UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE LA PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR

MARIO ROY

GESTION ET ÉVOLUTION STRATÉGIQUES DE LA FERME LAITIÈRE QUÉBÉCOISE DANS LE CONTEXTE DE LA MONDIALISATION DES MARCHÉS

DÉCEMBRE 1995

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

L'entente survenue en vertu de l'accord du GATT de décembre 1993 et les négociations qui l'ont précédée ont fait couler beaucoup d'encre jusqu'à ce jour. Devant l'internationalisation des échanges commerciaux, comment envisage-t-on l'avenir dans la production laitière? Quelles seront les stratégies des fermes laitières québécoises au cours de la prochaine décennie? 40 productrices et producteurs laitiers québécois ainsi que de 20 intervenantes et intervenants ont répondu à un questionnaire fondé sur ces questions de recherche.

Dans la perspective de l'ouverture des marchés, il est ressorti que le système de gestion de l'offre devra être plus flexible. Il faudra consolider l'emprise du secteur laitier québécois sur son marché domestique et favoriser l'exportation des produits laitiers québécois. À cet égard, vu que le système de gestion de l'offre est canadien, les modifications à apporter à sa structure doivent être effectuées au plan canadien.

La plupart des productrices et producteurs consultés préparent leur ferme à livrer une lutte par les coûts. Ces derniers réduisent leurs investissements pour demeurer concurrentiels au tournant de l'an 2000. Ils tentent d'augmenter leur productivité avec le minimum d'investissement. Ils visent avant tout à utiliser les ressources matérielles existantes de la ferme pour exploiter la ressource humaine à sa pleine capacité. Les productrices et les producteurs sont très attachés à leur quota et seul un répondant songeait à s'en départir.

Les projets majeurs d'investissement en vue de modifier radicalement la taille de la ferme sont plutôt rares. Dans plusieurs cas, le coût actuel

du quota ainsi que sa valeur incertaine dans l'avenir constituent un frein à l'investissement. Cependant, un facteur qui limite aussi la décision de faire prendre une expansion majeure à sa ferme, est le désintérêt du producteur face à l'embauche de main-d'oeuvre non familiale. Actuellement, une majorité de producteurs lie la limite de la croissance de leur ferme à la capacité de la main-d'oeuvre existante à augmenter sa charge de travail. La taille des fermes devrait continuer à progresser, mais il ne faudrait pas anticiper de bouleversements majeurs à cet égard.

Plus du quart des producteurs estiment qu'ils diversifieront leur ferme à divers degrés. Cette orientation serait privilégiée pour améliorer les revenus ou la compétitivité de la ferme dans l'avenir. Néanmoins, le modèle de production en vertu duquel la ferme produit ses intrants tels que le fourrage est fortement ancré chez l'ensemble des productrices et producteurs même si ces personnes considèrent que leur ferme est spécialisée. Le fourrage est identifié comme une force majeure du Québec même si plusieurs individus perçoivent qu'ils n'exploitent pas cette force à son plein potentiel chez eux.

Les alliances entre les producteurs seront plus fréquentes mais la grande majorité continuera à opérer comme actuellement. Les alliances pour le partage de machinerie et de services demeurent celles qui sont les plus anticipées.

Enfin, la ressource humaine est celle sur laquelle mise principalement une majorité d'individus.

REMERCIEMENTS

Je désire remercier toutes les personnes qui ont été consultées lors de cette étude, soit les 40 productrices et producteurs laitiers ainsi que les 20 intervenantes et intervenants. Leur collaboration a été d'autant plus appréciée sachant que toutes et tous étaient fort occupés durant la période du déroulement de l'enquête.

Je veux également remercier les personnes du Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec qui m'ont guidé vers des candidats et candidates exploitant le profil de ferme recherché pour les fins de l'enquête. Je voudrais aussi remercier M. Bertaud Belzile du même ministère qui m'a fourni une documentation étoffée et des renseignements sur l'accord du GATT.

Enfin, je désire remercier M. Jean-Bernard Carrière qui a orienté ma recherche par ses précieux conseils et qui a été d'une très grande disponibilité pendant toute la durée de l'étude.

Note:

Pour faciliter la lecture de ce document, j'ai évité en autant que possible les formes masculin-féminin du type "le producteur et la productrice" qui alourdissent le texte. Sauf quand le contexte l'indique autrement, la plupart des observations concernent autant les hommes que les femmes.

TABLE DES MATIÈRES

Page

RÉSUMÉ ii

REMERCIEMENTS iv

TABLE DES MATIÈRES v

LISTE DES TABLEAUX xiv

LISTE DES FIGURES xvi

LISTE DES ABRÉVIATIONS xxiv

CHAPITRES

I. INTRODUCTION 1

1.0 Problématique 1

1.1 Impact sur la ferme laitière québécoise 4

II. CONTEXTE THÉORIQUE 8

1.0 Analyse sectorielle de l'industrie laitière 8

1.1 Secteur secondaire 8

1.2 Production laitière 9

2.0 Vision d'avenir de la ferme laitière 11

2.1 Management stratégique 11

2.2 Stratégie organisationnelle 12

2.3 Stratégies d'affaires 17

2.3.1 Stratégie d'affaires basée sur les coûts 18

2.3.2 Stratégie d'affaires basée sur la différenciation 21

3.0 Facteurs d'entreprise et leur influence sur les stratégies 24

3.1 Profil de l'entrepreneur 24

3.2 Taille de l'exploitation 26
3.3 Ressources tangibles de l'exploitation 27
3.3.1 Ressources financières 27
3.3.2 Actifs tangibles (intrants, troupeau, équipements, machinerie,immobilisations) 28
3.4 Ressources intangibles de l'exploitation 30
3.4.1 Savoir-faire 30
3.4.2 Savoir-faire managérial 31
3.4.3 Ressources humaines de la ferme 34
3.4.4 Culture de l'organisation 36
3.5 Actifs réglementés 38
3.6 Actifs non réglementés 38
4.0 Les objectifs spécifiques 38
III.MÉTHODOLOGIE 39
IV. RÉSULTATS 43
1.0 Vision stratégique sectorielle 43
1.1 Vision stratégique du degré d'incertitude du GATT par rapport aux autres facteurs environnementaux 43
1.2 Vision stratégique de l'évolution du secteur laitier 46
1.3 Vision stratégique de la tarification des importations 52
1.4 Vision stratégique des avantages des concurrents américains 55
1.5 Vision stratégique du coût de production américain 62
1.6 Vision stratégique du coût de production canadien 64
1.7 Vision stratégique de la production laitière

québécoise au Canada 66
1.7.1 Québec conserverait au moins sa part de marché actuelle 66
1.7.2 Québec perdrait une part de son marché 68
1.8 Vision stratégique des forces et faiblesses du secteur de la production laitière québécoise 69
1.8.1 Forces 69
1.8.2 Faiblesses 72
1.9 Vision stratégique des opportunités et des contraintes régionales liées à la production laitière 75
1.9.1 Régions périphériques et semi-périphériques 76
1.9.2 Régions de la plaine de Montréal jusqu'à Montmagny 78
1.10 Vision de l'évolution du volume de la production de lait québécoise 80
1.11 Vision stratégique de l'exportation 82
1.11.1 Éléments à considérer pour développer une stratégie d'exportation 84
1.12 Vision de l'avenir du système de gestion de l'offre canadien 87
1.12.1 Existence future du système de gestion de l'offre 88
1.12.2 Disparition du système de gestion de l'offre 91
1.12.3 Vision de la convention canadienne future relative à la gestion de l'offre 92
1.13 Vision des facteurs qui agissent sur la valeur du quota 95

1.14 Vision de la valeur du quota dans 10 ans 98
1.14.1 Facteurs qui influent sur l'offre de lait 100
1.14.2 Facteurs qui influent sur la demande de lait 100
1.15 Vision stratégique des avantages et inconvénients du quota face à la compétitivité 101
1.15.1 Le quota comme avantage concurrentiel 101
1.15.2 Le quota: un handicap à la compétitivité 101
1.15.3 Le quota: un avantage concurrentiel et un handicap à la compétitivité 103
1.15.4 Le quota n'a aucun lien avec la compétitivité 104
1.16 Vision stratégique du quota face à la vision de l'évolution de la tarification des produits importés 104
1.17 Vision stratégique du coût du quota par rapport au coût de production de la ferme 105
1.18 Vision stratégique des risques associés à la production laitière 108
1.19 Vision stratégique des risques associés à la production laitière dans 10 ans 112
1.19.1 Le degré de risque dans 10 ans 112
1.19.2 Risques qui augmenteraient dans 10 ans 112
2.0 Vision stratégique organisationnelle de la ferme laitière 115
2.1 Vision de l'impact du GATT sur le développement des fermes échantillonnées 115
2.2 Forces et faiblesses des fermes

échantillonnées 116
2.3 Vision stratégique des avantages et inconvénients de la production laitière 123
2.4 Avantages et inconvénients de la production laitière dans 10 ans 129
2.4.1 Autonomie accrue 129
2.4.2 Sécurité amoindrie 130
2.5 Vision stratégique de la production laitière comme occasion d'affaires 131
2.5.1 Vendre ou non son quota 131
2.5.2 Raisons qui influent sur la décision de vendre ou non son quota 132
2.6 Vision stratégique des objectifs prioritaires du producteur laitier 136
2.7 Vision stratégique de l'impact du GATT sur les stratégies de développement de la ferme des personnes échantillonnées 140
2.7.1 Réduction du coût de l'hectolitre de lait et des investissements 142
2.8 Vision stratégique de la réduction de son coût de production en conservant la même échelle des opérations 146
2.9 Vision stratégique des meilleurs investissements à accomplir par le producteur laitier 151
2.10 Vision stratégique de la croissance de la ferme 155
2.10.1 Croissance profitable 156
2.11 Vision stratégique des étapes à franchir pour une ferme qui cherche à prendre de l'expansion 159

2.12 Vision stratégique des changements de structure dans l'organisation nécessités par le passage de la taille de la ferme à une autre 164
2.13 Freins à la croissance à la ferme des producteurs échantillonnés 166
2.14 Vision stratégique de la taille de la ferme laitière québécoise de l'avenir 170
2.15 Vision stratégique de la spécialisation et de la diversification 172
2.15.1 La taille de la ferme n'influence pas le choix de la stratégie organisationnelle 172
2.15.2 La stratégie organisationnelle dépend de la taille de la ferme 174
2.16 Vision stratégique des producteurs échantillonnés face à la spécialisation de leur ferme laitière 176
2.16.1 Spécialisation dans la production laitière 176
2.16.2 Faut-il spécialiser davantage la ferme laitière? 178
2.17 Vision stratégique des étapes à franchir pour spécialiser sa ferme 181
2.18 Vision stratégique des producteurs face à la diversification de la ferme laitière 185
2.19 Vision stratégique de la stratégie de croissance chez les fermes échantillonnées 187
3.0 Vision stratégique de la stratégie d'affaires 189
3.1 Différenciation des produits laitiers transformés 189
3.1.1 Qualités et défauts du lait

québécois 192
3.1.2 Améliorations récentes du lait 196
3.1.3 Innovations pouvant être apportées au lait 197
4.0 Vision stratégique des ressources tangibles et intangibles 200
4.1 Ressources sur lesquelles les producteurs devraient miser 200
4.2 Outils de gestion à utiliser 201
4.3 Changements technologiques susceptibles de survenir à la ferme 203
4.4 Facteurs qui incitent ou freinent l'adoption de la technologie 207
4.5 Vision stratégique de la prise de décision 211
4.6 Vision stratégique du processus décisionnel dans 10 ans 214
4.7 Vision stratégique de l'information 215
4.8 Vision stratégique des alliances 218
4.8.1 Alliances anticipées ou souhaitées dans le secteur primaire 220
4.8.2 Vision stratégique des alliances anticipées dans le secteur secondaire 223
4.8.3 Vision stratégique des alliances anticipées dans le secteur tertiaire 223
4.8.4 Vision stratégique des alliances anticipées entre secteurs 224
4.9 Vision stratégique des liens avec les fournisseurs 226
4.9.1 Facteurs qui modifieront les relations avec les fournisseurs 227
4.10 Vision stratégique des principales compétences

à détenir pour assurer la réussite de la ferme laitière 230
4.11 Vision stratégique des qualités recherchées chez les employés 233
4.12 Vision stratégique de l'apprentissage à rechercher chez le personnel de la ferme 236
4.12.1 Le producteur 236
4.12.2 L'employé de la ferme 238
4.13 Vision stratégique des méthodes de motivation des employés 239
V. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS 242
1.0 Vision stratégique sectorielle 242
1.1 Vision stratégique du degré d'incertitude du GATT par rapport aux autres facteurs environnementaux 242
1.2 Ouverture de notre marché intérieur 243
1.3 Avenir du système de gestion de l'offre 244
1.3.1 Stratégies sectorielles 246
1.4 Concurrence canadienne 252
1.5 Concurrence américaine 253
1.6 Risques associés à la production laitière 254
1.7 Avantages concurrentiels déterminants des fermes laitières québécoises 257
1.8 Valeur du quota d'ici à 10 ans 260
1.8.1 L'offre de lait 260
1.8.2 La demande de lait 262
2.0 Vision stratégique de la ferme laitière 265
2.1 Vision stratégique organisationnelle 265
2.1.2 Expansion de la ferme 266
2.1.3 Déséconomies d'échelle en production

laitière 270
2.2 Spécialisation dans la production laitière 272
2.2.1 Taille de la ferme laitière 275
2.3 Diversification 277
2.3.1 Diversification de placement 277
2.3.2 Diversification de redéploiement 277
2.3.3 Diversification de confortement 280
2.3.4 Diversification de survie 286
2.4 Déséconomies liées à la diversification 286
2.5 Développement d'avantages concurrentiels en production laitière 287
2.5.1 Différenciation des produits laitiers 287
2.5.2 Sources d'avantages concurrentiels à la ferme 289
2.5.3 Vision stratégique des alliances 292
VI. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS 296
1.0 Recommandations 296
1.1 Environnement externe 296
1.1.1 Système de gestion de l'offre 297
1.2 Environnement interne de l'entreprise 307
1.2.1 Objectifs stratégiques 307
1.2.2 Facteurs d'évolution des coûts 307
1.2.3 Stratégie organisationnelle 311
1.2.4 Stratégies d'affaires 319
2.0 Limites de l'étude 330
BIBLIOGRAPHIE 332
ANNEXE
A. QUESTIONNAIRE 345
B. COUPURES DE JOURNAUX SUR LE GATT 353

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1. Évolution du nombre de fermes laitières selon la taille entre 1984 et 1988 10

2. Heures travaillées par catégorie de main-d'oeuvre selon la taille des fermes laitières au Québec 27

3. Description des fermes échantillonnées dans le cadre de l'étude 41

4. Cadre de la vision stratégique des producteurs par strate de taille de fermes. Fréquence avec laquelle a été cité chacun des éléments relatifs à la vision stratégique de l'évolution du secteur laitier au cours des 10 prochaines années 50

5. Cadre de la vision stratégique des intervenants par groupe d'organisation. Fréquence avec laquelle a été cité chacun des éléments relatifs à la vision stratégique de l'évolution du secteur laitier au cours des 10 prochaines années 51

6. Principales recommandations formulées à l'égard du système de gestion de l'offre suite à l'étude 304

7. Principaux facteurs d'évolution des coûts qui

contribueraient à développer des avantages concurrentiels décisifs dans la production laitière 320

8. Principaux facteurs de différenciation de produits en production laitière 327

LISTE DES FIGURES

Figures

1. Évolution du prix moyen du lait au Québec et aux États-Unis entre 1980 et 1992 en $ canadiens 5

2. Matrice d'expansion de produit/marché de Ansoff 15

3. Stratégies organisationnelles et d'affaires: étapes d'évolution des entreprises. 33

4. Vision stratégique de l'incertitude créée par le GATT par rapport aux autres facteurs préoccupants 44

5. Vision stratégique des facteurs d'incertitude de l'environnement externe autres que le GATT et la convention canadienne sur le système de gestion de l'offre. 45

6. Vision stratégique de l'évolution du secteur laitier dans les 10 prochaines années 48

7. Vision stratégique de la tarification des importations des produits laitiers après 2000 53

8. Vision stratégique des avantages détenus par le secteur laitier américain. 56

9. Vision stratégique du coût de production du secteur laitier

au Québec comparé à celui des États-Unis 62

10. Vision stratégique des avantages reliés aux coûts identifiés chez la ferme américaine. 64

11. Vision stratégique du coût de production des fermes laitières du Québec comparé à celui du Canada. 65

12. Vision stratégique du marché occupé par l'industrie laitière au Canada dans l'avenir 67

13. Vision stratégique des forces de l'ensemble des fermes laitières québécoises. 70

14. Vision stratégique des faiblesses de l'ensemble des fermes laitières québécoises 73

15. Vision stratégique de l'opportunité pour certaines régions du Québec de développer plus rapidement la production laitière 76

16. Vision stratégique de l'évolution de la production de lait québécoise au cours des années à venir 81

17. Vision stratégique des personnes consultées face à une augmentation éventuelle de l'exportation des produits laitiers québécois 83

18. Vision stratégique des facteurs à considérer pour accroître l'exportation 85

19. Vision stratégique de l'existence du système de gestion de l'offre dans 10 ans 88

20. Vision stratégique de l'aspect du système de gestion de l'offre dans 10 ans 89

21. Vision stratégique de l'évolution de la convention régissant le système de gestion de l'offre canadien 93

22. Vision stratégique des facteurs qui ont influencé la valeur du quota depuis 1986 95

23. Vision stratégique de la valeur du quota dans 10 ans 99

24. Vision stratégique du coût du quota sur la compétitivité de la ferme laitière québécoise 102

25. Vision stratégique du quota en fonction de la vision de l'évolution de la tarification après 2000 105

26. Vision stratégique de la pertinence d'inclure le coût du quota dans le coût de production de la ferme 106

27. Fréquence des fermes incluant ou non le coût de production selon leur perception face au quota 108

28. Vision stratégique des risques liés à l'exploitation d'une ferme laitière 110

29. Vision stratégique de l'évolution des risques liés à la production laitière d'ici à 10 ans 113

30. Vision stratégique des risques qui augmenteront dans la production laitière d'ici à 10 ans 114

31. Vision stratégique des fermes échantillonnées par rapport aux forces et faiblesses de leur entreprise 117

32. Forces et faiblesses des fermes échantillonnées par catégorie de taille de ferme 118

33. Vision stratégique des avantages d'exploiter une ferme laitière plutôt que d'exercer un autre métier 124

34. Vision stratégique des inconvénients d'exploiter une ferme laitière 125

35. Vision stratégique de l'évolution à venir des avantages et des inconvénients de la production laitière 130

36. Raisons qui motivent les exploitants à vendre ou non leur quota compte tenu de l'accord du GATT 133

37. Vision stratégique des objectifs qui devraient être mis en priorité par les fermes laitières québécoises 137

38. Vision stratégique de l'impact du GATT sur le développement des fermes échantillonnées et québécoises 141

39. Vision stratégique de l'impact du GATT sur la réduction du coût de l'hectolitre de lait 143

40. Vision stratégique de la capacité de la ferme laitière

québécoise à réduire son coût de production à sa taille actuelle 147

41. Vision stratégique des investissements les plus bénéfiques à réaliser dans la production laitière 152

42. Vision stratégique de l'expansion de la ferme sur l'accroissement de sa compétitivité 155

43. Vision stratégique de l'expansion en production laitière des fermes échantillonnées 156

44. Pourcentage des fermes selon la taille qui déclarent que l'expansion en production laitière augmente la compétitivité 158

45. Pourcentage des fermes selon la taille pouvant prendre de l'expansion à moyen terme dans la production laitière 159

46. Vision stratégique des étapes à franchir pour une ferme qui désire prendre de l'expansion 160

47. Vision stratégique des changements à opérer dans l'organisation de la ferme qui passe d'une taille à une autre 164

48. Vision stratégique des contraintes à l'expansion de la ferme laitière 166

49. Pourcentage des fermes selon la taille qui indiquent

que la ressource humaine est un facteur qui limite leur croissance 167

50. Vision stratégique de la taille des fermes laitières québécoises au cours des 10 prochaines années 171

51. Vision stratégique de la stratégie organisationnelle en fonction de la taille de la ferme laitière 173

52. Vision stratégique de la pertinence de spécialiser la ferme laitière 177

53. Vision stratégique de l'intérêt d'une spécialisation accrue de la ferme laitière québécoise 179

54. Vision stratégique des étapes à franchir pour une ferme laitière qui désire se spécialiser 182

55. Vision stratégique de la diversification qui peut rendre la ferme laitière plus concurrentielle 186

56. Type de diversification envisagée ou maintenue selon la stratégie de croissance et la taille de la ferme 188

57. Vision stratégique des caractéristiques pouvant différencier les produits laitiers transformés 190

58. Vision stratégique des caractéristiques distinctives du lait des fermes québécoises 193

59. Vision stratégique des améliorations qui ont été

apportées au lait québécois récemment 196

60. Vision stratégique des caractéristiques pouvant être attribuées au lait québécois pour le différencier 199

61. Vision stratégique des ressources auxquelles les fermes devraient recourir en priorité 201

62. Vision stratégique des outils de gestion que la ferme laitière québécoise devrait utiliser davantage 202

63. Vision stratégique des changements technologiques anticipés chez la ferme laitière québécoise 204

64. Vision stratégique des facteurs qui influencent l'introduction de nouvelles technologies à la ferme 208

65. Vision stratégique des producteurs consultés face au processus décisionnel de la ferme laitière 212

66. Vision stratégique du processus décisionnel de la ferme laitière québécoise selon les intervenants 213

67. Vision stratégique de la nature de l'information à rechercher par les fermes laitières québécoises 216

68. Vision stratégique des opportunités d'alliance dans le secteur laitier 219

69. Vision stratégique des alliances qui devraient se réaliser entre les fermes laitières 221

70. Vision stratégique des opportunités d'alliance entre les transformateurs et les fermes laitières québécoises 225

71. Vision stratégique des facteurs qui modifieront les relations entre la ferme laitière et ses fournisseurs 227

72. Vision stratégique des principales compétences à détenir en production laitière à l'avenir 230

73. Vision stratégique des critères qui devraient servir à la sélection de l'employé de la ferme laitière québécoise 234

74. Vision stratégique des facteurs pouvant motiver les employés de la ferme laitière québécoise 239

75. Tendances anticipées du prix du quota selon le prix et la demande en lait québécois 264

76. Choix de la stratégie organisationnelle de la ferme laitière recherchant une augmentation de sa compétitivité 278

77. Vision stratégique des types de diversification et des facteurs qui en influencent le choix 279

LISTE DES ABRÉVIATIONS

hl : hectolitre

CIAQ : Centre d'insémination artificielle du Québec

GATT : Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce

MAPAQ : Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec

PATLQ : Programme d'analyse des troupeaux laitiers du Québec

PME : Petite et moyenne entreprise

UPA : Union des producteurs agricoles

UTP : Unité travail personne

CHAPITRE I

INTRODUCTION

1.0 Problématique: Avec des ventes annuelles à la ferme de 1.3 milliard de dollars, la production laitière se classe au premier rang des productions agricoles au Québec. Ses recettes monétaires représentent environ 35 % des ventes totales enregistrées par l'agriculture québécoise, qui se situent pour leur part à 3.7 milliards de dollars (Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec[1], Service de l'information et de la statistique, 1991). La production laitière québécoise regroupe 12 952 exploitations, soit 36% des 35 600 fermes québécoises (Statistique Canada, 1991). Depuis 1966, le secteur laitier canadien est assujetti à un système de gestion des approvisionnements en lait (Côté, 1990). Reposant sur une réglementation fédérale et provinciale, ce système est fondé sur trois mécanismes: les quotas de production de lait, le soutien des prix par la Commission canadienne du lait ainsi que les restrictions à l'importation qui garantissent la protection du marché national.

