau des ressources d'une entreprise laitière**

Ressource	Potentiel	Nombre réel de vaches	Sous-utilisation ou sur-utilisation (réel - potentiel)
Terre	90	70	20
Travail	60	70	10
Bâtiments	75	70	5
Machines et équip.	100	70	30

À partir de ces chiffres, nous pouvons calculer l'indice de cohérence des ressources de l'entreprise de la façon suivante:

$$\frac{\text{Écart moyen de sur-utilisation et de sous-utilisation} \times 100}{\text{nombre réel de vaches.}}$$

Dans notre exemple, cela donne<sup>14</sup> 23 % et avec un tel calcul l'objectif visé est zéro avec un bon équilibre entre les ressources et avec aucune sur-utilisation et aucune sous-utilisation. Ainsi selon ce calcul, on mesure plus l'incohérence que la cohérence! Donc, sur le plan pédagogique, nous préférons le complément à 100 de ce résultat qui lui, mesure le degré de cohérence avec l'objectif de 100 à viser.

$$\text{Indice de cohérence} = 100 - \frac{(\text{Écart moyen de sur-utilisation et de sous-utilisation} \times 100)}{\text{nombre réel de vaches}}$$

Et, logiquement, plus cet indice est élevé (le plus proche possible de 100) et plus la performance économique de l'entreprise devrait être bonne.

Nous avons réalisé le test sur notre échantillon de 226 fermes. **La réalité confirme la théorie, le coefficient de corrélation entre le RST/UTP et l'indice de cohérence des ressources est de 0,4 donc très significatif.**

Cet aspect de la cohérence entre les ressources disponibles représente un volet très important d'une entreprise performante sur le plan économique qu'il ne faut pas sous-estimer. En fait, c'est encore plein de bon sens!

Mais nous pouvons aller un peu plus loin dans notre analyse. **En effet il semble que le concept de facteur limitant s'applique à l'entreprise laitière. En effet le résultat économique semble conditionné par le facteur ou le potentiel le plus limitant des quatre facteurs retenus (bâtiments, machines, travail et terre).**

**Tableau 2.16 : Coefficients de corrélation entre le RST/UTP et le potentiel de l'entreprise laitière**

Potentiel	Coefficient de corrélation
Le plus faible des quatre	0,28
Potentiel moyen (moyenne des quatre)	0,22
Le plus élevé des quatre	0,16

Source : Banque de données AGRITEL des GCA du Centre du Québec (2003) et nos calculs

La relation entre le potentiel du facteur le plus faible et la performance économique de l'entreprise laitière est plus élevée qu'avec le potentiel moyen ou le potentiel le plus élevé.

Ce constat amplifie encore plus l'importance économique de la cohérence de l'entreprise

## 6. Gestion du risque ou comment s'organiser pour faire face à des situations imprévues

En agriculture, comme dans d'autres secteurs économiques, il y a souvent des imprévus avec des conséquences financières plus ou moins désastreuses (problèmes météorologiques, maladies, chutes de prix, etc...). Cependant, nous remarquons qu'en période de crise ou suite à un «pépin» toutes les entreprises ne sont pas affectées de la même façon. Certaines s'en sortent bien et d'autres non. La différence réside au niveau de la qualité de la gestion du risque. Mais pratiquer une bonne gestion du risque consiste en quoi?

### 6.1 Conserver une bonne marge de sécurité

C'est le B-A BA de la gestion du risque. Et, de notre point de vue, la meilleure façon d'évaluer cette marge de sécurité est la suivante:

<sup>14</sup>  $\frac{((20 + 10 + 5 + 30) / 4) / 70 \times 100}{100}$

$$\text{Marge de sécurité sur les produits} = \frac{\text{Solde résiduel}^{15} \times 100}{\text{Produits totaux}}$$

Et cette marge de sécurité devrait être voisine des amortissements soit autour de 10 % et plus des produits. En pratique à 5 % et moins, c'est très risqué, qui peut prévoir les ventes de l'année à venir à 5 % près. Là encore, c'est une question de simple bon sens. C'est pourquoi, nous parlons d'objectif minimal à viser de l'ordre de 8 à 10 %. En réalité qu'en est-il?