En 1995, est entrée en vigueur une nouvelle entente du GATT (General Agreement on Tariffs and trade) qui établit de nouvelles règles dans le but de libéraliser les échanges commerciaux entre les pays pour une durée de six ans. En ce qui concerne l'agriculture, les négociations ont porté sur quatre volets: l'accès au marché, le soutien interne, les subventions à l'exportation et finalement les mesures sanitaires et phytosanitaires (MAPAQ, Projet d'accord de l'Uruguay Round relatif à l'agriculture, 1992). Les trois premiers volets sont des mesures d'ordre commercial alors que le quatrième est du domaine technique mais est directement lié aux échanges

---

[1] Ci-après désigné par MAPAQ

commerciaux.

En conséquence, depuis le début de 1995, des équivalents tarifaires appliqués sur les importations des produits laitiers ont remplacé les quotas d'importation (MAPAQ, 1994). Ces tarifs seront réduits de 15 % d'ici l'an 2000 sur chacun des produits laitiers. De plus, le Canada consent un accès minimal à son marché domestique via un contingentement spécifique à un volume limité de beurre à des tarifs réduits. Les volumes passeront de 1964 tonnes à partir de 1995 à 3274 tonnes en 2001. Ce dernier chiffre représente 3,9% de la consommation canadienne de beurre en 1993. À cela s'ajoute également une ouverture pour la crème glacée dont l'accès à notre marché évoluera de 347 tonnes à 484 tonnes en 2001. Ces engagements sur l'accès minimal ne permettront pas aux produits laitiers de l'étranger d'élargir leur accès à notre marché par rapport à la situation antérieure sauf pour le beurre et la crème glacée.

L'accord prévoit une réduction des subventions à l'exportation des produits laitiers de 36 % et des quantités subventionnées de 21 % jusqu'en 2001. Les retenues intra et hors quota servant à financer les exportations sont sujettes à réduction au même titre que toute subvention.

Le niveau des équivalents tarifaires serait suffisamment élevé pour empêcher l'entrée massive de produits étrangers sur notre marché domestique. En revanche, les États-Unis persistent à réclamer une disparition rapide des équivalents tarifaires appliqués aux produits laitiers en se fondant sur l'ALÉNA et sur le gain qu'ils avaient obtenu en 1989 lorsqu'ils avaient dénoncé la non validité de l'interprétation que faisait le Canada de l'article XI contenu dans l'accord du GATT précédent.

Aux Américains qui proclament que le GATT est une mauvaise affaire

pour les producteurs laitiers, certains économistes de ce pays affirment que plusieurs marchés s'ouvriront davantage aux produits laitiers américains comme celui du Canada (Flaherty, 1994) (Carlson, 1994).

S'ajoute aussi aux effets du GATT la volonté de certains leaders du secteur laitier canadien de faire tomber les barrières interprovinciales dans cette industrie. Ainsi, au départ, ces derniers désiraient que le lait de transformation d'une province puisse, le cas échéant, servir à approvisionner l'industrie d'une autre province (Comité consultatif sur l'avenir de l'industrie laitière au Canada, 1992). L'objectif principal de cette approche était de fournir aux transformateurs suffisamment de lait pour qu'ils soient en mesure d'approvisionner l'ensemble des marchés, en tout temps de l'année. A plus longue échéance, on visait l'expansion du marché: il faut un certain volume de lait cru pour répondre à la demande des marchés potentiels et permettre à l'industrie de poursuivre son essor. De plus, il est question que le quota de lait de transformation puisse se transiger sans égard aux frontières provinciales, alors qu'il ne peut être négocié actuellement qu'à l'intérieur d'une même province. Il a donc été suggéré qu'on instaure un système national de contingentement et de mise en commun unique dans les plus brefs délais. Le libre-échange des quotas demeure un objectif à long terme. En août 1995, est entrée en vigueur une nouvelle entente entre neuf provinces canadiennes entérinant des ajustements au plan national de commercialisation du lait pour le rendre conforme au GATT et à l'ALÉNA (Gosselin, 1995). L'exercice qui avait comme but de faire tomber les barrières interprovincialle au départ, s'est orienté avec le nouvel accord du GATT, vers des ajustements stratégiques du plan national pour faire face aux nouvelles règles commerciales mondiales. Cette entente prévoit notamment la mise en commun des revenus des producteurs canadiens. De plus, des classes de lait spéciales permettront de vendre le lait aux transformateurs à des prix concurrentiels en fonction du marché de

destination dont celui de l'exportation. On vise en cela à réduire les retenues intraquota. Par ailleurs, le lait en surlus dans une province pourra être offert successivement à l'industrie de cette province et ensuite à celles des autres provinces s'il n'y a pas preneur pour ce lait. Si la démarche demeure encore infructueuse, de façon ultime, la Commission canadienne du lait pourra autoriser l'usine qui a déclaré le surplus à fabriquer des produits. Cette usine paiera alors le lait au prix international. Cependant, l'entente nationale doit encore faire l'objet de négociations avec les transformateurs. En effet, pour être entièrement opérationnelle, l'entente survenue entre les producteurs canadiens doit être traduite en modalités à être inscrites dans une convention à signer conjointement par les producteurs et les transformateurs.

1.1 Impact sur la ferme laitière québécoise: Certains ont anticipé que si la tarification remplaçait le contrôle des importations, cela signifierait que les quotas pourraient rester en place entre 12 à 15 ans ou plus selon l'entente négociée (Belzile, 1993). Pour atténuer la pression sur les prix des contingents, Romain et Lambert (1992), suggèrent le recours à un double système de contingent. Un premier contingent serait attribué pour satisfaire la demande nationale tandis que le second serait destiné à la production de produits laitiers pour l'exportation ou pour les produits sur le marché national qui pourraient ne plus être protégés par l'accord du GATT. Les prix payés pour le lait dans ce dernier contingent seraient négociés entre les fédérations de producteurs et les transformateurs intéressés.

La pression de la concurrence américaine s'accroîtrait au cours des prochaines années. Jusqu'en 1985, les niveaux de prix du lait à la production québécois et américains étaient comparables (Proulx Y., Gouin D.-M. et R. St-Louis, 1991) (figure 1).

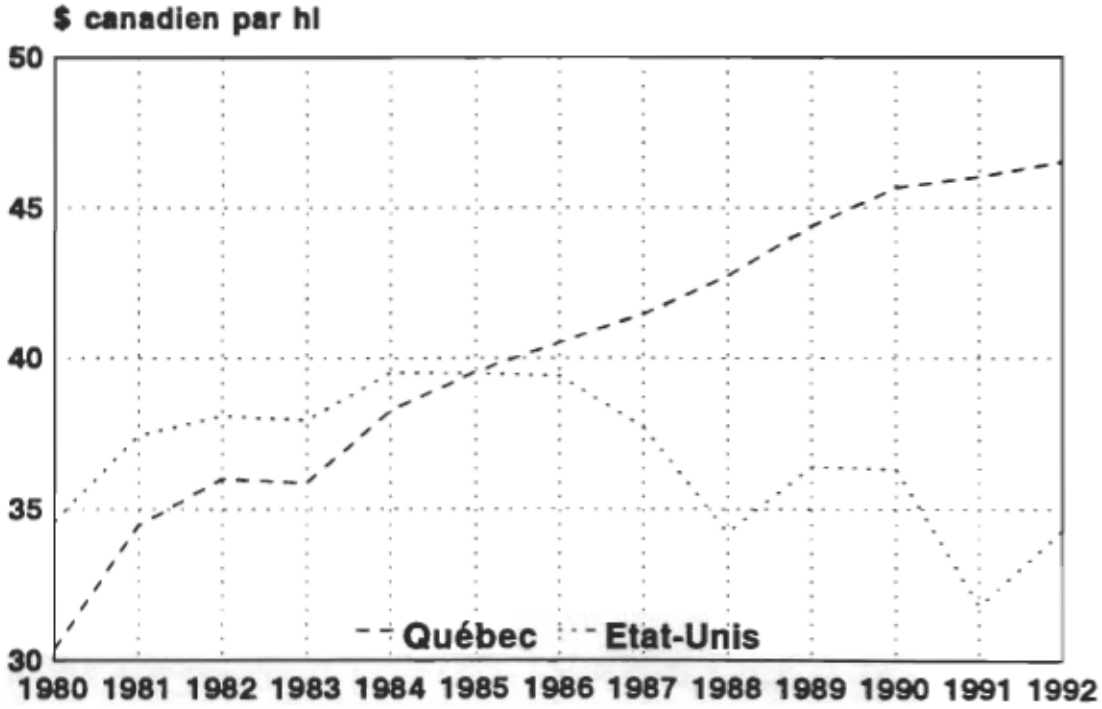


Figure 1. Prix moyen du lait au Québec et aux États-Unis, 1980 à 1992 en $ canadiens.

Source: GREPA, 1994.

Depuis, le gouvernement américain a décidé de baisser son prix de soutien du lait, entraînant ainsi un écart entre les deux prix. Le prix américain moyen du lait à la production est maintenant significativement plus bas que celui observé au Québec .

Le coût de production du lait québécois est semblable à celui des États-Unis si on les compare sur une base de coûts réels totaux et qu'on tient compte des taux de changes de la monnaie (Fédération des producteurs de lait du Québec, 1994). Cependant, la comparaison du coût de production défavorise le Québec lorsqu'on tient compte de la rémunération du travail. La rémunération du travail québécoise (coûts non déboursés) est presque de

quatre à cinq fois plus élevée qu'aux États-Unis. L'endettement et les amortissements défavorisent le Québec par rapport aux États-Unis (Têtu et Carle, 1993). Quand le coût de production du Québec est comparé à celui d'autres provinces canadiennes, on constate que c'est le total des coûts non déboursés dont notamment l'amortissement des actifs ainsi que le travail non payé qui lui sont défavorables (GREPA, 1994).

La valeur du quota est un élément important des actifs de la ferme. Elle représente 42,7% de la valeur marchande de la ferme (Groupe de recherche en économie et politique agricoles, 1995). Le prix du quota tend à augmenter au fil des ans (GREPA, 1994).

Le Canada se situait au 11ième rang mondial pour le rendement de lait par vache en 1992 (MAPAQ, 1994a). Sa moyenne est de 5 348 kg par vache. Les États-Unis se classent au deuxième rang avec 7 002 kg de lait par vache après Israël dont le rendement national atteint 9 073 kg par vache.

Dans cette perspective, ceci pose les questions managériales suivantes:

1) La ferme laitière québécoise est-elle en mesure de subir la concurrence accrue des importations de produits laitiers étrangers dont celle des États-Unis?

2) Comment la ferme laitière québécoise pourra-t-elle être compétitive sur son marché qui s'internationalise, advenant aussi la disparition éventuelle des barrières interprovinciales?

Le but de la recherche (question de recherche) est de:

Déterminer les facteurs stratégiques applicables par la ferme laitière québécoise qui pourraient lui permettre de demeurer compétitive face aux changements qui risquent à moyen et long terme de bouleverser les règles du commerce international et national dans le secteur laitier.

CHAPITRE II

CONTEXTE THÉORIQUE

1.0 Analyse sectorielle de l'industrie laitière

1.1 Secteur secondaire: Des 2,8 milliards de litres de lait vendus par les producteurs, près de 75% sont destinés à la transformation (MAPAQ, Stratégie industrielle et commerciale pour le bio-alimentaire, 1991). Ce lait est traité par 46 entreprises et la valeur des livraisons du secteur de la transformation représente 3 milliards de dollars par année. Le Québec détient 48% du contingent canadien du lait de transformation (GREPA, 1994).

61% de tout le lait québécois est transformé, conditionné et commercialisé par 11 coopératives ou des entreprises contrôlées par des coopératives (MAPAQ, Stratégie industrielle et commerciale pour le bio-alimentaire, 1991). Au plan canadien, le nombre d'usines diminue, passant de 400 en 1983 à environ 361 en 1990 (Industrie, Sciences et technologie Canada, 1990-91).

En ce qui concerne la demande en produits laitiers, la consommation québécoise de lait entier est en baisse constante (MAPAQ, Bilan 1991 et perspectives de l'industrie bio-alimentaire au Québec, 1992a). Celle de lait partiellement écrémé (1% et 2% de matières grasses) est en hausse constante entraînant une augmentation nette de 1% de la demande de lait. Le marché du yogourt et de la crème glacée présente les symptômes de la maturité sauf pour certains créneaux comme par exemple celui des yogourts légers qui est en croissance (MAPAQ, Stratégie industrielle et commerciale pour le bio-alimentaire, 1991). Le segment des fromages traditionnels comme le cheddar affiche les signes d'un marché à maturité. Cependant, certains segments

comme celui des fromages de spécialité font l'objet d'une consommation croissante. Quant au beurre et aux poudres et laits concentrés, ce sont des produits dont la demande décline. La poudre de lactosérum serait en demande croissante compte tenu de ses multiples applications industrielles possibles.

1.2 Production laitière: En 20 ans, entre 1971 et 1991, la production québécoise de lait a subi une diminution de 5% de son volume (Statistique Canada, 1991). Elle se situait 2 950 000 kilolitres en 1971 et à 2 793 003 kilolitres en 1991. Pendant la même période, le nombre d'exploitations laitières passait de 28 678 à 12 952 fermes soit la disparition de plus d'une ferme sur deux. En revanche, du même coup, le volume de production par ferme doublait durant cet intervalle, étant haussé de 1 028 hectolitres en 1971, à 2 150 hectolitres de lait en 1991.

L'accroissement de la demande pour les produits allégés au détriment des produits laitiers à plus forte teneur en gras, a un effet direct sur le volume de quota à la production détenu par les exploitations agricoles. Ainsi, en janvier 1992, les fermes laitières avaient subi une coupure cumulative de 12% en trois ans en raison du déplacement de la demande en faveur des produits allégés (MAPAQ, Bilan 1991 et perspectives de l'industrie bio-alimentaire au Québec, 1992a).

La petite taille des fermes laitières québécoises comparée à celles rencontrées dans les états américains fortement laitiers est un fait reconnu même si le degré de spécialisation des fermes québécoises est semblable à la moyenne des fermes du premier état laitier américain, le Wisconsin (Gouin, Hairy, Lebeau et Perraud, 1990). Il y a bien une nette tendance à une augmentation de la taille des fermes laitières au Québec (Morisset, 1990). Le nombre de fermes produisant 2 000 hectolitres (environ 37 vaches selon le rendement de lait moyen par vache de 1991) et moins de lait est en

régression tandis que celui des fermes de plus grande taille est en hausse (tableau 1).

Tableau 1

Évolution du nombre de fermes laitières selon la taille entre 1984 et 1988.

Production (hl)	1984 (nb)	1986 (nb)	1988 (nb)	Variation 1984-1988 %
0 - 999	6 677	4 622	3 212	-51,9%
1 000 - 1 999	7 699	7 191	6 426	-16,5%
2 000 - 2 999	3 393	3 344	3 863	13,9%
3 000 et plus	1 465	1 501	1 948	33,0%
Total	19 234	16 658	15 449	-19,7%

Source: Morisset M. Évolution de l'emploi et besoins de relève dans le secteur laitier québécois, 1990.

Le nombre moyen de vaches laitières recensées dans les troupeaux québécois est évalué à 40 têtes ce qui démontre que la petite ferme laitière est très présente au Québec (Statistiques Canada, 1991). Aux États-Unis, la moyenne se situait à 57 vaches laitières par ferme en 1992 (OCDE, 1993).

Aux États-Unis, 45% du volume de la production laitière est assurée par 4 états: le Wisconsin (17%), la Californie (12%), New-York (8%) et le Minnesota (7%) (U.S. Department of Commerce, 1991). De 1988 à 1992, la production laitière totale des États-Unis s'est accrue de 5,3% alors qu'elle a chuté de 5,2% au Canada (Belzile, 1993).

Il est à remarquer qu'en Californie, le nombre de vaches par ferme est la plus élevée avec une moyenne de 417 vaches par ferme (Gouin, Hairy, Lebeau et Perraud, 1990). Cependant, la grande majorité des exploitations commerciales de la Californie sont basées sur une production laitière hors-sol, achetant l'essentiel de leur alimentation à l'extérieur. Il s'agit là d'un système de production tout à fait différent des autres régions

étudiées. En réalité, la taille moyenne des troupeaux laitiers de la Californie varie du nord au sud (Lebeau et Morisset, 1987). La concentration des élevages ainsi que le recours à des aliments achetés (foin-maïs-céréales) et à des technologies de pointe varient du nord au sud, i.e., au fur qu'on progresse vers les zones désertiques. Le climat et les superficies de terres arables sont les points forts de la Californie. Le climat très clément permet d'abaisser au maximum les coûts d'immobilisations ainsi que des charges variables comme celles d'électricité et de chauffage. Il est possible de faire de 6 à 9 coupes de luzerne et deux récoltes de céréales la même année. Par contre, certains éléments peuvent en limiter l'expansion. Il y a d'abord la disponibilité de l'eau qui ne semble assurée que pour les 10 à 15 prochaines années. De plus, il y a la marge nette de la production laitière qui pourrait être plus faible que celle d'autres productions agricoles qui pourraient s'avérer plus rentables. Le coût des terres est très élevé en Californie.

Néanmoins, selon toute vraisemblance, la Californie devrait supplanter le Wisconsin au titre de premier état américain producteur de lait (Clark, 1993a).

2.0 Vision d'avenir de la ferme laitière

2.1 Management stratégique: Le secteur agricole s'est développé jusqu'à maintenant grâce à des outils à prédominances technique ou économique comme ceux de type "budget" (Hemidy et Soler, 1992). Ainsi, les démarches de type "budget" ne permettent pas de rechercher la solution optimale, mais bien d'évaluer certains projets proposés par le décideur selon ses propres critères.

La stratégie détermine la manière dont l'organisation définit ses relations avec son environnement dans le but d'atteindre ses objectifs

(D'Ambroise et Fortin, 1991). Plus spécifiquement, elle établit le secteur de l'environnement dans lequel l'organisation se situe. Elle fournit aussi un guide pour l'élaboration des activités nécessaires à l'atteinte de ses objectifs. La finalité des actions découlant des stratégies se résume en une combinaison de nouveaux produits, de marchés et de technologies développée par la firme (Ansoff, 1988).

La stratégie est dite générique si elle peut être généralisée sans égard au secteur, au type ou à la taille d'entreprise etc. (Herbert et Deresky, 1987). Bourgeois (1980) identifie deux niveaux de stratégies génériques. D'abord, la stratégie organisationnelle et ensuite la stratégie d'affaires qui constitue le niveau suivant. Un troisième niveau stratégique apparaît sous la forme des stratégies fonctionnelles (Rue et Holland, 1986). Ces dernières ont trait aux stratégies relatives à chaque fonction de l'entreprise. La structure de l'organisation suit la stratégie (Ansoff, 1988). L'environnement détermine la stratégie de l'entreprise de laquelle découle la structure d'autorité, les responsabilités, les tâches et le système d'information de la firme.

Le management stratégique est le processus en vertu duquel la direction d'une entreprise détermine les orientations à long terme et la performance d'une organisation grâce à la formulation, la mise en opération et le contrôle constant de stratégies appropriées .

2.2 Stratégie organisationnelle: la stratégie organisationnelle identifie le ou les secteurs d'activité d'une entreprise ainsi que la manière dont sont affectées ses ressources. Elle intervient en tenant compte de l'environnement général de l'entreprise.

La première étape du management stratégique et de l'élaboration de la stratégie organisationnelle repose sur l'énoncé de la mission de

l'entreprise (Rue et Holland, 1986). Elle est accompagnée d'un diagnostic de la performance passée et présente de l'entreprise. La majorité des agriculteurs et agricultrices disent considérer l'environnement externe à leur entreprise lorsqu'ils établissent leurs stratégies (Harling et Quail, 1990). L'élaboration d'un énoncé de mission oblige toujours à faire un choix entre plusieurs stratégies (David, 1989). Neuf éléments entrent dans le contenu de la mission des entreprises. Ces éléments peuvent servir à inspirer la mise au point et l'évaluation de l'énoncé de mission:

1) Clientèle - Qui sont les clients de l'entreprise?