**Tableau 2.17: Marges de sécurité selon la performance économique**

Groupe	Marge de sécu-	% de fermes avec marge de sécurité			
		10 % et +	5 à 10 %	0 -5 %	< 0 %
tête	6 %	29	29	23	19
moyenne	2 %	17	23	22	38
fin	- 6 %	8	9	6	79

Source: Banque de données AGRITEL pour les GCA du Centre du Québec (2003) et nos calculs.

La situation est problématique puisque seulement 17 % des fermes laitières de notre échantillon présentent une marge de sécurité de 10 % et plus (ce qui représente l'idéal). Évidemment, ce pourcentage est plus élevé pour le groupe de tête mais avec seulement 29 %, par contre, dans le groupe de fin, il n'y en a que 8 %.

Mais beaucoup plus inquiétant, il y a 38 % des fermes qui sont dans le rouge pour l'ensemble de l'échantillon et 79 % dans le groupe de fin. Et chose surprenante, il y a quand même 19 % des fermes du groupe de tête qui sont dans le rouge. Évidemment un endettement exagéré<sup>16</sup> est en très grande partie responsable de cette situation.

Il est urgent, de notre point de vue, de devenir plus prudent au niveau des investissements et du financement nécessaire. (Bon choix des investissements, autofinancement minimal, ..). Il est urgent de revenir à un «bon sens minimal» quant aux marges de sécurité à respecter.

## 6.2 Faire des provisions pour risque

Ce principe élémentaire en gestion de risque concerne plus particulièrement les productions à revenu cyclique. La production porcine représente l'exemple par excellence de ce type de production. Et le principe est simple. Quand on sait qu'il va y avoir de mauvaises années à passer dans l'avenir, on fait des réserves pour risques pendant les bonnes années. Ces réserves peuvent prendre la forme de remboursements d'emprunts ou de placements.

Malheureusement, la tendance est plus à prendre de l'expansion et à investir de façon démesurée pendant les bonnes années plutôt que faire des réserves. Puis, c'est la crise quand les prix diminuent! Là aussi, il faut rétablir une «logique normale» de gestion du risque dans ces types de production qui relève de simple bon sens. Le PCSRA rentre dans cette logique de provision pour risque avec, en plus, une subvention de l'État.

## 6.3 S'assurer pour les principaux risques

La base des assurances c'est le risque et la base de la gestion du risque c'est de s'assurer quand c'est possible et à des coûts raisonnables.

Or, en agriculture, de nombreux risques sont couverts de façon intéressante comme les risques sur les prix avec

<sup>15</sup> Solde résiduel = CDR maxi - annuité et CDR maxi = Produits - toutes les charges sauf les amortissements et les intérêts MLT, mais avec le coût de vie.

<sup>16</sup> Levallois, Raymond et Perrier, Jean-Philippe, 2003. *L'endettement en agriculture: un risque ou une chance*, Colloque de l'entreprise gestionnaire, CRAAQ.

l'ASRA (en partie subventionnée), les risques sur les rendements avec les assurances récoltes. Il ne faut pas oublier non plus d'assurer le risque incendie en prenant des assurances à la valeur de remplacement pour tout bâtiment qui est indispensable en particulier.

Pour les entreprises qui sont la propriété de plusieurs associés, des assurances-vie à la «valeur de chacun» dans l'entreprise au profit des autres est intéressante et même indispensable si l'entreprise est déjà très endettée. C'est souvent une question de survie de l'entreprise si un des associés meurt.

Évidemment, ces assurances ont un coût. C'est normal. D'ailleurs toute mesure prise pour réduire les risques ont un coût direct ou indirect. C'est d'ailleurs pour cela que nous avons tendance à prendre des risques, c'est parce qu'on refuse de payer le coût de la sécurité.