2) Biens/services - Quels sont les principaux biens ou services offerts par l'entreprise?

3) Situation géographique - A quel endroit l'entreprise exerce-t-elle ses opérations?

4) Technologie - Quelle technologie de base l'entreprise possède-t-elle?

5) Objectifs financiers - Quelles sont les cibles de l'entreprise sur le plan économique?

6) Philosophie - Quels sont les principes fondamentaux, les valeurs et les aspirations de l'entreprise et ses priorités sur le plan philosophique?

7) Image de soi - Quels sont les points forts de l'entreprise et ses avantages sur le plan de la concurrence?

8) Responsabilité sociale - Quels sont les engagements de l'entreprise à l'égard du public et quelle image souhaite-t-elle afficher?

9) Considération pour les employés - Quelle est l'attitude de l'entreprise à l'égard de son personnel?

Les objectifs de l'entreprise peuvent être établis selon la philosophie de cette dernière, une analyse de ses objectifs passés ou selon les objectifs observés dans le secteur (Ansoff, 1988). Généralement, les objectifs des entreprises ont trait aux aspects suivants:

1) ils sont économiques et visent à optimiser l'efficience de la firme dans son processus de conversion des ressources;

2) ils fournissent l'assurance d'un rendement satisfaisant à long terme sur l'investissement. Les objectifs (1) et (2) sont souvent considérés en priorité pour guider l'entreprise;

3) ils ont une portée sociale ou non économiques répondant ainsi aux besoins et aspirations des membres de la firme;

4) ils répondent aux membres externes de la firme tels que les actionnaires. Les objectifs (3) et (4) forment les seconds paramètres d'influence du comportement managérial;

5) il existe aussi les facteurs qui ne touchent pas aux activités internes de l'entreprise, mais qui peuvent avoir un effet sur le comportement managérial. Ils constituent d'une part, les engagements ou responsabilités de la firme tel que le support d'une fondation qui serait parrainée par une entreprise. D'autre part, les contraintes occasionnées par les éléments sur lesquels la firme n'a aucun contrôle, ont également un impact sur le comportement managérial.

Selon les objectifs déterminés par l'entreprise et l'évaluation de sa position concurrentielle dans son secteur d'activités, cette dernière poursuivra une stratégie organisationnelle (Rue et Holland, 1986):

. neutre, i.e., où le statu quo est privilégié;

. de croissance où le développement de l'entreprise est privilégié;

. défensive, i.e., soit que l'on recherche le redressement de l'entreprise, le désinvestissement ou sa liquidation.

La croissance s'effectue par la spécialisation ou la diversification (Stratégor, 1988). Une ferme devient plus spécialisée (moins diversifiée) lorsque l'étendue ou la variété des activités de production sont réduites (Rodgers, 1988).

Dès l'instant qu'une entreprise spécialise les machines ainsi que les tâches, les fonctions et les hommes, elle réduit sa flexibilité

opérationnelle (Julien et Marchesnay, 1987). La flexibilité opérationnelle touche à la variété potentielle ou effective des agencements possibles des ressources.

Dans le cadre de la matrice de Ansoff par exemple, la croissance par la spécialisation peut s'accomplir à l'aide de l'approche produit/marché (Kotler et autres, 1985): par la pénétration de marché, le développement de produit et le développement de marché (figure 2).

	Produits actuels	Nouveaux produits
Marchés actuels	1. PÉNÉTRATION DU MARCHÉ	2. DÉVELOPPEMENT DU PRODUIT
Nouveaux marchés	3. DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ	4. DIVERSIFICATION

Figure 2. Matrice d'expansion de produit/marché de Ansoff.
Source: Kotler et autres, 1985.

La diversification peut s'effectuer suivant trois dimensions principales (Stratégor, 1988):

. la dimension géographique en vertu de laquelle l'entreprise déborde de son marché pertinent, i.e., de son marché géographique constitué par les segments stratégiques qu'elle dessert;

. la dimension filière ou diversification verticale;

. la dimension activité ou diversification horizontale.

Le gouvernement canadien a privilégié depuis les cinquante dernières années une structure agricole qui protège et maintient la ferme familiale (Loyns et Kraut, 1992). En conséquence, les politiques ont été orientées de façon à éviter l'intégration verticale des opérations.

Selon une étude portant sur des fermes oeuvrant dans les productions végétales en Californie, certains éléments ont été identifiés chez les fermes spécialisées ou diversifiées (Pope et Prescott, 1980). Ainsi, l'étude suggère que les fermes incorporées sont davantage spécialisées. Les fermes exploitées par des individus plus jeunes ou moins expérimentés sont aussi plus spécialisées. Également, les fermes qui sont performantes financièrement sont plus spécialisées. En revanche, les fermes de plus grandes tailles sont plus diversifiées que les autres.

Quatre orientations stratégiques motivent une entreprise à diversifier ses activités (Stratégor, 1988):

. la diversification de placement;

. la diversification de redéploiement;

. la diversification de confortement;

. la diversification de survie.

La croissance d'une firme est interne ou externe selon que l'entreprise innove selon ses propres moyens ou s'allie ou acquiert d'autres entreprises. Parmi les nouvelles formes d'organisation possibles, en particulier collectives, mentionnons: le développement du travail en commun, l'achat d'équipements en groupe, la création de cercles d'échanges de matériels et la mise en place de banques de salariés (Hemidy et Soler,

1992). De plus, des ententes contractuelles ou des alliances peuvent intervenir entre producteurs laitiers ou avec des transformateurs (Barkema et autres, 1991) (Sporleder, 1992) (Belzile, 1993a).

Dans la ferme laitière québécoise, il est plausible qu'on retrouve les différents types de stratégies organisationnelles, i.e., la croissance pour une proportion des fermes jusqu'à la liquidation pour les autres. En effet, le nombre de fermes produisant moins de 2 000 hectolitres de lait annuellement est en baisse constante alors que c'est la tendance inverse qui est observée pour les fermes de taille supérieure (Morisset, 1990). De plus, le nombre total de fermes laitières au Québec est en régression constante.

2.3 Stratégies d'affaires: la stratégie d'affaires précise la façon suivant laquelle l'entreprise concurrencera dans le ou les secteurs d'activité où elle opère (Rue et Holland, 1986). Elle établit les avantages concurrentiels qu'elle utilisera pour se distinguer de la concurrence dans son environnement immédiat (Bourgeois, 1980). La ligne de conduite qu'elle adoptera face à son environnement externe, ce que seront ses produits-technologies, où et à qui elle vendra ses produits et ses avantages concurrentiels composent le couple produit/marché ou stratégie d'affaires (Ansoff, 1988). Elle devra tenir compte des cinq forces de la concurrence: les concurrents du secteur, les entrants potentiels, les substituts, les fournisseurs et les clients (Porter, 1980). Les trois paramètres qui influencent la stratégie d'affaires reposent sur l'avantage par les coûts, la différenciation et la concentration qui est une combinaison des deux stratégies précédentes appliquées à un segment de clients, de la gamme de produits ou à un marché géographique (Porter, 1980).

Cependant, des trois stratégies découlant su schéma de Porter, celle ayant trait à la concentration semble semer le plus de confusion (Murray, 1988). Qu'elle poursuive une stratégie basée sur les coûts ou sur la

différenciation, l'entreprise qui utilise l'approche de concentration, doit d'abord différencier son produit des autres produits offerts aux autres segments du même marché ce qui rejoint la stratégie de différenciation. Par ailleurs, la concentration ne donne pas d'avantages lorsque sont combinées les stratégies de coût et de différenciation (Miller et Dess, 1993).

Porter mentionne qu'une entreprise qui poursuit une stratégie fondée sur les coûts simultanément à une stratégie de différenciation (sans que cela soit une stratégie de concentration), ne possèdera aucun avantage concurrentiel (Murray, 1988). Cependant, contrairement à ce que laisse entendre Porter, les deux stratégies ne sont pas mutuellement exclusives. Dans plusieurs cas, les entreprises qui appliquent une combinaison des deux stratégies sont reconnues pour leur succès (Miller et Dess, 1993).

2.3.1 Stratégie d'affaires basée sur les coûts: elle peut s'accomplir selon différents choix stratégiques. Un avantage par les coûts peut être apporté (Porter, 1992):

. en contrôlant les facteurs d'évolution des coûts
. en remodelant la chaîne de valeur

Pour compenser la chute prévisible des revenus suite à l'ouverture des marchés, la première étape qui sera préconisée par les exploitations agricoles résidera dans la recherche d'une réduction des coûts (Hemidy et Soler, 1992).

Plusieurs auteurs ont tenté d'établir l'existence d'économies d'échelle dans le secteur agricole et incidemment, dans le secteur laitier. Deux visions se confrontent à ce sujet sans qu'on puisse ou non confirmer, sans l'ombre d'un doute, la présence d'économies dans le secteur laitier (Castle, 1989). D'après certaines études américaines et anglaises, il y aurait des économies d'échelle significatives à réaliser jusqu'à environ 60

vaches (3 000 hectolitres de lait) (OCDE, 1993).

Selon une étude de l'université Cornell, le coût de production canadien ne serait supérieur que de 5% à celui des américains (Clark, 1993). Cependant, Clark (1993) rapporte que George Brinkman, économiste de l'Université de Guelph, affirme que les quotas canadiens coûtent 10 000$ par vache et que de plus en plus de producteurs s'interrogent à savoir si le système de gestion de l'offre ne devrait pas subir des réformes pour maintenir la production et les marchés. Selon une étude de l'Université Cornell ayant porté sur des fermes laitières de l'état de New-York, les fermes qui obtiennent le ROI le plus élevé ont une centaine de vaches de plus que les moins performantes et produisent de 2 500 à 3 000 livres plus de lait par vache, soit de 225 000 à 240 000 livres de lait de plus par employé (Jack, 1993).

Les courbes de coût moyen à long terme observées en agriculture au Canada ressembleraient plutôt à un "L" qu'à un "U", selon trois auteurs cités par Brown (1989). De même, Janelle (1992) arrive à la conclusion que la forme de "L" est celle que l'on retrouve dans l'échantillon de producteurs laitiers québécois qu'il a étudié. Romain et Lambert (1992) ont observé qu'il n'y a pas de différence significative au niveau des coûts de production de la ferme laitière québécoise, avant rémunération du travail familial et de l'avoir propre, sauf pour les entreprises de très petite taille qui présentent des coûts plus élevés que les exploitations de 31 à 40 vaches. Ils concluent que pour les entreprises de moins de 50 vaches, les économies de rendement (augmentation des rendements par vache) sont plus importantes que les économies de taille.

Dans cette perspective de constance des coûts moyens au-delà d'un certain seuil, il ressort que les fermes ont d'abord intérêt à augmenter leur taille davantage pour obtenir des revenus plus élevés que pour

améliorer leur efficience (Jensen, 1984). En second lieu, la valeur marchande des fermes a affiché une forte croissance depuis les années 40 (Stanton, 1978). L'appréciation des actifs de la ferme a procuré aux agriculteurs des gains souvent plus élevés que les revenus qu'ils ont pu retirer des opérations de la ferme. Souvent, l'avenir est envisagé comme une continuité du passé. Ce phénomène pourrait expliquer la propension de certains agriculteurs à vouloir encore miser sur les gains qu'ils pourraient accumuler grâce à l'appréciation future de leurs actifs. Enfin, en vertu d'une taille plus élevée, la ferme peut substituer davantage de machinerie et d'équipements mécanisés au travail. Ceci fournit à l'agriculteur l'opportunité d'accomplir avec plus de certitude le travail dans les délais prévus. Également, la croissance de la taille de la ferme compenserait pour la difficulté de dénicher de la main-d'oeuvre qui a souvent de meilleurs salaires dans d'autres secteurs (Boehlje, 1992). Il est donc plus rentable de lui substituer la technologie et d'augmenter la taille de la ferme.

D'autres facteurs que l'échelle peuvent faire évoluer les coûts. Les économies de champ sont reliées à la notion qu'il est possible pour une entreprise de réduire ses coûts si elle est en mesure de les répartir sur un certain nombre d'activités (Colwell, 1992).

Ainsi, si les économies de champ existent, les exploitations qui se diversifient en fonction de celles-ci peuvent avoir un avantage par les coûts par rapport aux fermes spécialisées. Cependant, ce type de diversification va exiger des compétences différentes de la part des producteurs. Par exemple, le producteur de grandes cultures devra, en plus de connaître les techniques de production du boeuf, être compétent dans la commercialisation de ce bovin. En visant les économies de champ, une entreprise anticipe augmenter sa rentabilité . Elle exploite la diversification en espérant réduire la fluctuation anticipée de ses profits.

Mentionnons d'autres facteurs qui peuvent avoir un impact sur l'évolution des coûts. Ce sont notamment l'effet d'apprentissage, la configuration de l'utilisation des capacités, le calendrier, les liaisons, les interconnexions, l'intégration (vs le degré de spécialisation), la localisation de la ferme, les facteurs institutionnels, le choix des procédés et de la technologie (Porter, 1986).

2.3.2 Stratégie d'affaires basée sur la différenciation: la différenciation des produits rend la substitution de l'un à l'autre très difficile (Stratégor, 1988). Elle renforce les barrières à l'entrée. La différenciation des produits en agroalimentaire est laissée trop souvent aux soins des transformateurs de produits agricoles (Barry et autres, 1992). Pourtant, la valeur du commerce mondial de l'industrie agroalimentaire est en progression constante pour les produits à valeur ajoutée alors que celle des produits en vrac stagne (St-Louis et Lavoie, 1993). La différenciation apporte au client (Porter, 1992):

. une réduction du coût (financier, temps, commodité, etc.)
. un accroissement de sa performance

McLaughlin et Rao (1990) indiquent que l'innovation des produits joue un rôle prépondérant lorsqu'il s'agit de les faire adopter par les consommateurs. La recherche a démontré que l'aspect intangible d'un service a un grand impact sur la qualité de celui-ci (Bowen et autres, 1989). Parmi dix aspects qui ont été reliés à la qualité d'un service, neuf étaient de nature intangible.

La firme qui cherche à se différencier et à développer un avantage concurrentiel unique peut miser sur ses ressources telles que, par exemple, la compétence de son personnel, la technologie, les procédés de production, l'information requise pour contrôler ses activités et les règles

managériales (Porter, 1986). Les liaisons, le calendrier, la localisation, les interconnexions, l'apprentissage, l'intégration, l'échelle et les facteurs institutionnels peuvent aussi permettre à une firme de satisfaire ses client en exploitant des caractéristiques uniques qu'elle aura développées. La coordination entre les objectifs de recherche et de développement de la firme et les stratégies reliées aux produits/marchés est une source d'avantage concurrentiel (Hitt et Ireland, 1985). Le recours à des comités de travail multidisciplinaires se traduit par une coordination efficace de la recherche & développement, la production et le marketing.

Le lait peut être différencié à la ferme. La teneur des composantes du lait peut être influencée par plusieurs facteurs sous le contrôle du producteur (Farmer, 1993). Ainsi, il est possible d'augmenter le taux de protéines du lait et de favoriser les liaisons avec les distributeurs, en satisfaisant davantage ces derniers. Au cours des 20 dernières années, la teneur en matières grasses du lait s'est accru dans la plupart des pays dont au Canada, à l'exception des États-Unis et la Norvège (OCDE, 1994). On peut le faire certifier biologique et en faire un fromage particulier (Belzile, 1993). On peut en faire un lait de printemps, nouveau des pâturages, de races de vaches différentes etc. (Campbell, 1990). Le comptage de cellules somatiques dans le lait permet de déceler la mammite chez la vache. Plus le comptage cellulaire est élevé, plus faible est le rendement fromager (Lacroix, 1993). De plus, la mammite développe des saveurs et arômes indésirables dans le lait.

Le transformateur d'un produit agricole qui cherche à en stabiliser l'approvisionnement, le prix d'achat ainsi que la qualité pour pouvoir différencier son propre produit, peut signer une entente contractuelle avec le producteur fournisseur (Barkema et autres, 1991). A la limite extrême, celle-ci peut jusqu'à prendre la forme d'une intégration verticale, en vertu de laquelle, le transformateur prend le contrôle complet de la production

de la ferme.

En France, la réglementation gouvernementale permet à divers intervenants de former un syndicat qui est dénommé l'interprofession (Bussy, 1994). L'interprofession rassemble différents groupes d'intérêt tels que les producteurs laitiers, transformateurs, affineurs, etc. Elle établit, en collaboration avec les organismes administratifs, la zone et les règles de production pour un produit étant accrédité par une Appellation d'origine contrôlée. Par exemple, le Comité interprofessionnel du gruyère du Comté s'occupe de la gestion de l'Appellation d'origine contrôlée COMTÉ. Le fromage à pâte pressée cuite COMTÉ correspond à 35 000 tonnes, soit à 15% de la production française de ce type de fromage. Le lait destiné à fabrication du fromage COMTÉ doit respecter les normes d'un cahier de charges relatif à l'appellation d'origine contrôlée COMTÉ (Comité interprofessionnel du gruyère de Comté, 1990).

Au Québec, une convention sur la mise en marché du lait et des produits laitiers est négociée entre la Fédération des producteurs de lait du Québec et l'industrie laitière (Côté et Vézina, 1989). Elle vise la valorisation du lait produit au Québec et la parité provinciale des revenus des producteurs laitiers. Cette convention prévoit des règles au niveau de l'approvisionnement et du transport du lait, du paiement du lait selon des classes de produits laitiers, un système de péréquation des revenus entre les producteurs et le maintien d'un fonds d'indemnisation.

Actuellement, les livraisons de lait à l'industrie sont planifiées par la Fédération. Ainsi, il est impossible pour un sociétaire de savoir quel volume il a livré réellement à sa coopérative. De ceci, résulte la mesure adoptée par les coopératives à l'effet que les ristournes sont payées en fonction du quota détenu par le sociétaire plutôt que selon l'activité réalisée avec la coopérative. Le membre en vient à adopter un comportement

de propriétaire et donc à favoriser la redistribution sous forme de ristournes des excédents d'opération obtenus par les coopératives. Ceci réduirait la possibilité pour la coopérative de se développer par ses propres investissements.

3.0 Facteurs d'entreprise et leur influence sur les stratégies: j'ai identifié 4 facteurs d'entreprise pouvant avoir une incidence déterminante sur le contenu et le choix des stratégies de la ferme laitière. Ce sont:

.le profil de l'entrepreneur

.la taille de l'exploitation

.les ressources tangibles de l'exploitation:

  -les ressources financières

  -les actifs tangibles (troupeau, équipements, machinerie, immobilisations)

.les ressources intangibles de l'exploitation (Hall, 1992):

  -le savoir-faire

  -la culture de l'organisation

  -les actifs réglementés ou non réglementés

Ajoutés à l'environnement externe de l'entreprise et particulièrement à l'accord du GATT et à la libéralisation du marché canadien, les facteurs d'entreprise influenceront le choix des stratégies à la ferme de même que leur implantation.

3.1 Profil de l'entrepreneur: ceci est un élément qui agit sur la stratégie. Le comportement et la performance d'un individu reposent en partie sur ses différences individuelles dont ses besoins, valeurs, attitudes intérêts, traits de personnalité, aptitudes, habiletés et connaissances (Pettersen et Jacob, 1992). Sa personnalité et ses compétences peuvent avoir un effet déterminant sur le succès d'une entreprise (Miller et Toulouse, 1986). S'il résiste au changement ou s'il croit ne pas avoir

d'influence sur les événements (locus de contrôle), l'entreprise en souffrira, car il aura tendance à être peu novateur, ses actions seront limitées et il sera peu flexible face à son environnement.

Le producteur de type artisan possède une vision axée vers la production et ne recherche pas la croissance de son entreprise (Filley et Aldag, 1976). Il recherche le confort ou la survie et a tendance à préférer la sécurité au risque. L'opportuniste est animé par la réalisation de soi et accepte mieux l'incertitude. Il saisit les occasions qui s'offrent à lui. Le manager gère en adaptant l'entreprise au marché. Ses risques sont davantage calculés. Il apparaît clairement dans la littérature qu'une relation existe entre la taille d'une ferme et le facteur humain (Rodgers, 1988).

Le savoir-faire dans son métier et les compétences de la ressource humaine sont essentiels à la réalisation des stratégies et à l'avantage concurrentiel (Stratégor, 1988). Archer (1979) conclut que chez le dirigeant de la ferme laitière, l'éducation donne des rendements croissants par rapport à l'échelle, alors que l'introduction des seuls inputs traditionnels dans la fonction de production suggère des rendements à l'échelle constants. Le niveau d'éducation est positivement corrélé au niveau d'efficacité technique de la ferme laitière (Romain et Lambert, 1992). La formation des exploitants laitiers peut devenir un facteur limitant l'usage des technologies sur leur entreprise (Tremblay, 1987). Au Québec, les producteurs affichaient en 1986 une scolarité relativement faible, comparativement à d'autres régions (Gouin, Hairy, Lebeau et Perraud, 1990).

L'âge pour sa part, contribue aussi de manière positive à l'amélioration de la productivité des intrants (Archer, 1979). Sumner et Leiby (1987) ont évalué qu'en accroissant d'un an l'âge de l'exploitant laitier, le troupeau grandit de plus de 1%. Cette observation vaut pour les

exploitants relativement peu expérimentés. Cependant, il est possible que l'expérience acquise avec le temps soit plutôt l'une des variables agissant sur la croissance de la ferme laitière. L'effet de l'expérience de l'agriculteur sur la taille de son troupeau suit la même tendance que l'âge (Sumner et Leiby, 1987), (Evans, 1987). Un agriculteur de 35 ans détenant 5 ans d'expérience ajoute 7% par année à la taille de son troupeau jusqu'à 40 ans (Sumner et Leiby, 1987). Quant au niveau d'éducation, une année scolaire supplémentaire ajouterait environ 3% à la taille du troupeau laitier. Il faut cependant anticiper que la contribution de l'âge au rendement décroîtra quand l'agriculteur aura atteint le seuil où le désintérêt s'installera chez lui (Archer, 1979).

Dans la ferme familiale, l'opinion des autres membres de la famille aura un impact important dans le choix des stratégies (Harling et Quail, 1990). Seulement un exploitant sur dix choisit ses stratégies seul. La majorité des exploitants de ferme choisissent les activités agricoles dans lesquelles ils ont les compétences et les ressources nécessaires pour réussir.

3.2 Taille de l'exploitation: à un niveau de production de 3 000 hectolitres de lait (environ 56 vaches selon le rendement de lait moyen par vache de 1991), une ferme passerait d'un modèle mono-familial à bi-familial (Morisset, 1990). Le travail fourni par les exploitants bondit de 3 150 heures à 5 057 heures de même que celui des salariés qui passe de 716 heures à 1 639 heures. Curieusement celui des exploitantes diminue de 695 heures à 171 heures (tableau 2).

La croissance de la ferme laitière se traduit par une augmentation du nombre de décideurs et d'exécutants sur l'entreprise et, conséquemment, par une délégation de responsabilités entre eux (Hutt et Hutt, 1993).

Tableau 2

Heures travaillées par catégorie de main-d'oeuvre selon la taille des fermes laitières au Québec.

Fermes	Moins de 1 000 hl heures	%	1 000 hl à 1 999 hl heures	%	2 000 hl à 2 999 hl heures	%	3 000 hl et plus heures	%	Moyenne heures	%
Exploitants	2 283	70,9	2 654	64,7	3 150	58,2	5 050	64,7	3 099	63,2
Exploitantes	218	6,8	501	12,2	695	12,8	171	2,2	473	9,6
Famille non rémunérée	517	16,1	597	14,6	856	15,8	954	12,2	712	14,5
Salariés	200	6,2	350	8,5	716	13,2	1 639	21,0	623	12,7
Total	3 218	100	4 102	100	5 417	100	7 821	100	4 907	100

Source: Morisset M. Evolution de l'emploi et besoins de relève dans le secteur laitier québécois, 1990.

Weersink et Tauer (1991) concluent dans leur étude que c'est la taille des fermes laitières qui entraîne des changements dans la technologie utilisée à la ferme laitière et non pas l'inverse. En revanche, Romain et Lambert (1992) ont remarqué qu'à une taille d'environ 41 à 50 vaches, il semble qu'on assiste à un changement du système de production, ce qui occasionne une hausse soudaine des dépenses en capital lesquelles diminueraient par la suite. Ils ajoutent qu'autour de cette taille, le travailleur salarié ou la technologie ne semblent pas complètement utilisés et des économies pourraient être possibles par une augmentation de taille.

3.3 Ressources tangibles de l'exploitation

3.3.1 Ressources financières: Au cours de sa croissance, l'entreprise, est susceptible d'être exposée à une crise de financement. Elle survient lorsque cette dernière doit faire face à la nécessité de

financer son programme d'expansion (Robidoux et Dell'Aniello, 1980).

3.3.2 Actifs tangibles (intrants, troupeau, équipements, machinerie, immobilisations): l'automatisation ainsi que la mécanisation de la production de lait constituent deux des plus grands succès de l'amélioration de l'efficacité de la production d'aliments (Spahr, 1990). La technologie a servi à favoriser une meilleure efficacité de la main-d'oeuvre. Le décrocheur automatique a été une innovation majeure des années '70. Durant les années '80, les nouveaux salons de traite ont permis un accroissement du nombre de vaches traites par opérateur. Les efforts sont maintenant accomplis pour améliorer la régie du troupeau de façon à exercer un suivi individuel de chaque vache à l'aide de détecteurs et de l'informatique.

Des détecteurs implantés dans la vache sont actuellement à l'essai. Il existe déjà des détecteurs installés sur l'animal, comme par exemple ceux qui sont montés sur des colliers. Les détecteurs électroniques servent à identifier la vache et, par conséquent, au recueil automatique de données par vache ainsi qu'à automatiser le fonctionnement des appareils qui fournissent les aliments appropriés à chaque vache de manière personnalisée. Ainsi, il est possible de mesurer la production de lait par vache. De plus, les détecteurs peuvent être employés à identifier les chaleurs ainsi que les maladies pouvant affecter la vache comme la mammite. Le poids de l'animal peut être également faire l'objet d'un suivi.

La prochaine voie d'exploration en matière d'automatisation des opérations sera la robotisation du système de traite (Hagting, 1990). Il s'agit d'exécuter la traite des vaches sans la présence d'une personne.

Bien que la technologie puisse être neutre par rapport à la taille de la ferme, i.e., qu'elle est autant applicable par la grande dimension que

par la petite, son adoption tend à favoriser les fermes de plus grande taille (Lu, 1985). Typiquement, les fermes de plus grande taille recourent à la nouvelle technologie parce qu'elles ont un meilleur accès à l'information et au financement. Également, elles possèdent les habiletés managériales requises pour l'application des nouvelles technologies. Les technologies nouvelles sont de différents ordres. Elles vont de la génétique végétale ou animale jusqu'à la technologie de contrôle et à la télécommunication.

La technologie et plus particulièrement la biotechnologie offrent des possibilités intéressantes d'individualiser les stratégies d'affaires. Par exemple, elle permet de contrôler les caractéristiques des produits de la ferme (Barkema et autres, 1991).

La somatotrophine augmente la productivité et le rendement des troupeaux laitiers qui utiliseraient cette hormone (Couture, 1991). La somatotrophine bovine a été homologuée aux États-Unis en novembre 1993 (Lacombe, 1993).

Un troupeau affichant un bon potentiel génétique caractérise les fermes laitières qui sont techniquement efficaces (Romain et Lambert, 1992).

L'insémination artificielle est avantageuse pour plusieurs raisons: amélioration de la conformation des animaux, augmentation de la productivité laitière et des rendements en protéine et en gras du lait (Lebeau et autres, 1992).

La qualité du fourrage caractérise les fermes laitières qui sont techniquement efficaces (Romain et Lambert, 1992). Grâce au climat québécois plus frais que chez les américains, le producteur laitier serait en mesure de récolter des fourrages de plus haute digestibilité (Proulx et autres,

1994). Un lait hautement fourrager n'a pas uniquement l'avantage de réduire les coûts d'alimentation, mais a aussi pour effet de réduire les intervalles de vêlage du troupeau, d'accroître le taux de conception et d'amoindrir le taux de réforme des vaches laitières.

L'étable à logettes convient surtout pour les troupeaux de plus de 50 vaches. Elle permet une économie appréciable de temps lors de la traite, du nettoyage et de l'alimentation (MAPAQ, 1981).

Le procédé d'ultrafiltration est une technologie permettant de concentrer le gras et la protéine du lait en extrayant une partie de son contenu en eau et en lactose (Howard et autres, 1994). Le lait tiré de ce procédé convient mieux pour la fabrication de fromages mous. L'ultrafiltration peut réduire les coûts de transport du lait (moins d'eau à transporter), améliore la conservation du lait avant transformation et en facilite la transformation. Ce procédé peut être appliqué à la ferme. Il serait rentable pour des fermes d'au moins 112 vaches. Comme la plupart des fermes possèdent des troupeaux inférieurs à ce seuil, il pourrait être envisagé de construire des centres régionaux de traitement du lait par le procédé d'ultrafiltration.

3.4 Ressources intangibles de l'exploitation

3.4.1 Savoir-faire: il correspond au savoir-faire des employés de l'entreprise, des fournisseurs, des distributeurs, etc. (Hall, 1992). Conformément à l'énoncé de Porter, l'entreprise doit posséder les compétences, la structure organisationnelle ainsi que les systèmes de contrôle nécessaires pour retirer les bénéfices des stratégies génériques (Miller et Dess, 1993). Quand un avantage concurrentiel est basé sur des compétences qui comportent une dose d'ambiguïté, il est difficile pour les compétiteurs de l'imiter (Reed et DeFilippi, 1990). Cette forme d'avantage

origine de trois sources qui peuvent être combinées:

. les compétences silencieuses (tacitness) qui proviennent de l'accumulation d'habiletés non codifiables;

. la complexité (complexity) qui résulte de l'interdépendance des habiletés et des actifs;

. la spécificité (specificity) qui réfère aux habiletés et aux actifs qui sont utilisés dans le processus de production et dans les façons d'offrir les services aux consommateurs.

Plus une technologie repose sur des éléments intangibles, plus l'avantage concurrentiel sera difficile à reproduire par les compétiteurs (Carrière, 1992). Sur un continuum en ordre croissant d'intangibilité, les produits forment l'élément technologique le plus tangible, suivis du procédé et enfin du savoir-faire.

Les services conseil en agriculture seront appelés à se développer en prenant en compte globalement les problèmes de gestion de l'exploitation agricole (Hamidy et Soler, 1992). Les nouvelles formes de conseil devront être orientées vers:

1) la recherche de solutions liées aux spécificités de chaque ferme;

2) la compréhension par le conseiller des objectifs et des projets des acteurs;

3) l'établissement d'une relation de partenariat avec l'exploitant plutôt que d'assistance.

3.4.2 Savoir-faire managérial: pendant qu'elle prend de l'expansion, l'entreprise est confrontée à des crises surgissant à divers stades de son développement. Flamholtz (1991) identifie 6 étapes fondamentales au cours de l'évolution d'une entreprise. Ainsi, après avoir identifié son marché, la seconde étape à franchir est de développer les produits et services devant être offerts par l'entreprise. A ce stade, la

communication entre les employés est informelle (Greiner, 1972). La fonction managériale s'adapte aux réactions des consommateurs. Plus tard, l'entreprise doit soit acquérir ou développer à l'interne les ressources nécessaires à son fonctionnement (Flamholtz, 1991). La quatrième étape qui marque le développement d'une entreprise a trait à la consolidation de l'administration de ses opérations quotidiennes. Un système comptable destiné à inscrire les inventaires et les ventes est mis en place (Greiner, 1972). Les communications internes deviennent plus formelles et un système hiérarchique s'instaure. Ensuite, à l'étape suivante, l'entreprise est appelée à développer son système managérial (Flamholtz, 1991). Cette étape implique que le management passe d'un modèle entrepreneurial à un modèle professionnel. La délégation des responsabilités s'amorce (Greiner, 1972). Neuf éléments cruciaux ressortent lors de cette étape (Flamholtz, 1991):

. le profit devient un objectif explicite;

. la planification qui était informelle et peu structurée devient formelle et systématique;

. les rôles des employés sont maintenant définis formellement et sont mutuellement exclusifs;

. les mesures de contrôle deviennent structurées;

. les habiletés managériales sont développées de façon planifiée alors qu'elles s'acquéraient auparavant par expérience;

. les budgets sont structurés;

. l'innovation devient graduelle et les risques sont davantage calculés;

. le leadership affiche un style plutôt consultatif ou participatif;

. la culture de l'entreprise devient plus définie débordant la culture strictement familiale.

Dans la dernière phase, l'entreprise accorde son attention à la gestion de la culture d'entreprise. Les étapes d'évolution de l'entreprise doivent être considérées lors de la détermination des stratégies (figure 3).

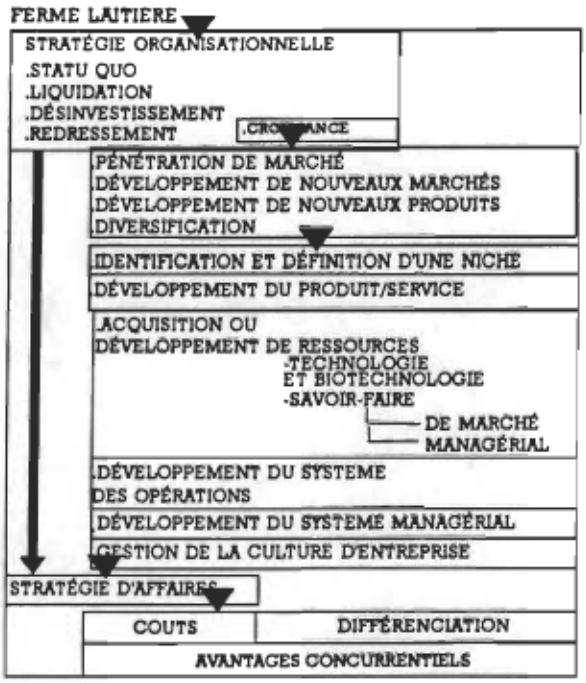


Figure 3. Stratégies organisationnelles et d'affaires: étapes d'évolution des entreprises.

Le rôle typique de l'exploitant laitier comme gestionnaire consiste à établir les tâches, recruter les employés, fixer les salaires, négocier le financement et les ventes ainsi qu'à acheter les aliments et autres fournitures (Rosenberg et Cowen, 1990). Le terme "gestion" (management en anglais) en agriculture est associé à des tâches particulières ou à l'aspect technique d'une opération (gestion de la qualité des fourrages, gestion de la qualité du lait, etc.) (Hutt et Hutt, 1993). Il faudrait dissocier le management de celle de la gestion des choses pour lui rendre sa signification véritable, car le management a aussi pour but de gérer des individus.

Le management à la ferme inclut les mêmes fonctions que dans les entreprises des autres secteurs. Ce sont la planification, l'organisation,

la dotation, la direction et le contrôle. L'approche managériale envers les employés qui est observée à la ferme laitière aux États-Unis, repose essentiellement sur 2 modèles. Le modèle de l'ère classique et le modèle de l'ère des relations humaines. Dans le premier cas, il s'agit d'utiliser efficacement le temps de l'employé, selon le principe de la chaîne de montage. Dans le second cas, pour maximiser le rendement de l'employé, il faut également bien le traiter et établir des relations humaines avec lui.

Ceci contraste avec un troisième modèle moins répandu en agriculture mais plus complet, qui constitue le modèle de l'ère des ressources humaines. En vertu de celui-ci, l'employé est perçu comme une véritable ressource de la ferme. On lui délégue des responsabilités, ce qui permet de rendre disponible l'exploitant de ferme pour d'autres fonctions.

Quatre facteurs encouragent la décentralisation des décisions sur les fermes:

. la croissance de la ferme;
. la diversité des activités de la ferme;
. la nécessité d'assurer une relève en donnant plus de responsabilités aux plus jeunes;
. susciter la motivation chez les employés.

Cependant, la réalisation de la délégation de responsabilité est très liée aux attitudes du dirigeant.

3.4.3 Ressources humaines de la ferme: les ressources humaines d'une entreprise ainsi que les stratégies d'affaires sont interdépendantes (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988).

Les attitudes des ressources humaines de la ferme laitière ont un effet significatif sur la performance du troupeau (Bigras-Poulin et autres,

1985). Les ressources humaines doivent agir à trois niveaux pour maximiser la production de lait (Rosenberg et Cowen, 1990):

. fournir l'alimentation optimale au troupeau;

. viser la minimisation de l'intervalle entre deux lactations;

. éviter les maladies du troupeau par des mesures d'hygiène adéquates et la médecine préventive.

La performance des employés est influencée par la structure organisationnelle et les pratiques managériales en vigueur dans l'exploitation qui résultent elles-même des attitudes managériales, des connaissances et des compétences des dirigeants. Plus les employés de la ferme laitière sont encouragés à assumer des responsabilités et à prendre des initiatives et sont motivés à bien performer à l'aide de moyens intrinsèques à l'emploi, davantage l'exploitation produit de lait. Pourtant, près des deux-tiers des producteurs laitiers interrogés dans le cadre d'une étude du MAPAQ n'ont pu énumérer de moyens susceptibles de les aider à garder la main-d'oeuvre au sein de leur entreprise (MAPAQ, Direction de la formation et de la main-d'oeuvre en bioalimentaire, 1993). Parmi ceux qui avaient réussi à en identifier, l'élément qui est revenu le plus souvent (16.2% des producteurs) était relié aux relations interpersonnelles. Enfin, respectivement 25.1% et 23.4% des personnes interrogées ont répondu qu'elles désireraient ou qu'elles pourraient peut-être souhaiter obtenir de l'information en matière de gestion du personnel.

De plus, le savoir-faire du personnel de la ferme a une grande influence sur la qualité du lait. En effet, plusieurs goûts anormaux peuvent être détectés dans le lait suite à certaines anomalies dans la régie du troupeau (Lacroix, 1993).

En général, les besoins de formation de l'individu peuvent être illustrés selon les catégories suivantes (Casse, 1990):

A) Connaissances (domaine cognitif);

B) Attitudes (domaine affectif);

C) Aptitudes et comportements (domaine comportemental).

En général, les activités de formation sont amorcées dans la PME souvent lorsque l'entreprise a épuisé les autres sources pour obtenir de la main-d'oeuvre qualifiée (Larrivée et D'Ambroise, 1989). L'entraînement au travail (On the job training) est la méthode d'entraînement la plus fréquemment employée dans la PME (McEvoy, 1983). Les motifs expliquant le manque de formation dans la PME québécoise sont (Benoit et Rousseau, 1989):

. la crainte de voir partir son personnel vers une autre entreprise;

. le coût de la formation;

. les contraintes de la production et les conséquences résultant de l'absence d'un employé à son travail;

. la difficulté de cerner les besoins de formation.

Les besoins de main-d'oeuvre dans la PME sont planifiés très peu longtemps avant l'embauche (McEvoy, 1983). Le mode de sélection est très peu structuré.

3.4.4 Culture de l'organisation: est constituée des croyances, connaissances, attitudes et habitudes auxquelles adhèrent les employés (Hall, 1992). La culture de l'organisation a un impact sur la perception qu'ont les employés de la qualité, sur leur adaptation au changement, leur perception du service, etc. L'impact de la culture sur le succès d'une firme peut être évalué en fonction de trois aspects (Flamholtz, 1991):

. l'orientation consommateur/client ou l'importance accordée à la clientèle par l'entreprise et les employés;

. orientation dirigée vers ses employés ou la considération de l'entreprise envers ses employés et l'importance accordée au bien-être de ceux-ci;

. les standards de performance établis par l'entreprise et partagés par les

employés incluant les attentes reliées au rôle de ces derniers, les normes de qualité et le service au consommateur.

Dans les fermes laitières familiales où la famille et l'exploitation ne forment qu'une entité, les décisions se prennent sans distinction en fonction de considérations familiales et de la ferme (Hutt et Hutt, 1993). Loyns et Kraut (1992) mentionnent que la ferme familiale est principalement une entreprise dont la propriété et/ou le contrôle des ressources servant à la production ainsi que le management sont sous la gouverne des membres d'une famille ou de personnes qui en sont très près. Headlee (1991) identifie la ferme familiale comme étant une unité de production agricole basée sur le sol dans laquelle le travail et la gestion reposent sur la famille et dont la résidence est localisée sur la ferme.

La ferme familiale tente de minimiser le risque. Elle gère sa consommation en la réduisant à un niveau minimum de façon à franchir les périodes plus difficiles comme celle résultant du cycle des prix du marché où les revenus sont plus faibles. En stabilisant ses besoins, elle prévient ainsi la réduction de sa consommation pendant les périodes d'austérité. De la même manière, la ferme familiale de plus grande taille évite l'embauche de travailleurs externes à la ferme, car ainsi, elle réagit à la pression qui l'incite à posséder des liquidités pour le remboursement de ses dettes. De plus, elle juge que la qualité de la main-d'oeuvre familiale serait supérieure à celle qui est embauchée.

Gabriel et Baker (1980) rapportent que le risque d'affaires est défini comme étant celui qui est relié aux fluctuations de revenus ou de profits indépendamment de la façon suivant laquelle l'entreprise est financée. Deux éléments majeurs externes à la ferme constituent une source de risque d'affaires. L'un relève des conditions du marché qui fixent les prix des intrants et des extrants de la ferme ainsi que la disponibilité et la

qualité des intrants. L'autre a trait à l'environnement naturel qui peut affecter les rendements ou la production. Le degré de risque d'affaires est également influencé par des facteurs internes comme par exemple les habilités managériales de l'exploitant.

Au risque d'affaires s'ajoutent les risques financiers qui sont reliés au financement de la dette ou aux obligations financières qui peuvent affecter les revenus et l'équité de la ferme. Ces deux types de risques sont étroitement reliés. Ainsi, une réduction du risque d'affaires peut amener l'exploitant de ferme à s'engager dans de nouveaux investissements et à accepter de plus grands risques financiers et vice-versa.

3.5 Actifs réglementés : comprennent les marques de commerce, les brevets, les droits d'auteur, les licences, les secrets industriels, les ententes contractuelles, etc. (Hall, 1992).

3.6 Actifs non réglementés: incluent la réputation de l'entreprise, les programmes de l'entreprise, les banques de données, etc. (Hall, 1992).

Le contrôle laitier ainsi que la participation à un syndicat de gestion sont liés aux fermes laitières techniquement efficaces (Romain et Lambert, 1992).

4.0 Objectifs spécifiques: le cadre du mémoire sera supporté par une série de questions (objectifs spécifiques) reliées aux grandes étapes du management stratégique. Ces questions qui découlent des objectifs spécifiques sont formulées en italique dans le texte au chapitre IV (Résultats). Le questionnaire ayant servi à l'étude est reproduit à l'annexe A.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Cette étude est exploratoire et descriptive. Elle pose des questions de recherche dans le but de proposer une vision de ce que pourrait être la ferme laitière de l'avenir compte tenu des facteurs d'incertitude résultant d'un accès accru du marché canadien aux denrées laitières importées ainsi que des ajustements futurs du système de gestion de l'offre canadien. La recherche est ponctuelle puisqu'il s'agit de sonder le milieu de la production laitière en un moment précis.