La question à se poser est «*est-ce que j'ai les moyens de prendre le risque de ne pas m'assurer*» ou, en d'autres mots «*s'il m'arrive un pépin, est-ce que j'ai les moyens financiers de faire face à la situation?*».

Mais en pratique, il est presque toujours souhaitable de se protéger des risques même s'il faut payer des primes d'assurance. Et quelle différence entre être assuré ou ne pas l'être quand le pépin arrive!

**Le grand principe de la gestion du risque c'est de s'organiser de façon à ne jamais avoir à dire «si j'avais su, j'aurais fait autrement»** car on ne peut jamais rembobiner le film et recommencer une nouvelle vie! Encore une question de simple bon sens!

Il existe d'autres volets d'une bonne gestion du risque comme la diversification, les précautions à prendre dans différentes circonstances (par rapport aux maladies des animaux, par exemple).

Mais nous avons mentionné **les aspects majeurs d'une gestion efficace des risques, s'assurer, faire des provisions pour risques et se ménager une bonne marge de sécurité.**

Et les grands points faibles sur lesquels il reste du travail à faire sont les marges de sécurité et les provisions pour risques.

Nous venons de passer en revue les grands principes de base en gestion économique et financière d'une entreprise agricole. Les résultats réels d'entreprises laitières ont confirmé l'impact positif (voir très positif) de l'application de ces principes. Il ne reste plus qu'à mettre en pratique cette logique de gestion efficace!

### **PARTIE III: COMMENT SE SORTIR D'UNE SITUATION FINANCIÈRE DIFFICILE?**

Se sortir d'une situation financière difficile n'est jamais une opération facile et demande beaucoup de volonté. Mais c'est presque toujours possible à condition de respecter un certain nombre de conditions.

#### **1 . D'abord une question d'attitude**

Deux types d'attitude sont problématiques pour se sortir d'une situation difficile. **L'attitude fataliste** qui consiste à vivre sa situation comme une fatalité du destin contre laquelle on est impuissant. Et cette fatalité sur ce destin corrigera peut-être la situation dans les prochaines années! Il y a aussi **l'attitude de déresponsabilisation** qui attribue à tout le monde la responsabilité de la situation difficile vécue (gouvernements, conseillers, voisins, marchés, etc....) sans penser une seconde que lui, l'agriculteur, peut avoir une part de responsabilité.

Avec ces deux types d'attitude, il y a peu de chance qu'un agriculteur en situation financière difficile puisse s'en sortir.

La seule attitude qui permettra de corriger la situation, le plus rapidement possible, c'est une **attitude de responsable et pro-active**. Tout d'abord, il est important d'assumer sa part de responsabilité à propos de la situation difficile actuelle (il est très rare qu'un agriculteur en situation financière difficile ne soit pas, au moins en partie, responsable de cette situation). Ainsi, il faut accepter d'avoir fait des erreurs ce qui ouvre la porte justement à éviter de recommencer ces mêmes erreurs à l'avenir. Comment une personne qui se perçoit comme «parfaite», comme quelqu'un qui ne fait pas d'erreur, peut-elle progresser et s'améliorer?

**Et, suite à cette acceptation de ses responsabilités, il faut une réelle volonté de s'en sortir donc de prendre de nouvelles décisions.**

La base du succès ou de l'échec d'un plan de redressement d'entreprise agricole repose d'abord sur le type d'attitude de l'agriculteur.

## **2. Ensuite un bon diagnostic**

Nous sommes toujours dans la logique du simple bon sens. Comment bien soigner un malade si le médecin a fait un mauvais diagnostic. Évidemment, les médicaments prescrits ne seront pas efficaces car ils ne correspondent pas à la vraie maladie de la personne en question.

En gestion d'entreprise c'est exactement pareil. Il faut un bon diagnostic de la situation afin de bien cerner les vrais problèmes de cette ferme et donc, d'imaginer les vraies solutions qu'on peut envisager.