Les données qui sont recueillies sont qualitatives. L'échantillonnage est non probabiliste car les fermes laitières québécoises retenues ont été choisies par jugement raisonné (Perrien et autres, 1984). En effet, l'échantillonnage a été effectué selon le jugement et par la méthode de "boule de neige" afin d'assurer, si possible, que tous les groupes de fermes laitières de la population soient enquêtés.

Les fermes ont été identifiées par l'intermédiaire de conseillers du ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec dans chacune des 12 régions agricoles. Plus précisément, il a été demandé aux conseillers de fournir une liste de fermes dont les dirigeants étaient dynamiques et qui semblaient décidés de poursuivre leurs activités en production laitière. Idéalement, elles devaient afficher une croissance de leur volume des ventes de lait au cours des trois dernières années. Les fermes pouvaient être spécialisées en production laitière ou diversifiées dans d'autres activités. Le nombre de fermes ciblé par région agricole a été établi pour refléter approximativement la répartition réelle des fermes. La

personne ciblée pour une entrevue qui déclinait l'invitation à participer à l'étude était remplacée par une autre dont le nom était recommandé par le ministère ou par la personne qui s'était désistée.

Parmi les quarante fermes échantillonnées, neuf se situaient dans la catégorie de production de moins de 2 000 hectolitres de lait, treize dans celle entre 2 000 et 2 999 hectolitres, dix dans celle entre 3 000 à 4 999 hectolitres et huit dans la strate des fermes de plus de 5 000 hectolitres de lait. L'âge moyen des producteurs s'élevait à moins de 40 ans pour chaque strate. Le producteur le plus fraîchement établi était dans la production depuis 1991 et le plus ancien depuis 1960. Six fermes étaient plutôt diversifiées. Moins de 70% des recettes de ces fermes provenaient de la production laitière. Cette norme est inspirée de celle du bureau régional du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec de la région des Bois-Francs. En moyenne, les fermes du groupe supérieur possédait au moins cinq fois plus de vaches que le groupe inférieur. D'autres détails par catégorie de ferme apparaissent au tableau 3.

Quant aux intervenants, ils ont été recrutés parmi les personnes qui oeuvrent de très près dans le secteur laitier. Ce sont des intervenants-clés susceptibles de détenir une vision éclairée de l'avenir de la production laitière au Québec.

On leur a demandé de répondre au même questionnaire que les fermes. Lorsque cela s'avérait possible et ce fut souvent le cas, les premiers dirigeants des organismes ciblés ont été les personnes rencontrées. Au nombre de 20, ces derniers représentaient des organismes pour la plupart québécois (17 personnes) ou canadiens (3 personnes). Ils provenaient du milieu du syndicalisme agricole (7 personnes), du secteur secondaire de l'industrie (3 personnes), du secteur universitaire québécois (4 personnes) et des services gouvernementaux, para-gouvernementaux ou privés (6

personnes).

Tableau 3

Description des fermes échantillonnées dans le cadre de l'étude.

	Fermes de moins de 2 000 hl de lait	Fermes de 2 000 à 2 999 hl de lait	Fermes de 3 000 à 4 999 hl de lait	Fermes de plus de 5 000 hl de lait
Nombre de fermes échantillonnées	9	13	10	8
Age moyen des personnes rencontrées	34	35	39	34
Nombre de vaches moyen	29	35	53	156
Quota moyen détenu (hl)	1 439	1 900	3 276	12 405
Chiffre d'affaires moyen en 1993 ($)	112 000	179 000	269 000	1 144 000
Nombre de fermes tirant 70% et plus de leurs revenus du lait	8	13	8	5
Quota moyen détenu 1993/1991 (%)	104	129	125	113

N.B. Le quota a été converti en hectolitres sur la base qu'un hectolitre de lait contient en moyenne 3,8 kg de matières grasses.

Les questions qui ont été posées étaient ouvertes compte tenu de la grande variété de réponses pouvant être obtenues pour chacune des variables qui ont été analysées. Le questionnaire a été complété par entrevue lors de rencontres dans le cas de 28 producteurs et 19 intervenants ou au téléphone pour les personnes les plus éloignées (12 producteurs et 1 intervenant). L'étude a consisté en une étude de cas multi-sites (Huberman et Miles, 1991).

Les réponses des personnes interviewées ont été codées selon les méthodes décrites dans le livre de méthodologie de recherche de Huberman et Miles (1991). Le test du khi carré a été appliqué aux réponses fournies par les personnes consultées. La version du khi carré retenue est celle qui

ajoute une correction de continuité pour les tableaux 2 x 2 et pour lesquels le nombre d'observations est plus grand que 40. La formule utilisée dans ce cas est recommandée par Cochran (Perrien et autres, 1984). Une mention est faite au bas des figures lorsque des fréquences diffèrent significativement entre les producteurs et les intervenants. On a tenu compte des degrés de liberté dans l'exécution des calculs. Le seuil de confiance qui a été retenu est de 95%.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

1.0 Vision stratégique sectorielle

1.1 Vision stratégique du degré d'incertitude du GATT par rapport aux autres facteurs environnementaux: Il s'agit d'abord de situer la perception des producteurs et intervenants échantillonnés face à l'impact du GATT sur le secteur laitier québécois par rapport aux principaux facteurs de l'environnement externe qu'ils ont pu identifier. L'objectif spécifique visé à cet égard était le suivant:

Y a-t-il d'autres facteurs d'incertitude que la libéralisation des échanges commerciaux et la disparition des barrières interprovinciales qui peuvent avoir un impact important sur l'avenir du secteur laitier? À quel rang d'importance se situe le GATT par rapport à ces facteurs?

Dans les faits, pour 70% des producteurs et 95% des intervenants, le GATT est un facteur d'incertitude qu'on situe soit au premier rang des ses préoccupations (37,5% des producteurs et 35% des intervenants) ou qu'on inscrit à la suite d'un ou de plusieurs autres éléments d'incertitude (32,5% des producteurs et 60% des intervenants) (figure 4). Ces individus estiment que les règles du commerce vont changer à cause du GATT et cela les préoccupe. Ainsi, certains affirment que le secteur laitier a investi beaucoup dans le système de mise en marché actuel et que le GATT pourrait constituer une menace pour son intégrité. À tout le moins, il pourrait forcer des ajustements importants dans le fonctionnement du système. Le GATT serait un élément d'incertitude à court et à moyen termes qui pourrait accélérer l'effet négatif d'autres éléments telle que la situation

budgétaire gouvernementale. En revanche, 25% des producteurs et seulement 5% des intervenants échantillonnés déclarent n'entretenir aucune inquiétude face au GATT. Le GATT et l'ALÉNA seraient perçus par certains (10% des intervenants) comme de nouvelles opportunités pouvant faire croître la demande de notre lait. Par ailleurs, 2,5% des producteurs affirment ne percevoir aucun élément externe à leur exploitation laitière qui puisse les préoccuper sensiblement.

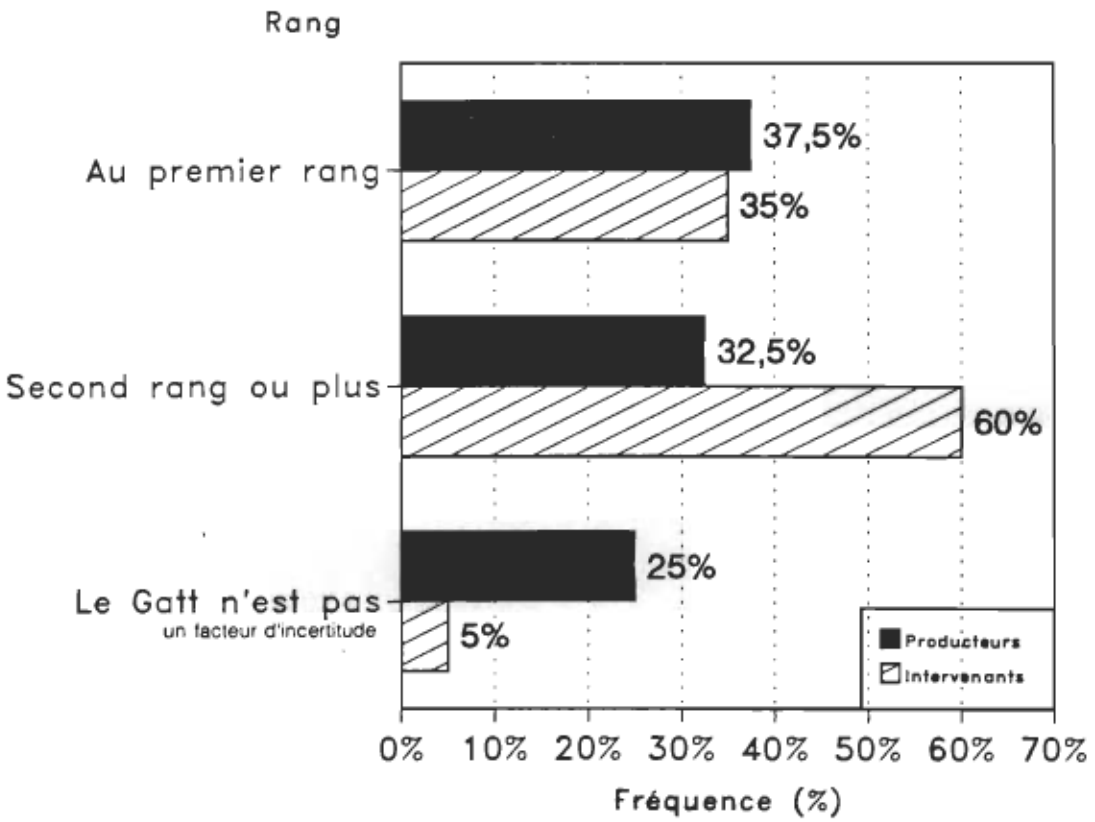


Figure 4. Vision stratégique de l'incertitude créée par le GATT par rapport aux autres facteurs préoccupants.

Outre le GATT et ses conséquences ainsi que l'avenir de la convention canadienne régissant la mise en marché du lait, l'état des finances publiques apparaît comme un facteur important (17,5% des producteurs et 25% des intervenants) (figure 5). Il a des effets sur la fixation des taux

d'intérêt (5% des producteurs et 5% des intervenants) et sur la capacité du gouvernement à offrir un soutien financier aux entreprises (5% des producteurs et 20% des intervenants). Supposant qu'il soit forcé de faire des choix, le gouvernement pourrait reléguer l'agriculture au second plan dans ses priorités (5% des intervenants). Cela pourrait avoir aussi un impact négatif sur l'accès universel au service de conseillers en agriculture (5% des intervenants).

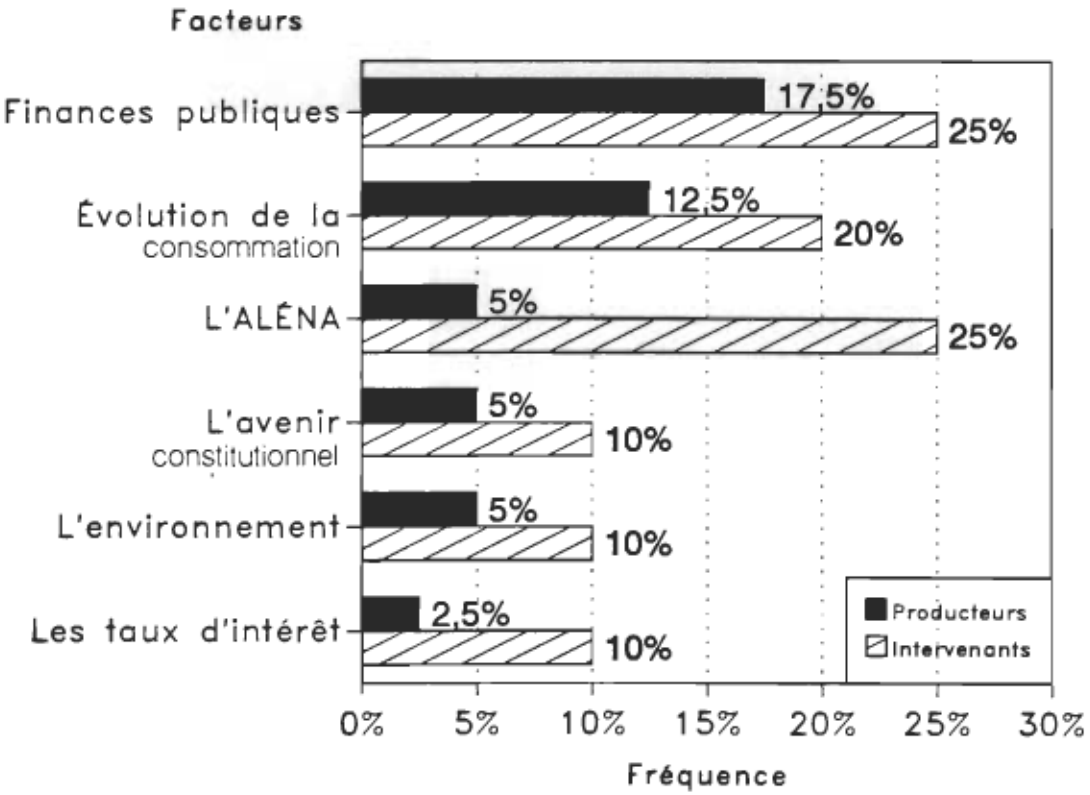


Figure 5. Vision stratégique des facteurs d'incertitude de l'environnement externe autres que le GATT et la convention canadienne sur le système de gestion de l'offre.

Quant à l'évolution de la consommation de lait, on se demande comment elle se comportera dans l'avenir (12,5% des producteurs et 20% des intervenants). Les producteurs et les intervenants déplorent qu'elle soit

stagnante, voire même à la baisse. Un producteur (2,5%) manifeste son désappointement devant la réaction des consommateurs face aux produits laitiers qu'il qualifie d'incompréhension de leur part. Les producteurs (5%) et les intervenants (5%) craignent aussi l'apparition éventuelle des produits de substitution aux produits laitiers.

25% des intervenants et seulement 5% des producteurs estiment que l'ALÉNA poserait plus ou autant d'inquiétude que le GATT. En vertu de l'ALÉNA, on pourrait prétendre à un harcèlement de la part des Américains tant que rien ne sera réglé de ce côté. Les Américains visent une réduction plus rapide des tarifs d'importation, comme dans le cas du yogourt éventuellement.

Selon certains (5% des producteurs et 10% des intervenants), l'avenir constitutionnel du Canada et du Québec au sein de la Confédération peut être déterminant pour le maintien d'un système collectif de mise en marché au plan canadien.

Par ailleurs, la question environnementale est préoccupante pour certains (5% des producteurs et 10% des intervenants). Comment s'ajustera-t-on en agriculture pour préserver les ressources et supporter les coûts liés à la protection de l'environnement?

En ce qui concerne les taux d'intérêt (2,5% des producteurs et 10% des intervenants), leur hausse pourrait avoir un impact non désiré notamment pour les producteurs qui ont recours à une marge de crédit dans le cadre de leurs opérations (5% des intervenants).

1.2 Vision stratégique de l'évolution du secteur laitier:

Spontanément, les personnes interrogées ont été invitées à livrer leur vision de l'évolution du secteur laitier au cours des dix prochaines années.

Voici les principaux objectifs spécifiques auxquels font référence les sections à venir.

Le secteur laitier québécois devra-t-il concurrencer davantage l'industrie laitière des autres provinces canadiennes et de l'étranger sur le marché canadien?

Quel sera le sort réservé au système de gestion de l'offre suite à la libéralisation des marchés?

Est-ce que l'accord du GATT offre des occasions d'affaires? Quelles sont les opportunités, les menaces, les forces et les faiblesses qui influencent le secteur laitier ou qui caractérisent les fermes laitières québécoises?

Suite à l'accord du GATT, les producteurs (65%) et les intervenants (65%) affirment donc qu'il est important de rechercher la compétitivité des fermes et du secteur (figure 6). Parmi ceux-ci, certains souhaitent que des efforts soient accomplis pour rendre le secteur plus compétitif tandis que d'autres mentionnent sans hésitation que le secteur sera compétitif lorsque la concurrence des produits étrangers sera plus forte.

Dans la même foulée, l'ouverture de notre marché intérieur aux importations est un aspect que 47,5% des producteurs identifient contre 80% des intervenants. L'ouverture de notre marché domestique aux importations serait une conséquence du GATT que les producteurs surtout, dissocient de l'ouverture des marchés d'exportation. En effet, seulement 10% des producteurs et 60% des intervenants songent à l'ouverture des pays étrangers à nos produits laitiers. Il apparaît davantage pour les producteurs que les intervenants, que le GATT comporte avant tout la contrainte d'ouvrir notre marché plutôt que d'offrir à notre industrie des occasions nouvelles

d'exporter. Les intervenants (30%), davantage que les producteurs (2,5%), soulignent qu'il faut préparer le secteur à l'exportation. Certains intervenants (15%) disent que pour se préparer à l'exportation, il faut aussi compter sur le renforcement de notre marché intérieur. Un producteur (2,5%) et 15% des intervenants estiment que le GATT forcera l'industrie à établir ses stratégies et à agir davantage dans une perspective nationale plutôt que provinciale comme ce serait le cas actuellement.

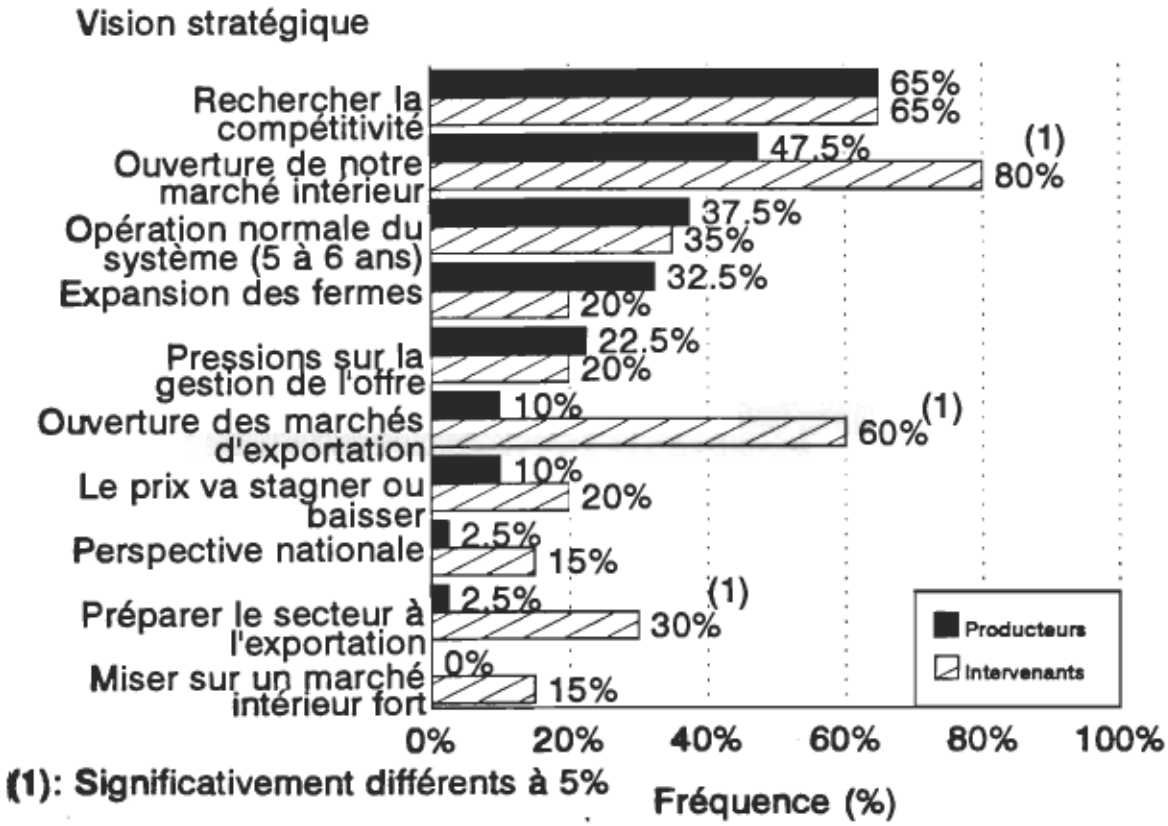


Figure 6. Vision stratégique de l'évolution du secteur laitier dans les 10 prochaines années.

Une proportion semblable des producteurs (37,5%) et des intervenants (32,5%) mentionne que le système de gestion de l'offre canadien opérera de façon normale pendant les 5 ou 6 prochaines années, soit jusqu'en 2000 environ. Au cours de la prochaine décennie, le système de gestion de l'offre subirait de plus en plus de pression selon 22,5% des producteurs et 20% des

intervenants. Les fermes poursuivraient leur expansion selon la progression actuelle ou de manière accélérée et leur nombre aurait tendance à diminuer d'après 32,5% des producteurs et 20% des intervenants.

Il serait à envisager une stagnation ou une baisse du prix du lait (10% des producteurs et 20% des intervenants).

Seul un producteur indique n'avoir aucune vision en rapport avec le GATT. Même s'il admet avoir reçu passablement d'information concernant le GATT, il ne savait plus où se situer dans le flot de renseignements qu'il considérait ambigus.

La fréquence des citations relatives à la vision stratégique de l'évolution du secteur laitier au cours de la prochaine décennie varie en moyenne de 1,7 à 2,9 par ferme. La plus faible est associée aux fermes produisant moins de 2 000 hectolitres de lait et la plus élevée à la strate des fermes se situant entre 3 000 à 4 999 hectolitres de lait (tableau 4).