Pour un tel diagnostic, l'appel à une personne extérieure à l'entreprise est indispensable. Nous avons la chance d'avoir d'excellents conseillers et conseillères donc il ne faut pas hésiter à se faire aider. En plus de leur compétence, ces personnes peuvent avoir un regard plus rationnel donc plus éclairé car, justement, elles ne sont pas impliquées personnellement dans l'entreprise, elles peuvent garder un certain recul indispensable dans de telles situations.

Évidemment, un tel diagnostic doit faire référence aux grands principes de gestion d'une entreprise!

## **3. Enfin prendre une (ou des) décision(s) au plus vite**

Pour se sortir d'une situation difficile, il faut agir, voire, réagir. Ce qui est important, c'est de prendre une décision au plus vite et, évidemment, une bonne décision! D'où l'importance d'un bon diagnostic.

**Il s'agit de reprendre en main sa situation et non de continuer à la subir. Il s'agit de reprendre confiance et une bonne décision qui se traduit assez rapidement par une amélioration de la situation représente un stimulant incomparable.**

Cependant dans les bonnes décisions à prendre, il peut en exister qui sont drastiques et difficiles à prendre, comme vendre une machine, remettre en cause une production par exemple. Mais pour corriger une situation difficile, il faut s'attendre à avoir à prendre des décisions difficiles elles aussi. Et il faut les prendre, sinon la situation va continuer à se détériorer.

## **4. Quelques pistes de solution à une situation difficile**

Évidemment, ces solutions font suite au diagnostic qui a mis en évidence la (les) cause(s) de la situation financière difficile. Voici, à titre indicatif, quelques moyens ou pistes pour se sortir d'une situation difficile.

### **4.1 Ajuster le coût de vie aux capacités financières de l'entreprise**

Lorsqu'on arrive à la conclusion que le coût de vie est supérieur aux capacités financières de l'entreprise, il est important de faire une recherche de solutions. En voici, à titre d'exemple, quelques unes:

- Recherche de cohérence entre la dimension de l'entreprise et le nombre de personnes à faire vivre  
Demande à une entreprise de 35 vaches, par exemple, même si elle est très efficace, de faire vivre deux familles est un défi difficile à relever. Dans un tel cas, il serait sage d'envisager, soit une expansion, soit qu'une famille trouve du travail à l'extérieur.

- Recherche d'un revenu d'appoint à l'extérieur de l'entreprise  
Lorsque les personnes ne sont pas débordées de travail cette solution est à envisager.

- Améliorer l'efficacité économique de l'entreprise  
Lorsque l'efficacité du travail semble correcte et les prélèvements raisonnables, il faut vérifier s'il n'y a pas quelque chose à faire pour que l'entreprise génère plus d'argent disponible.

---

- Éventuellement remettre en cause le niveau de prélèvement  
Dans certains cas, il est imaginable qu'un élément de solution est de réduire son «train de vie» au moins de façon temporaire.

Il est clair que dès que les prélèvements dépassent les capacités financières de l'entreprise, il y a «péril en l'entreprise» et urgence pour remédier à cette situation.

#### 4.2 Consolider ses dettes

Cela veut dire réorganiser ses emprunts en réduisant souvent le nombre et en augmentant la plupart du temps la durée. Cette augmentation de durée permet d'alléger le poids des annuités à verser. En ce sens, une consolidation aide une entreprise en difficulté financière à trouver «un second souffle».

Mais prudence... **une consolidation réalisée sans avoir bien identifié les causes de la situation difficile actuelle et sans être assuré que des changements seront réalisés pour redresser la situation est une opération inutile voire dangereuse.** Inutile, car elle ne règle pas les problèmes et dangereuse, car elle permet à l'agriculteur de continuer à s'enliser un peu plus d'autant plus que temporairement cet agriculteur peut croire que ça va mieux.

En pratique, toute consolidation devrait être accompagnée d'un plan de redressement efficace qui remédie clairement aux difficultés financières rencontrées.