L'écart-type s'échelonne entre 0,7 (fermes de moins de 2 000 hectolitres de lait) et 1,3 (fermes de 5 000 hectolitres de lait et plus). C'est chez les fermes de 3 000 hectolitres et plus que la notion de compétitivité est citée le plus fréquemment. En effet, 80% des fermes de 3 000 à 4 000 hectolitres de lait (8 fermes sur 10 échantillonnées) et 75% des fermes de 5 000 hectolitres et plus de lait (6 fermes sur 8 échantillonnées) ont mentionné cet élément dans le cadre de leur vision. Seulement 56% des fermes de moins de 2 000 hectolitres (5 fermes sur 9) et 54% des fermes de 2 000 à 2 999 hectolitres de lait (7 fermes sur 13) ont énoncé cet élément spontanément. De même, l'ouverture du marché intérieur est citée plus fréquemment par les fermes de plus de 3 000 hectolitres de lait (60% des fermes de 3 000 à 4 999 hl de lait, 50% des fermes de 5 000 hl et plus de lait, 44% des fermes de moins de 2 000 hl de lait et 38% des

fermes de 2 000 à 2 999 hl de lait). Quant à l'évaluation que le système opérera normalement au moins pour les 5 prochaines années, cet énoncé est partagé plus fréquemment par les fermes de moins de 3 000 hl comme si ces dernières étaient plus confiantes à cet égard que les fermes de taille plus élevée. Du côté de l'expansion des fermes, ce sont les fermes de plus grande dimension (60% des fermes de 3 000 hl et 50% des fermes de 5 000 hl et plus) qui affirment que les fermes prendront de l'expansion et ce, dans certains cas plus rapidement. La fréquence est nettement inférieure chez les fermes de taille plus faible car seulement 22% des fermes de moins de 2 000 hl de lait et 8% des fermes de 2 000 à 2 999 hl de lait sont du même avis. L'ouverture des marchés d'exportation est un élément identifié par les fermes de plus de 2 000 hl. La fréquence avec laquelle est cité cet élément augmente avec la taille des strates de ferme.

Tableau 4

Cadre de la vision stratégique des producteurs par strate de taille de fermes. Fréquence avec laquelle a été cité chacun des éléments relatifs à la vision stratégique de l'évolution du secteur laitier au cours des 10 prochaines années.

	Fermes								Total	
	Moins de 2000 h	% de la strate	2000 à 2999 h	% de la strate	3000 à 4999 h	% de la strate	5000 h et plus	% de la strate	des fréquences	%
Rechercher la compétitivité	5	56	7	54	8	80	6	75	26	65,0
Ouverture du marché intérieur	4	44	5	38	6	60	4	50	19	47,5
Opération normale du système (5 à 6 ans ou plus)	4	44	7	54	3	30	1	12,5	15	37,5
Expansion des fermes	2	22	1	8	6	60	4	50	13	32,5
Pressions sur le système de gestion de l'offre	0	0	5	38	2	20	2	25	9	22,5
Ouverture de marchés d'exportation	0	0	1	8	1	10	2	25	4	10,0
Le prix du lait va stagner ou baisser	0	0	2	15	2	20	0	0	4	10,0
Nationalisation	0	0	0	0	0	0	1	12,5	1	2,5
Préparer le secteur à l'exportation	0	0	1	8	0	0	0	0	1	2,5
Ne sait pas ce que sera le GATT	0	0	0	0	1	10	0	0	1	2,5
Miser sur un marché intérieur fort	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Nombre de citations:	15		29		29		20		93	
Moyenne par ferme par strate de taille:	1,7		2,2		2,9		2,5		2,3	
Écart-type:	0,7		1,2		1,0		1,3		1,2	

Du côté des intervenants, la fréquence des citations relatives à la vision stratégique de l'évolution du secteur laitier au cours de la prochaine décennie varie en moyenne de 3,0 à 4,0 par groupe d'intervenants, le plus faible étant celui des universitaires et le plus élevé étant celui des représentants de l'industrie laitière (tableau 5).

Tableau 5

Cadre de la vision stratégique des intervenants par groupe d'organisation. Fréquence avec laquelle a été cité chacun des éléments relatifs à la vision stratégique de l'évolution du secteur laitier au cours des 10 années futures.

	Intervenants et nature des organisations qu'ils représentent								
	Représentants								Total
	Représen-tants de producteurs	% par groupe	de l'industrie laitière	% par groupe	Universi-taires	% par groupe	Services	% par groupe	des fré-quences	%
Rechercher la compétitivité	2	29	3	100	3	75	5	83	13	65
Ouverture du marché intérieur	6	86	3	100	2	50	5	83	16	80
Opération normale du système (5–6 ou plus)	3	43	0	0	2	50	2	33	7	35
Expansion des fermes	1	14	0	0	0	0	3	50	4	20
Pressions sur le système de gestion de l'offre	1	14	0	0	1	25	2	33	4	20
Ouverture de marchés d'exportation	3	43	3	100	3	75	3	50	12	60
Le prix du lait va stagner ou baisser	1	14	1	33	0	0	2	33	4	20
Nationalisation	2	29	1	33	0	0	0	0	3	15
Préparer le secteur à l'exportation	3	43	1	33	1	25	1	17	6	30
Miser sur un marché intérieur fort	3	43	0	0	0	0	0	0	3	15
Nombre de citations:	25		12		12		23		72	
Moyenne par individu par groupe:	3,6		4,0		3,0		3,8		3,6	
Écart-type	1,3		1,4		1,8		1,7		1,5	

Au départ, les individus par groupe d'intervenants ont mentionné un nombre moyen de citations plus élevé que les producteurs laitiers par groupe de fermes en moyenne. L'écart-type s'échelonne entre 1,3 (représentants des producteurs) et 1,7 (représentants d'organismes de services). Il ressort que la notion de compétitivité est plus fréquemment énoncée par les représentants de l'industrie laitière (100%), les représentants d'organismes de services (83%) et les universitaires (75%) que par les représentants de producteurs (29%). L'ouverture du marché intérieur est un élément mentionné spontanément en ordre décroissant par les représentants de l'industrie

laitière (100%), les représentants de producteurs (86%), les représentants d'organismes de services (83%) et les universitaires (50%). Aucun des représentants de l'industrie laitière ne laisse entendre clairement que le système de gestion de l'offre pourrait fonctionner normalement pour les 5 prochaines années ou plus. En revanche, 50% des universitaires, 43% des représentants de producteurs et 33% des représentants d'organismes de services croient que le système opérera normalement pour encore 5 à 6 ans ou davantage. L'expansion des fermes qui pourrait se faire plus rapidement est un élément cité par seulement 50% des représentants d'organismes de services et 14% des représentants de producteurs. Les pressions grandissantes sur le système de gestion de l'offre est une préoccupation partagée par 33% des représentants d'organismes de services, 25% des universitaires et 14% des représentants de producteurs. L'ouverture des marchés d'exportation est un aspect qui est identifié par 100% des représentants de l'industrie laitière, 75% des universitaires, 50% des représentants d'organismes de services et 43% des représentants de producteurs. 14% des représentants des producteurs et 33% des représentants de l'industrie et des organismes de services indiquent que le prix du lait pourrait stagner ou baisser dans l'avenir. La tendance accrue de l'industrie laitière à agir davantage dans une perspective nationale est un élément cité respectivement par 33% des représentants de l'industrie laitière et 29% des représentants de producteurs. 43% des représentants de producteurs, 33% des représentants de l'industrie laitière, 25% des universitaires et 17% des représentants d'organismes de services indiquent qu'il faudrait préparer le secteur à l'exportation. Enfin, seulement des représentants de producteurs (43%) indiquent qu'il faudra miser sur un marché intérieur fort pour être compétitif à l'avenir.

1.3 Vision stratégique de la tarification des importations: Dans 6 ans, soit à compter de 2001, 52,5% des producteurs ainsi que 65% des intervenants évaluent que les tarifs sur les importations de produits

laitiers seront à nouveau appelés à diminuer (figure 7). C'est d'ailleurs cette hypothèse qui est partagée par le plus grand nombre de personnes consultées. Ces derniers intervenants sont d'avis que le GATT est la consécration de beaucoup d'efforts pour transformer toutes les barrières commerciales en tarifs. Cet objectif étant réalisé, il ne resterait plus qu'à décider à quel niveau fixer les tarifs.

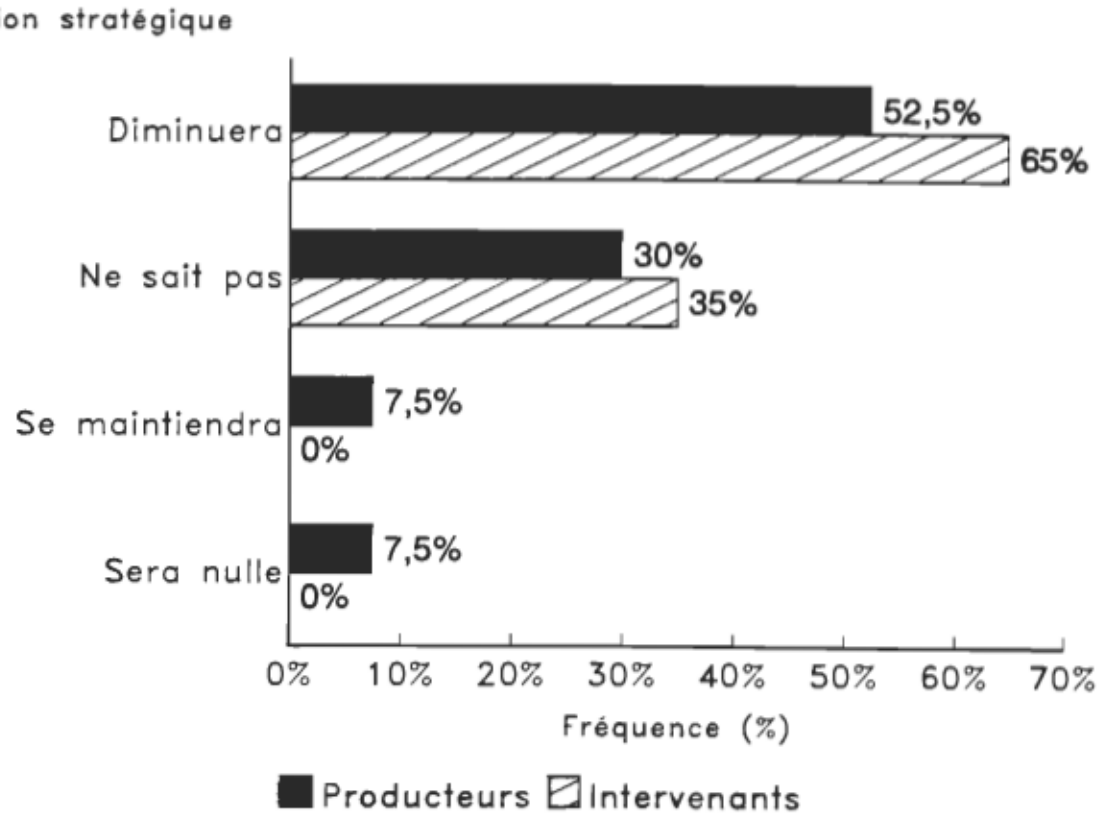


Figure 7. Vision stratégique de la tarification des importations des produits laitiers après 2000.

Selon ceux-ci, la philosophie du GATT est de réduire les entraves au commerce. En conséquence, il serait logique en vertu des objectifs poursuivis par le GATT de réduire à nouveau la tarification pour une autre période. 7,5% des producteurs estiment que les tarifs baisseront jusqu'à ce que le prix du lait soit comparable d'un pays à l'autre. Cependant, le

niveau de réduction serait difficile à préciser. Mais, au moins 7,5% des producteurs et 35% des intervenants croient que cette diminution s'étalera sur une autre période d'au moins 6 ans.

Par ailleurs, 7,5% des producteurs anticipent le statu quo après 2000. Ces producteurs laissent entendre qu'ils sont très embêtés de préciser davantage leur réflexion. Aucun intervenant n'envisage la disparition complète de la tarification vers 2001, mais 7,5% des producteurs croient que cela serait possible. 5% des producteurs croient que c'est le but du GATT d'enlever complètement tous les obstacles au commerce, y compris la tarification. Cependant, 10% des intervenants et 2,5% des producteurs avancent que des produits transformés tels que le yogourt ou la crème glacée risquent à cette date d'être libres de toute tarification en vertu de l'ALÉNA.

En revanche, un nombre assez important de producteurs (30%) et d'intervenants (35%) déclarent ne pas savoir ce que seront les mesures qui seront prévues par le GATT dans 6 ans.

Pour 50% des intervenants et 17,5% des producteurs, la détermination des règles à compter de 2001 est une question de négociations qui est avant tout d'ordre politique. Un intervenant et un producteur indiquent que si la tarification entraîne trop de bouleversements, le rythme de réduction de la tarification sera tempéré. Selon eux, le but du GATT est de libéraliser les marchés et non de créer des chocs énormes. 5% des intervenants et 7,5% des producteurs affirment que l'accord du GATT entraînera une réduction très progressive de la tarification. Pour 5% des intervenants, les décisions concernant la tarification après 2001 seront influencées par le degré de pression qui sera exercé par les producteurs de tous les pays. Ceux-ci pourraient exercer des pressions politiques importantes s'ils devaient contester publiquement le GATT. Un autre intervenant estime que l'avenir de

la tarification dépendra de l'importance que le gouvernement canadien accordera au lait par rapport à d'autres productions agricoles du pays, notamment aux céréales de l'Ouest. Il se demande si le gouvernement canadien pourra défendre simultanément l'ouverture des marchés extérieurs pour le blé et la protection du marché domestique des produits laitiers.

10% des intervenants mentionnent que si aucun accord sur la tarification ne survient avant 2001, les tarifs actuels seront reconduits jusqu'à ce que survienne une nouvelle entente.

Enfin, 10% des intervenants déclarent qu'il n'existera plus de tarification dans 10 ans. A l'opposé, 10% des producteurs sont convaincus que ces tarifs ne seront jamais nuls.

1.4 Vision stratégique des avantages des concurrents américains: Les avantages qui sont identifiés chez les concurrents américains peuvent être regroupés en treize éléments (figure 8).

- Le coût des actifs: Le coût des actifs est reconnu par 52,5% des producteurs et 25% des intervenants comme étant un avantage important détenu par les fermes laitières américaines par rapport à celles du Québec.

Le coût des actifs résulterait du climat relativement plus clément dans plusieurs états américains (5% des intervenants et 32,5% des producteurs). Un plus grand nombre de producteurs partagent cet énoncé. Plusieurs étables américaines nécessiteraient moins d'investissement car on n'aurait pas à combattre le froid. Les coûts d'entretien des bâtiments seraient moindres. Les systèmes d'entreposage des récoltes nécessiteraient une capacité moindre puisque la durée d'entreposage est moins longue compte tenu de la longueur de nos hivers.

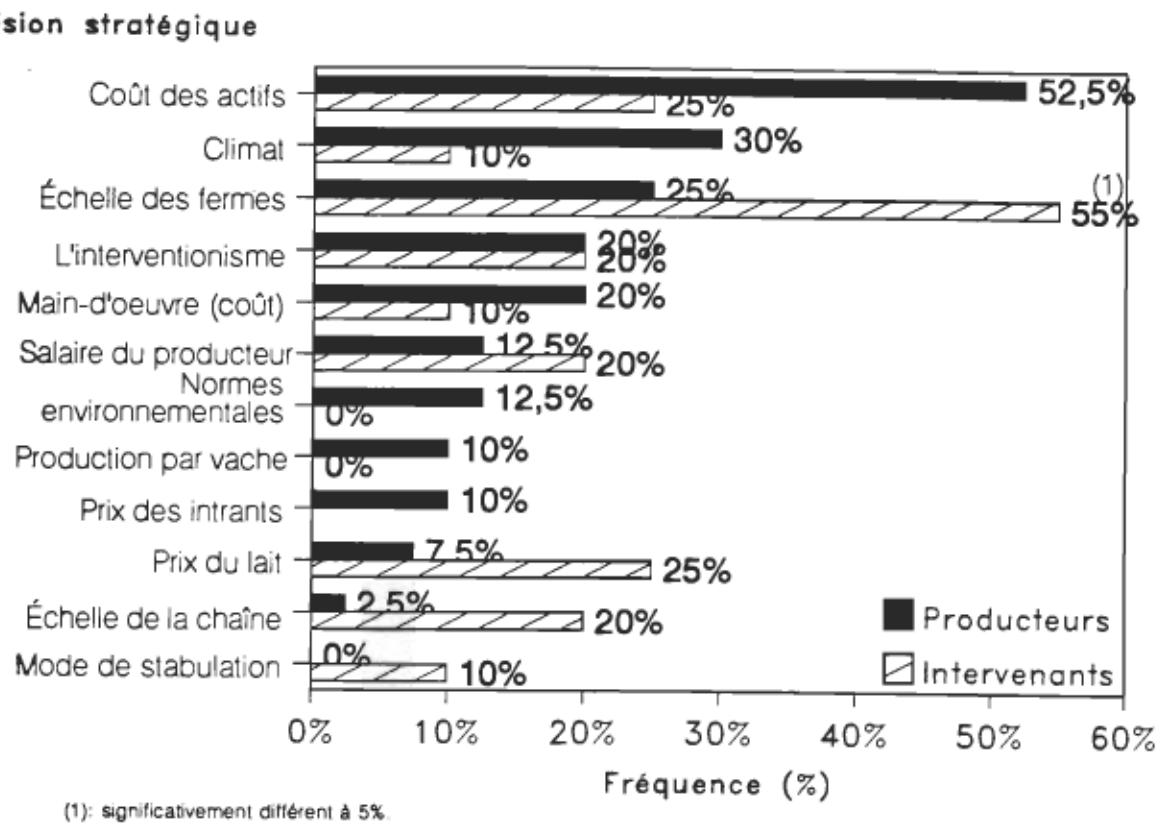


Figure 8. Vision stratégique des avantages détenus par le secteur laitier américain.

. **Les producteurs américains n'ont pas à supporter le coût du quota (15% des intervenants et 22,5% des producteurs). Au lieu d'investir dans le quota, le producteur américain aurait investi dans des structures physiques qui sont surtout productives (7,5% des producteurs et 5% des intervenants). 5% des intervenants estiment que la différence entre le coût des actifs de la ferme américaine et celui de la ferme québécoise réside exclusivement dans la valeur du quota. En enlevant la valeur du quota, le coût des actifs serait comparable. Ce qui fait dire à cet intervenant que si la ferme québécoise est suréquipée alors qu'en serait-il de la ferme américaine? Pour un autre intervenant, le prix élevé de la terre aux États-Unis tiendrait le**

même rôle que notre quota, i.e., que si le prix du quota diminuait, la valeur de notre terre augmenterait en proportion.

L'investissement en machinerie par hectolitre de lait produit y serait relativement plus faible (5% des intervenants et 7,5% des producteurs). La ferme québécoise serait surmécanisée. Le producteur québécois aurait la réputation "d'aimer le chrome", i.e., qu'il serait prêt à investir dans ses bâtiments et équipements plus qu'il n'en faudrait pour assurer le fonctionnement normal de sa ferme (2,5% des producteurs).

Par ailleurs, le coût en sujets de remplacement serait moins élevé aux États-Unis (2,5% des producteurs et 5% des intervenants).

En revanche, les fermes du Vermont et des états de l'est américain n'auraient que peu d'avantages. Elles pourraient être même désavantagées car plusieurs investissements n'auraient pas été faits en raison de l'instabilité de leurs revenus (2,5% de producteurs et 10% des intervenants). Cependant, cette opinion n'est pas partagée par tous. En effet, 10% des intervenants sont d'avis que les bâtiments américains sont plutôt à point et ne pourraient demander tout au plus qu'un peu de rafraîchissement. Les Américains auraient beaucoup investi dans des étables à stabulation libre jusqu'en 1985 alors que le prix du lait était convenable.

- Le climat: Une plus grande proportion des producteurs (30% des producteurs et 10% des intervenants) déclare que le climat est un facteur qui donne un avantage aux fermes laitières américaines. Il favorise la production des fourrages car il permet plusieurs coupes de foin au fur et à mesure qu'on se dirige vers le sud (30% des producteurs et 10% des intervenants). Ils ont aussi le choix de cultiver une plus vaste gamme de cultures (2,5% des producteurs). Par contre, la qualité des fourrages

québécois serait supérieure grâce à son climat (2,5% des producteurs et 5% des intervenants).

En revanche, selon la perspective sous laquelle on se situe, le climat ne serait pas un avantage pour les États-Unis (5% des intervenants). Il en coûterait moins cher de contrôler le froid dans une étable pendant quelques mois que la chaleur durant douze mois.

- L'échelle des fermes: Cet aspect revient le plus souvent parmi les avantages identifiés par les intervenants (55%) tandis que sa fréquence n'atteint que 25% chez les producteurs. Le principal avantage que procurerait la grande taille des fermes américaines est qu'elle permettrait une plus grande productivité par unité de main-d'oeuvre (5% des intervenants). Il se produirait davantage d'hectolitres de lait par UTP (unité de travail personne).

Le phénomène de concentration est déjà enclenché et les producteurs américains songeraient déjà à des fermes de 200 à 300 vaches (2,5% des producteurs). Selon une étude ontarienne reprise pour le compte du gouvernement fédéral, le modèle de ferme laitière canadienne le plus performant serait celle dont la taille atteindrait 400 vaches (5% des intervenants). Les capitaux requis par vache se situeraient autour de 4 500$ pour 60 vaches et diminueraient à 2 500$ pour la ferme de 400 vaches. Une ferme de 60 vaches réclamerait 68 heures par vache par année tandis que la ferme de 400 vaches n'en exigerait plus que 45 heures par vache par année. Pour une ferme de 60 vaches, le coût moyen du lait pour l'ensemble de l'industrie s'établit à 41$ par hectolitre et baisserait à 33$ par hectolitre chez la ferme de 400 vaches.