Si ce n'est pas le cas, on risque tout simplement d'entraîner l'agriculteur «à manger» un peu plus de son avoir propre. Ce n'est, évidemment, pas une solution à encourager.

#### 4.3 Désinvestir

Chaque fois qu'une des causes des difficultés financières est un surinvestissement ou un investissement inadapté et que cet investissement est «vendable», un élément majeur de la solution est le désinvestissement c'est-à-dire la vente de l'investissement en question.

Cette solution est souvent difficile à accepter. En effet, il faut accepter qu'on a fait une erreur. Mais refuser ce genre d'évidence, quand c'est le cas, c'est s'organiser pour s'en aller vers des difficultés de plus en plus grandes.

Ainsi, l'achat d'une moissonneuse-batteuse, d'un gros tracteur ou tout autre équipement de ce type peut s'avérer une erreur surtout si ces machines ne servent que peu d'heures par an et que l'entreprise a déjà une santé financière précaire.

Dans de tels cas il est clair, sauf exception très rare, qu'il est urgent de revendre ces machines même si on perd de l'argent sur le prix d'achat. Il vaut mieux en perdre un peu immédiatement que beaucoup sur les 10 années qui s'en viennent. En plus, ce genre d'action libère une nouvelle capacité d'emprunts pour éventuellement réaliser un projet de redressement où des investissements plus productifs seront intégrés.

#### 4.4 Améliorer l'efficacité technico-économique

Chaque fois que l'efficacité technico-économique d'une entreprise en difficulté est jugée faible, il est clair qu'il faut vérifier s'il est possible de l'améliorer. Revoir tout ce qui a été mentionné à ce propos dans la section 3 de la partie II de ce dossier.

#### 4.5 Prendre de l'expansion

Pour une entreprise en difficulté financière prendre de l'**expansion** peut représenter une solution. Mais il faut bien analyser la situation car **c'est une arme à double tranchant.**

Une expansion peut aussi précipiter une entreprise vers des difficultés insurmontables.

**En pratique, une expansion peut présenter de l'intérêt si cela permet une meilleure utilisation de ressources disponibles** (bâtiments, ressources en travail, ...) qui occasionnent des charges fixes importantes (intérêts, amortissements, salaires fixes ou coût de vie).

D'autre part, **une expansion ne peut être positive que si l'efficacité technico-économique de l'entreprise est déjà relativement bonne.**

---



Enfin, il faut s'assurer que les capacités de gestion du (ou des) responsable(s) de l'entreprise sont adaptées à cette expansion. Une personne peut être relativement efficace avec 120 truies et ne plus être à la hauteur de la situation avec 500 truies et des employés par exemple.

A priori, lorsqu'il s'agit d'une entreprise en difficulté financière, il faut être très prudent avec les projets d'expansion et vérifier s'il n'y a pas d'autres solutions à envisager et qui seront plus efficaces et moins risquées.

#### 4.6 Vendre l'entreprise

Évidemment, c'est **la solution extrême. Mais il faut l'avoir présente à l'esprit.** En effet, lorsqu'on ne trouve aucune solution réaliste pour s'en sortir, il peut être sage d'envisager de vendre au plus vite l'entreprise, tant qu'il reste de l'avoir propre.

Dans un tel cas, le temps c'est de l'argent car plus on attend et plus on gruge son avoir propre et plus il sera difficile de repartir (hors de l'agriculture ou peut-être sur une autre entreprise agricole).

Ce genre de solution est généralement difficile à envisager car c'est considéré comme un échec. Cependant s'entêter, c'est être presque sûr de se retrouver avec rien ou presque quelques années plus tard.

Dans un tel cas, **être clairvoyant et assumer ses responsabilités, c'est refuser de tout perdre, c'est accepter l'échec avec ses leçons et c'est repartir sur des bases nouvelles sur un nouveau projet professionnel.** C'est plus facile à dire qu'à faire mais c'est cependant une réalité, dans certains cas.