- L'interventionnisme: Ici, ce sont les aides allouées par le gouvernement américain à son secteur laitier qui sont mises en relief par

20% des producteurs et autant d'intervenants. Les producteurs laitiers américains recevraient des subventions d'environ 12,60$ l'hectolitre et auraient accès à 116 programmes d'aide ou d'intervention de leur gouvernement (10% des intervenants). Aux États-Unis, les surplus seraient rachetés par un organisme gouvernemental qui, à chaque fois que ses stocks atteindraient un certain seuil, diminuerait le paiement de 1,10$ l'hectolitre aux producteurs (15% des intervenants). Aux États-Unis, au lieu que le producteur paie comme ici pour exporter ses excédents (prélevés intra et hors-quota), il le paierait en recevant moins pour son lait.

- Le coût de la main-d'oeuvre embauchée à la ferme: Il apparaît comme un avantage pour les américains pour 20% des producteurs et 10% des intervenants.

- Le salaire du producteur: Il est associé à un avantage américain pour 12,5% des producteurs et 20% des intervenants. Le producteur québécois se paierait un salaire plus élevé que le producteur américain tout en étant moins productif (10% des intervenants).

Le salaire américain plus faible serait un avantage à priori en terme de coût mais on pourrait s'interroger si le producteur américain réussira à survivre encore bien longtemps s'il n'a pas de revenus suffisants pour en vivre (5% des intervenants). Selon 2,5% des producteurs, les producteurs américains auraient appris à vivre misérablement avec leur salaire ce qui leur conférerait un avantage.

- Les normes environnementales: Elles avantageraient les Américains selon 12,5% des producteurs notamment en matière d'entreposage des fumiers. Les structures de fosses à fumier ne seraient pas exigées dans la plupart des états américains. Même si les producteurs américains seraient assujettis à des normes environnementales moins sévères, on ne devrait pas

considérer cet élément comme un désavantage pour le Québec (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). Tôt ou tard, les Américains devraient être contraints de se plier à des règles plus sévères.

- La production par vache: Elle favoriserait les fermes laitières américaines selon 10% des producteurs.

- Le prix des intrants: Il avantagerait les fermes laitières des États-Unis selon 10% des producteurs. Ceci inclurait la machinerie, le carburant, etc.

- Le prix du lait sur le marché: Il occasionnerait un avantage pour les américains d'après 7,5% des producteurs et 25% des intervenants. Le prix du lait plus faible qu'au Canada favoriserait l'industrie de transformation américaine au chapitre de ses coûts.

- L'échelle de la filière laitière: Elle fournirait un avantage aux producteurs américains selon 2,5% des producteurs et 20% des intervenants. Les américains bénéficieraient d'économies d'échelle dans toute la chaîne, i.e., dans la transformation des produits, leur distribution et même dans la collecte du lait à la ferme. Les Américains se seraient déjà ajustés à de vastes marchés et la filière fonctionnerait déjà avec une technologie qui réduit la quantité de travail requise par produit.

Les Américains ont beaucoup de surplus de lait car ils n'ont pas de contingentement (2,5% des producteurs). Ils sont capables d'encombrer les marchés avec des produits à faibles prix.

- Le mode de stabulation: Les fermes américaines seraient davantage dotées d'étables à logettes ou à stabulation libre avec salon de traite, ce qui les avantagerait selon 10% des intervenants. La productivité

de la main-d'oeuvre américaine serait accrue grâce au mode de stabulation qu'elle utilise. Les fermes américaines sont bâties pour produire du lait et non pas en fonction de préserver l'aspect des vaches comme ce serait souvent le cas au Québec.

- Les autres avantages mentionnés: Incluent les salaires des employés oeuvrant dans les usines de transformation aux États-Unis (7,5% des producteurs), l'endettement plus faible des fermes (7,5% des producteurs et 5% des intervenants), la politique américaine axée vers une stratégie alimentaire (5% des producteurs), les taxes plus faibles (5% des producteurs), l'historique plus long de la ferme laitière aux États-Unis (2,5% des producteurs), les revenus provenant de l'extérieur de la ferme (2,5% des producteurs), la plus grande capacité financière du secteur laitier américain (2,5% des producteurs), la proximité de vastes marchés (2,5% des producteurs et 10% des intervenants) qui leur permet d'adopter plus rapidement la technologie, l'esprit d'entreprise (5% des intervenants) et le niveau de formation des producteurs américains (5% des intervenants).

Les avantages des américains seraient plutôt régionaux qu'absolus (20% des intervenants). La réalité que vivent les fermes des états du nord américains face à celles de la Californie peut s'apparenter à ce que nos fermes pourraient vivre face aux fermes des états du sud-ouest américain. Le modèle californien serait peu reproductible même par les autres états américains (sauf peut-être par le Texas) car ce serait un modèle trop particulier (5% des intervenants). En outre, la Californie ne bénéficierait pas toujours d'un avantage inconditionnel puisqu'une pénurie potentielle d'eau menacerait constamment son agriculture. La population pourrait éventuellement exiger une répartition différente de ses ressources hydriques pour satisfaire d'autres besoins (5% des producteurs et 10% des intervenants).

1.5 Vision stratégique du coût de production américain: Maintenant, lorsqu'il est demandé aux personnes interviewés de préciser les avantages des Américains spécifiquement en matière de coût, il ressort que 85% des producteurs et 70% des intervenants considèrent que le coût de production de la ferme américaine est plus faible que celui du Québec (figure 9).

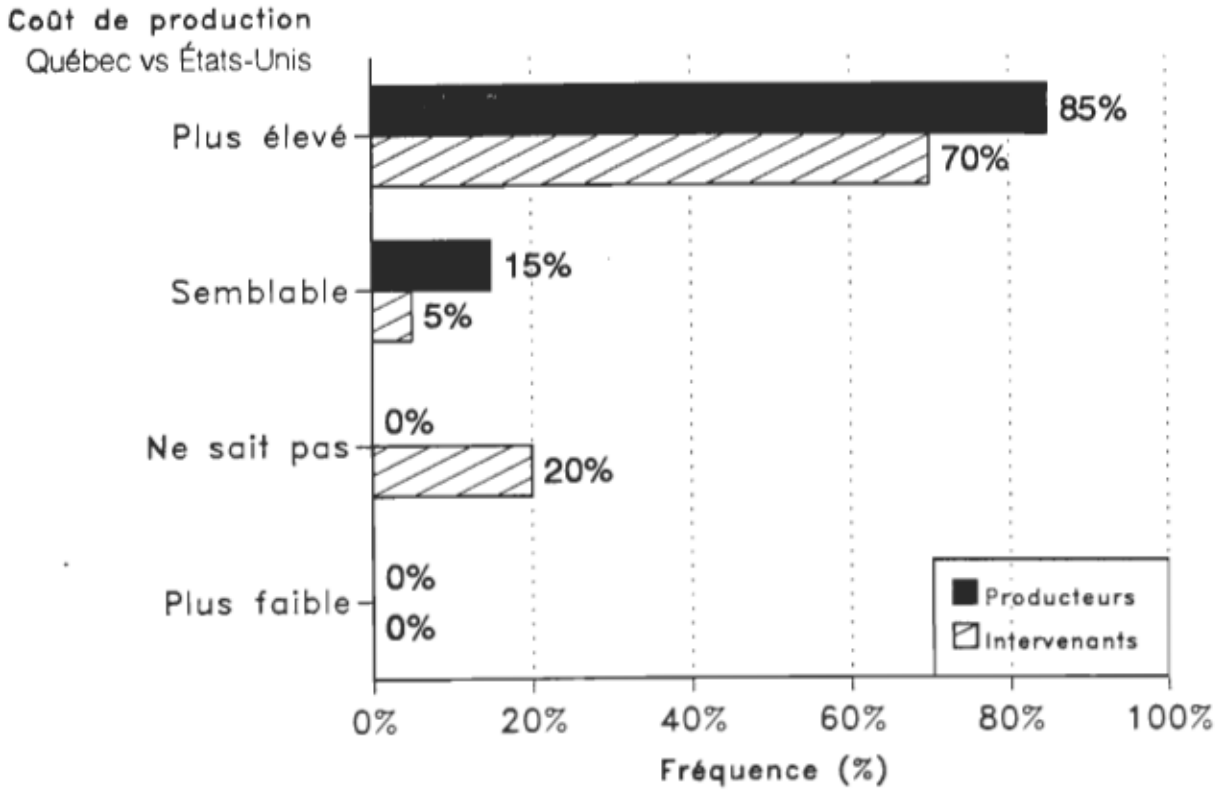


Figure 9. Vision stratégique du coût de production du secteur laitier au Québec comparé à celui des États-Unis.

L'écart n'atteindrait que quelques points même s'il semble difficile de le mesurer précisément. Ce qui ferait toute la différence serait le coût de la rémunération du producteur américain qui serait de beaucoup inférieur (55% des intervenants). Même en calculant le taux de change, notre coût se comparerait très bien si ce n'était du coût de vie du producteur québécois

qui serait plus élevé (5% des intervenants). Toutefois, l'infériorité du coût de production américain serait exclusive aux états du sud-ouest américain, en Californie notamment, selon 17,5% des producteurs et 10% des intervenants.

Par ailleurs, 15% des producteurs et 5% des intervenants perçoivent le coût de production des fermes laitières américaines comme étant semblable à celui du Québec tandis qu'aucun ne le juge plus faible que le nôtre. Il est à noter que 20% des intervenants ne savent pas comment situer le coût de production américain par rapport à celui des producteurs québécois.

Les éléments du coût de production qui avantageraient les Américains sont très similaires à ceux qui ont été relevés parmi les avantages reconnus à ces derniers au point précédent (voir "Vision stratégique des avantages des concurrents américains"). Cependant, la fréquence à laquelle ils ont été mentionnés par les individus sont généralement haussées (figure 10). Ainsi, le facteur "endettement plus faible de la ferme américaine" ressort plus souvent (10% des producteurs et des intervenants). Par ailleurs le facteur "non-amortissement" est plus clairement signalé (2,5% des producteurs et 15% des intervenants). Ce facteur fait référence à la situation financière des producteurs américains qui serait en piètre état et qui les forcerait à ne pas comptabiliser l'amortissement d'au moins une partie de leurs actifs. Ceci leur permettrait de vendre leur lait à des prix très bas et leur conférerait un avantage, du moins momentané, à cet égard.

Parmi les autre éléments mentionnés par quelques individus (15% des producteurs et des intervenants) et qui seraient reliés à un avantage des fermes américaines par les coûts, il y aurait leurs investissements réduits dans la qualité du lait, l'attitude des producteurs et leurs taxes moins élevées.

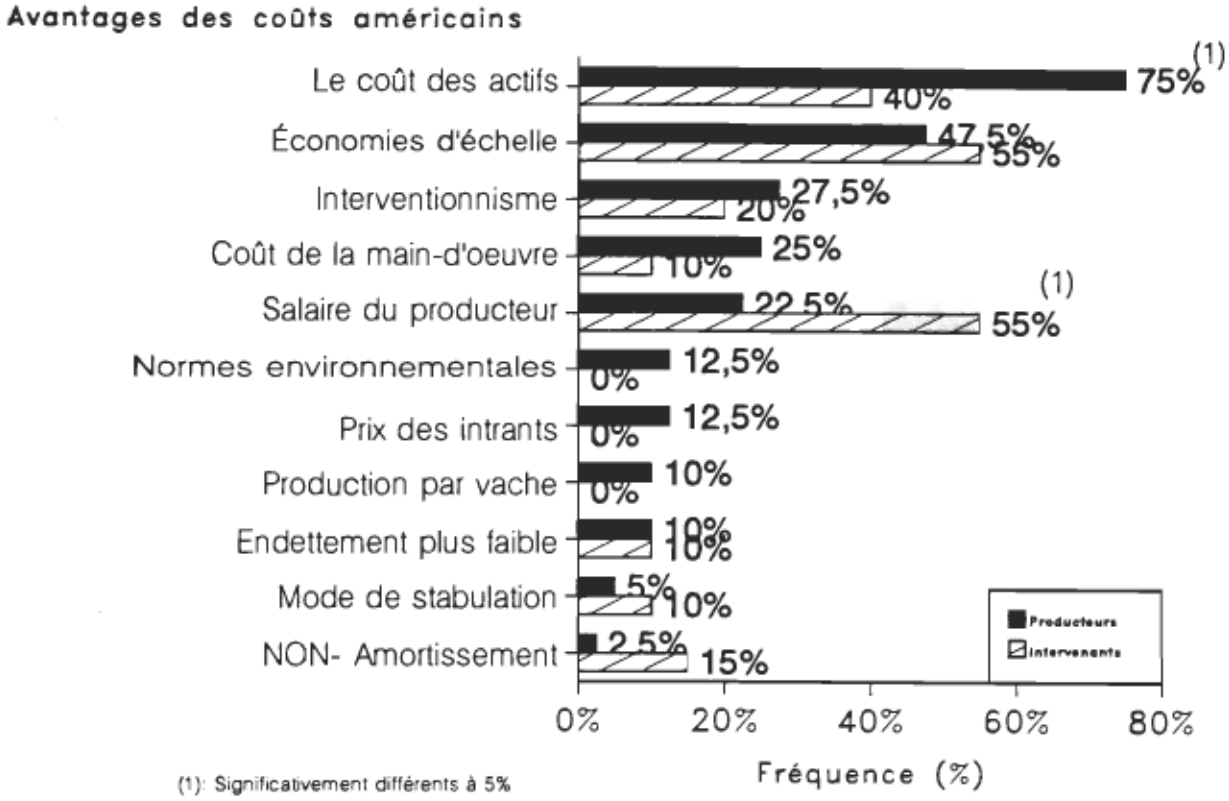


Figure 10. Vision stratégique des avantages reliés aux coûts identifiés chez la ferme américaine.

<u>1.6 Vision stratégique du coût de production canadien:</u> Le coût de production des fermes québécoises serait semblable à celui des autres fermes canadiennes, selon 65% des producteurs et 45% des intervenants (figure 11).

Cette affirmation est soutenue par quelques arguments, dont entre autres celui qui consiste à rappeler que le Québec vend son lait à un prix inférieur à celui des autres provinces car il est principalement destiné au secteur industriel (5% des intervenants). Le prix de ce lait serait inférieur à celui destiné à être consommé nature et ce, peu importe la province où on se trouve. Un intervenant signale que même si la Colombie-Britannique jouit d'un climat lui permettant de récolter davantage de coupes

de foin, cet avantage serait annulé par la cherté de ses terres. Selon 5% des intervenant, les coûts sont très variables d'une province à l'autre. Pour plusieurs, il est difficile de comparer les coûts de production d'une province à l'autre car les méthodologies de calcul seraient différentes.

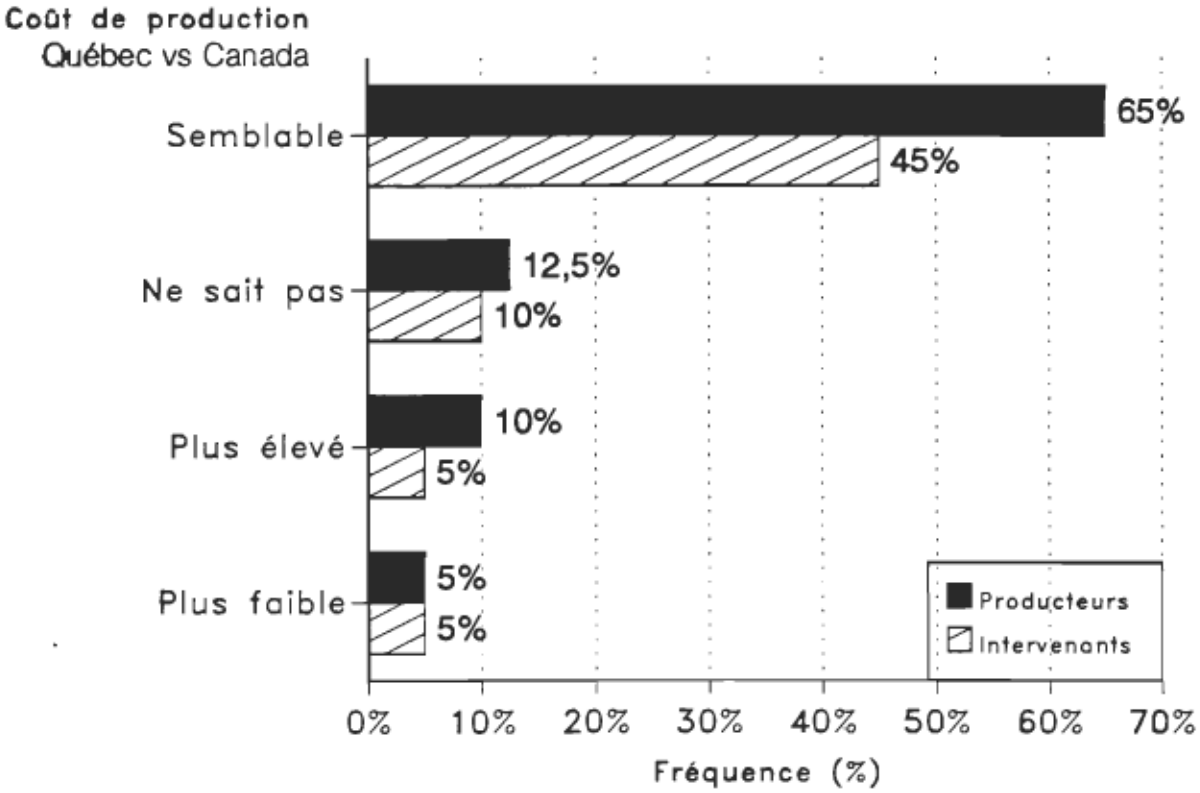


Figure 11. Vision stratégique du coût de production des fermes laitières du Québec comparé à celui du Canada.

En revanche, 10% des producteurs et 5% des intervenants considèrent que le coût de production québécois serait plus élevé alors que 5% des producteurs et des intervenants sont d'avis qu'il serait plutôt plus faible. Pour expliquer que notre coût serait supérieur, 5% des intervenants évoquent le fait que le producteur ontarien serait moins rémunéré alors que l'endettement de la ferme et que le coût de la main-d'oeuvre seraient plus élevés au Québec. Quant à eux, les producteurs motivent leur raisonnement en mentionnant qu'on se paie des bâtiments "chromés" au Québec (2,5% des

producteurs). D'autres producteurs (5% des producteurs) soutiennent que seule la Colombie-Britannique aurait un avantage. Enfin, selon certains producteurs (2,5%) le coût de notre quota serait supérieur à celui des autres provinces tandis que le coût de notre machinerie serait plus élevé (2,5% des producteurs).

Chez les producteurs qui sont d'avis que le coût de production du Québec serait inférieur à celui des autres provinces, on indique que cela serait dû au faible coût de notre terre (2,5% des producteurs). Une dernière catégorie d'individus, soit 12,5% des producteurs et 10% des intervenants ne savent pas comment qualifier le coût de production des fermes laitières du Québec par rapport à celui des autres provinces.

1.7 Vision stratégique de la production laitière québécoise au Canada: Dans le contexte du GATT et devant l'éventualité de la signature d'une nouvelle convention canadienne dans le secteur laitier qui pourrait peut-être modifier la répartition des quotas entre les provinces, les producteurs et les intervenants ont été questionnés sur leur vision de l'avenir de la production laitière québécoise au sein du Canada.

1.7.1 Le Québec conserverait au moins sa part de marché actuelle: 72,5% des producteurs et 65% des intervenants estiment donc que le Québec a une possibilité assez grande de conserver au moins sa part de marché dans l'avenir (figure 12). Mais cela ne se réaliserait que si certains facteurs ne viennent pas brouiller cet équilibre.

D'abord, certains estiment que le Québec possède déjà certains avantages concurrentiels. Il détiendrait un atout dans la production de fourrage en vertu de ses conditions climatiques. D'ailleurs, plusieurs régions du Québec n'auraient pas le choix entre plusieurs alternatives de production (5% des intervenants). Le fait qu'une forte proportion des fermes

laitières canadiennes soient déjà concentrées au Québec lui donnerait un avantage (5% des producteurs et 15% des intervenants). Le Québec aurait déjà accumulé une longueur d'avance grâce au savoir-faire qu'il aurait acquis dans la production laitière et grâce à son infrastructure d'encadrement et de services aux agriculteurs (2,5% des producteurs et 15% des intervenants). Le Québec serait déjà fort bien organisé pour desservir ses marchés (5% des producteurs et 10% des intervenants).