**La difficulté financière ne devrait pas être vécue comme un échec mais comme une expérience. Ce qui est important c'est de rechercher la (ou les) cause(s) et de réagir au plus vite afin d'éviter que la situation ne devienne, avec le temps, trop grave pour trouver des solutions.**

En finance, lorsqu'on a fait une erreur, il faut la repérer très rapidement, l'assumer et réagir en conséquence, de toute urgence. Même si c'est difficile à vivre dans la plupart des cas, c'est la réalité. Mieux vaut accepter qu'on a fait une erreur et la corriger tout de suite que de la nier et s'entêter pour se retrouver quelques années plus tard avec rien ou presque.

Nous pensons que, l'agriculteur autant que le conseiller doivent être convaincus de cela pour **transformer, au plus vite, une expérience difficile en un projet positif et stimulant.**

#### CONCLUSION

La gestion d'une entreprise agricole est une activité complexe, où tout est question d'équilibre ou cohérence et de bon sens. Cohérence et bon sens représentent l'essence même de la gestion. Et dans le contexte de ces dernières années, il nous semble que nous avons un peu oublié ces aspects. Nous souhaitons que ce dossier soit une contribution à une gestion plus efficace tout en restant très humaine. La gestion des entreprises agricole doit d'abord être au service des agriculteurs. Ainsi, cette gestion doit permettre à ces agriculteurs d'être à l'aise financièrement, à l'aise psychologiquement (éviter, en particulier, le stress des situations financières difficiles) et d'entrevoir l'avenir avec confiance (retraite et transfert). C'est ce que nous souhaitons à tous les agriculteurs du Québec.

*Bonne gestion!*

#### Remerciements

Merci aux personnes suivantes pour leurs commentaires suite à la lecture d'une version préliminaire de ce dossier :

Nadia Dairy, conseillère, GCA Chaudière Etchemin  
Dominik Desrosiers, conseillère, GCA Gestion Plus  
Denis Larouche, conseiller, GCA Lac Saint Jean Est  
Nelson Paradis, conseiller, GCA Piékouagan  
Raymond Racicot, conseiller, GCA de Coaticook  
René Roy, conseiller, GCA de la Côte-du-Sud,  
Benoît Turgeon, conseiller, GCA Beauvillage

Merci aux membres du Comité organisateur pour leur confiance et leurs commentaires.

---

## PRINCIPALES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bonneville, J.R., Jussiau, R., Marshall, F., 1989, *Approche globale de l'exploitation agricole*, INRAP, Diffusion INRAP-FOUCHER.
- Carles, R., 1999, *Audit et gestion de l'entreprise agricole*, Éditions France Agricole.
- Conso, P., 1989, *La gestion financière de l'entreprise*, DUNOD.
- Dion, S., 1992, *Offrir de la consultation en agriculture*, Agri-Gestion Laval, Université Laval.
- Guichard, M., Michaud, R., 1994, *La stratégie à pas contés – Piloter l'entreprise agricole dans l'incertitude et dans la complexité*, ENESAD-CNERTA-SED.
- Levallois, R., Allard, Y., Carles, P., Gagnon, S., Pellerin, D., Roy, R., Thériault, A., 1997, *L'augmentation de la production par vache est-elle rentable?*, Symposium sur les bovins laitiers, CPAQ.
- Levallois, R., Allard, Y., Carles, P., Pellerin, D., Perrier, J.P., Turgeon, B., 1998, *Expansion d'une entreprise laitière*, Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, CRAAQ.
- Levallois, R., Perrier, J.P., 1999, *Gestion stratégique de l'entreprise agricole: guide pratique*, Agri-Gestion Laval, Université Laval.
- Levallois, R., Perrier, J.P., 2000, *Gestion de l'entreprise agricole: guide pratique*, Agri-Gestion Laval, Université Laval.
- Levallois, R., Blouin-Demers, F., Perrier, J.P., 2001, *L'expansion en agriculture: un choix incontournable?* Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, CRAAQ.
- Levallois, R., Perrier, J.P., 2003, *L'endettement en agriculture: un risque ou une chance?*, Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, CRAAQ.

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.