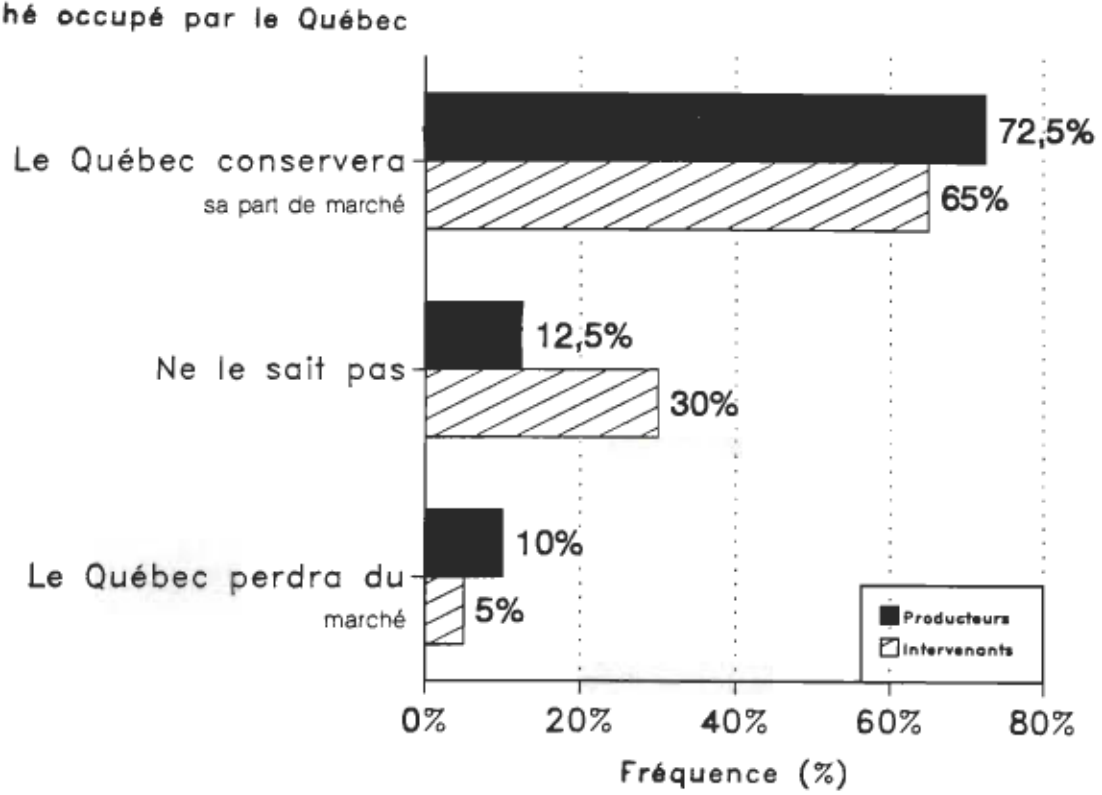


Figure 12. Vision stratégique du marché occupé par l'industrie laitière au Canada dans l'avenir.

Ensuite, les alternatives de production qui s'offrent aux autres provinces, notamment aux provinces de l'Ouest, auraient aussi une forte incidence sur les endroits ou se développera la production laitière au Canada (5% des producteurs et 20% des intervenants). Si le prix des céréales tombait les agriculteurs de l'Ouest pourraient songer à la production de

lait. L'inverse se vérifierait également. Si le prix des grains grimpait, on pourrait assister à un déplacement de la production laitière vers le Québec. En plus, les producteurs de l'Ouest n'auraient pas les attitudes requises pour la production laitière (5% des producteurs et 5% des intervenants). Ils auraient développé la mentalité d'être soutenus financièrement dans leurs productions actuelles (2,5% des producteurs). De plus, il leur serait difficile de s'astreindre à l'assiduité et à la disponibilité exigées par la production laitière alors qu'ils seraient plutôt habitués à une plus grande liberté dans la gestion de leur temps (2,5% des producteurs et 5% des intervenants).

Finalement, il ne faudrait pas négliger les considérations politiques qui pourraient exercer un effet déterminant. D'elles, pourrait dépendre le maintien d'un système canadien de gestion de l'offre (5% des producteurs et 35% des intervenants). Le système actuel défavoriserait une plus grande concentration de la production laitière vers les provinces centrales (Québec et Ontario). Le système permettrait que les producteurs de la Colombie-Britannique reçoivent un prix plus élevé de l'hectolitre de lait au lieu de faire une péréquation sur le coût du transport du lait. Le maintien du système actuel ou l'institution d'un système remodelé nécessiterait donc que les provinces s'entendent entre elles (5% des producteurs et 20% des intervenants) et que l'avenir constitutionnel du Québec quel qu'il soit préserve l'existence d'un système canadien de gestion de l'offre (5% des producteurs et 10% des intervenants).

1.7.2 Québec perdrait une part de son marché: 10% des producteurs et 5% des intervenants envisagent la possibilité que le Québec puisse perdre une partie de son marché. Traditionnellement certaines provinces, notamment la Colombie-Britannique, chercheraient à augmenter leur part de quota individuelle détenue par rapport à l'ensemble canadien (7,5% des producteurs). On craint même que la Colombie-Britannique se lance

davantage dans la production laitière si le quota devait disparaître (2,5% des producteurs). La Colombie-Britannique et l'Ontario pourraient prendre plus de marché en raison de l'importance de leur population (5% des intervenants). De plus, elles possèderaient le potentiel nécessaire pour accroître leur production. Ceci pourrait se réaliser selon ce qu'on leur proposerait en échange du maintien de leur production à leur niveau actuel.

Quelques-uns croient que le Québec écoperait le premier d'une baisse des prix du lait car les fermes seraient plus petites ici qu'ailleurs au pays (2,5% des producteurs). La question de la souveraineté du Québec en préoccupe également quelques-uns.

1.8 Vision stratégique des forces et faiblesses du secteur de la production laitière québécoise

Dans les sections à venir, l'étude a été menée en fonction de répondre à cet objectif spécifique.

Quels sont les avantages concurrentiels du secteur laitier québécois?

Dans cette étape, les producteurs et les intervenants ont été invités à poser un diagnostic sectoriel.

1.8.1 Forces: En général, la ferme laitière québécoise peut compter sur des forces qui sont lui sont propres. Parmi les forces dont elle bénéficie, l'enquête en révèle les suivantes.

- Les fourrages (30% des producteurs et 35% des intervenants): La qualité des fourrages québécois peut être très élevée s'il est récolté au moment où il est le plus nutritif (figure 13). Les rendements seraient également élevés. Notre climat tempéré serait responsable de cette force qui

est relevée par le plus grand nombre de producteurs. L'eau est abondante et le Québec ne vit pas les sécheresses du sud-ouest américain. Les fortes gelées élimineraient plusieurs maladies du sol. Ceci rendrait la production biologique plus facile à réaliser. Nous serions en mesure de faire du fourrage à des prix très compétitifs.

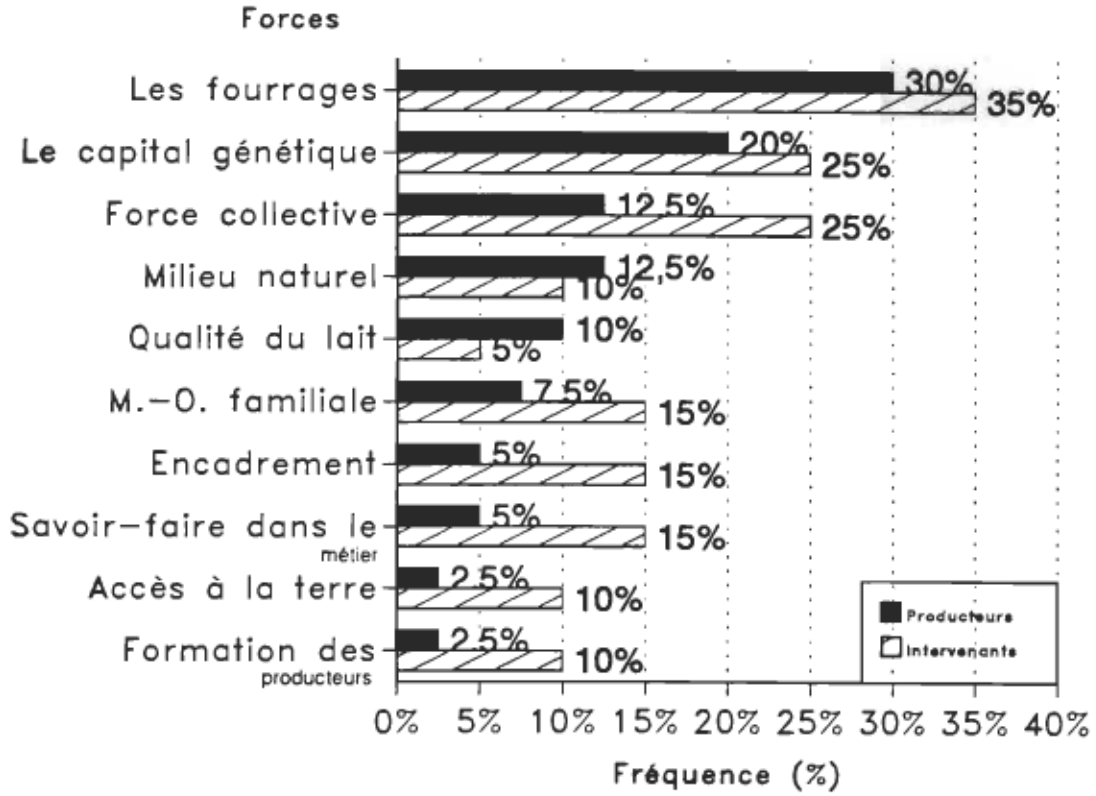


Figure 13. Vision stratégique des forces de l'ensemble des fermes laitières québécoises.

- Le capital génétique (20% des producteurs et 25% des intervenants): Le Québec possèderait des troupeaux d'une excellente qualité génétique. Il serait d'ailleurs très bien réputé à cet égard.

- La force collective (12,5% des producteurs et 25% des intervenants): Une fréquence deux fois plus élevée d'intervenants que de producteur a énoncé cet élément. Le pouvoir de rassemblement des producteurs

serait énorme au Québec. Par exemple, il en coûte le même tarif pour faire la cueillette du lait où que l'on soit au Québec. Il serait plus facile d'établir des consensus au Québec qu'aux États-Unis.

Il n'y aurait aucune grande entreprise américaine capable de regrouper autant de volume de lait que ce qui se fait au Québec grâce aux outils collectifs. Le système de mise en marché du lait serait efficace. Le coût de la fonction "mise en marché" serait minimisé.

- Le milieu naturel (12,5% des producteurs et 10% des intervenants): Au Québec, nous serions très bien localisé pour exporter en Europe, en Amérique centrale ou aux États-Unis.

Les sols sont très fertiles et l'eau est disponible en abondance.

- La qualité du lait (10% des producteurs et 5% des intervenants): Les producteurs laitiers sont tellement bien réglementés et contrôlés qu'il n'ont pas le choix de livrer du lait de qualité. La recherche de la qualité du lait est ancrée et fait partie de la philosophie du producteur québécois. La qualité du lait en fait un produit exportable.

- La main-d'oeuvre familiale (7,5% des producteurs et 15% des intervenants): Les gens seraient en production parce qu'ils adoreraient leur métier. Ils sont à leur propre compte et auraient intérêt à ce que tout aille bien. Les salaires seraient peu élevés car les fermes laitières sont des entreprises familiales.

- L'encadrement: (5% des producteurs et 15% des intervenants): Les producteurs ont un accès facile aux services de conseillers qui peuvent les aider à être plus performants au sein de leur entreprise . Le Québec serait bien doté en expertise et en connaissances en production laitière.

Plusieurs services sont offerts aux producteurs. Même si le Québec est relativement petit, il n'aurait rien à envier aux Américains.

- Le savoir-faire dans le métier (5% des producteurs et 15% des intervenants): Les producteurs québécois seraient très inventifs et débrouillards et meilleurs que les compétiteurs à cet égard. Du point de vue des connaissances techniques, les producteurs seraient à point. Une catégorie de producteur serait capable de s'adapter aux changements.

- L'accès à la terre (2,5% des producteurs et 10% des intervenants): En général, le prix de la terre au Québec serait plus faible qu'ailleurs.

- La formation des producteurs (2,5% des producteurs et 10% des intervenants): Certains estiment que le niveau de formation et d'éducation des producteurs est une force. Pour sa part, la nouvelle génération serait plus scolarisée.

- Autres forces: La ferme laitière québécoise pourrait aussi compter sur la demande de terres de la part des immigrants qui sont intéressés au Québec (2,5% des producteurs) et les gens sont plus informés sur le GATT que dans les autres pays (2,5% des producteurs). L'industrie de transformation est bien structurée (5% des producteurs). Le réseau routier est bien développé (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). La ressource matérielle serait en excellente condition (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). La petite taille de la ferme québécoise permettrait au producteur de faire un suivi plus étroit de son troupeau (5% des intervenants). Le Québécois est travaillant (5% des intervenants).

1.8.2 Faiblesses: En contrepartie, la ferme laitière québécoise est confrontée à des faiblesses avec lesquelles elle doit composer et qui

peuvent nuire à sa compétitivité. Voici la liste des principales faiblesses énoncées au cours de l'enquête.

- La forte capitalisation (25% des producteurs et 30% des intervenants): Les gens seraient trop fiers et choisiraient souvent leurs actifs selon leur aspect et l'impression qu'ils feront sur les autres (figure 14).

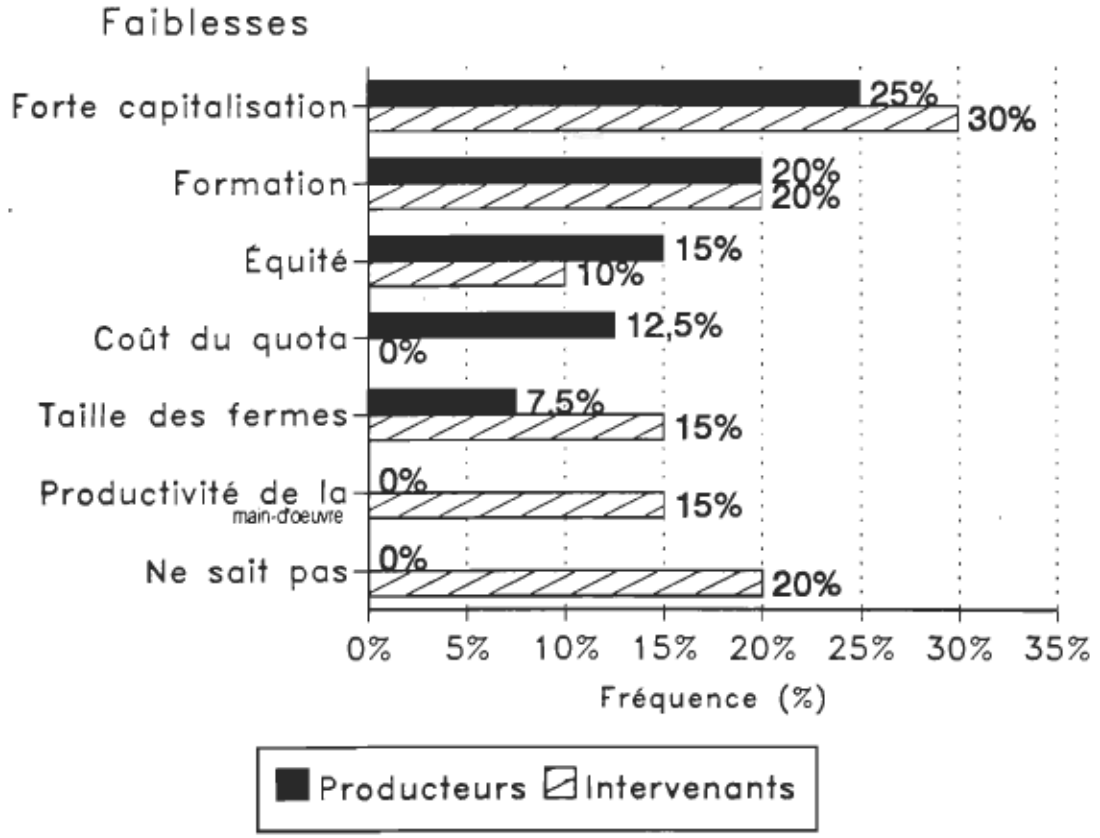


Figure 14. Vision stratégique des faiblesses de l'ensemble des fermes laitières québécoises.

Il y aurait une surcapitalisation en bâtiment et en machinerie par rapport à la taille de la ferme. Elle peut avoir un lien avec le niveau d'endettement qui serait relativement élevé.

- La formation (20% des producteurs et 20% des intervenants): La capacité de gestion des producteurs laisserait à désirer. Il leur faudrait faire plus avec moins. Il leur faudrait opérer davantage sur une base d'affaires.

En général, la formation des producteurs et l'intérêt pour la formation seraient plutôt faibles. Si on comparait la formation des producteurs du Québec à celle d'autres pays, il serait possible de constater notre faiblesse à cet égard.

- L'équité de la ferme (15% des producteurs et 10% des intervenants): Le taux d'endettement serait relativement élevé chez les fermes laitières québécoises.

- Le coût du quota (12,5% des producteurs): Le quota est considéré comme un avantage par certains et comme un handicap par d'autres. Cet élément sera repris plus en détail dans le texte.

- La productivité de la main-d'oeuvre (7,5% des producteurs et 20% des intervenants): L'organisation du travail laisserait à désirer chez de nombreux producteurs. Il arrive qu'il y ait trop de main-d'oeuvre pour la taille de la ferme. Par exemple, on peut retrouver deux familles sur une ferme avec un nombre insuffisant de vaches. Il y aurait alors trop de travail pour une famille et pas assez pour deux familles. La production par UTP (unité travail personne) serait trop faible. Ceci serait aussi dû à nos modèles d'étable.

- La taille des fermes (7,5% des producteurs et 15% des intervenants): La taille des fermes seraient trop petites et moins compétitives selon certains. En étant petites et familiales, elles seraient aussi difficiles à financer.

- Autres: Parmi les éléments de faiblesses relevés moins fréquemment dans l'étude, citons l'inaptitude des producteurs à aller chercher l'information à l'extérieur du Québec en raison de la barrière de la langue (5% des producteurs) et la sur-réglementation dans le secteur (5% des producteurs). Les producteurs seraient individualistes sur leur ferme. Ils craindraient de se regrouper pour conclure des alliances ensemble (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). Les producteurs font faire leur mécanique par d'autres ce qui élève leurs frais d'opération (2,5% des producteurs). Nous n'aurions pas au Québec les terres et les structures pour élever des troupeaux nombreux (2,5% des producteurs). Le coût de la bonne main-d'oeuvre serait assez cher ici au Québec (2,5% des producteurs). Une partie des producteurs a l'esprit entrepreneurial et l'autre conserve la philosophie de salariés (5% des intervenants).

1.9 Vision stratégique des opportunités et des contraintes régionales liées à la production laitière: Les producteurs et les intervenants ont évalué si certaines régions du Québec possèdent des avantages ou s'il y a des facteurs qui pourraient favoriser un développement plus rapide de la production laitière chez elles (figure 15).

Voici les résultats de la réflexion qui ont été regroupés en terme d'opportunités ou de contraintes régionales. Il ressort, selon 50% des producteurs et 57,5% des intervenants, qu'effectivement dans certaines régions du Québec, des avantages ou des conditions particulières pourraient contribuer au développement plus rapide de la production laitière chez elles. À l'opposé, 32,5% des producteurs et 10% des intervenants estiment qu'aucune région ne détient d'avantages suffisamment marquants pour stimuler leur production laitière plus fortement qu'ailleurs dans les autres régions québécoises. Enfin, un nombre relativement élevé d'intervenants surtout ne peuvent se prononcer catégoriquement sur cette question (15% des producteurs et 35% des intervenants).

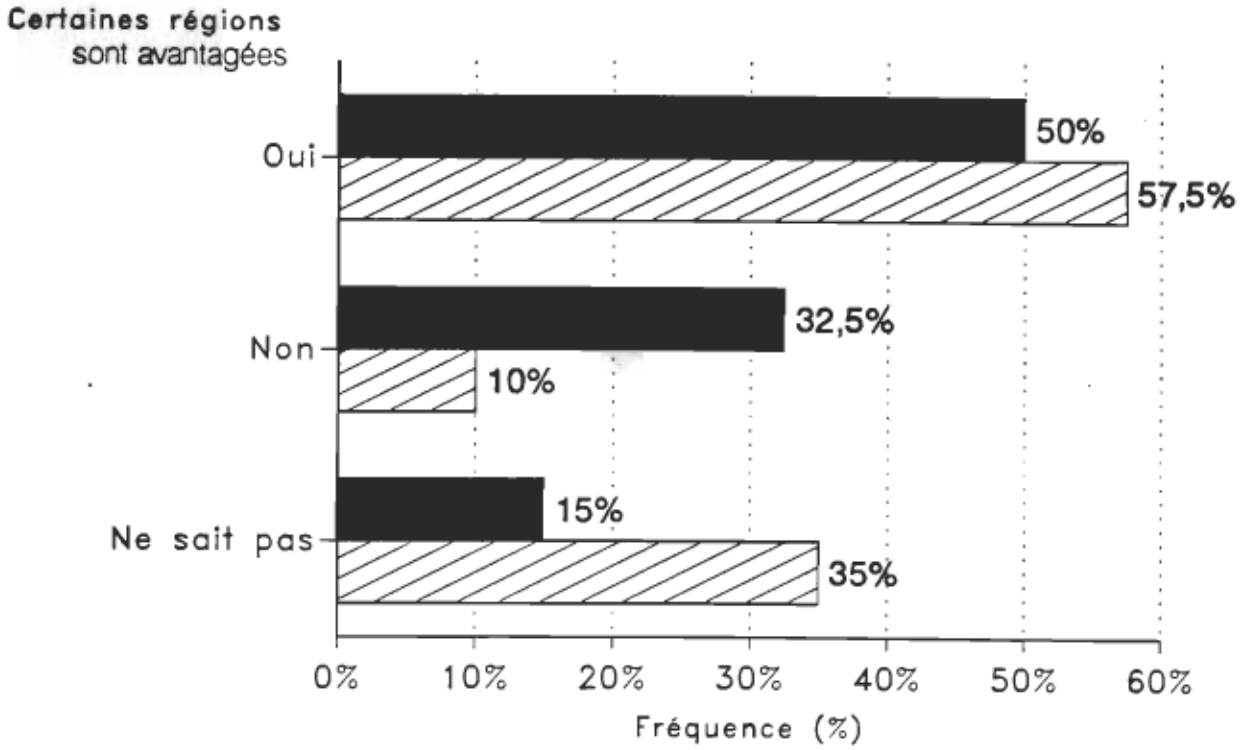


Figure 15. Vision stratégique de l'opportunité pour certaines régions du Québec de développer plus rapidement la production laitière.

1.9.1 Régions périphériques et semi-périphériques: Pour les besoins de l'étude, ces régions sont celles qui sont localisées à l'extérieur de la plaine du St-Laurent jusqu'à Montmagny, i.e., celles du Bas-St-Laurent-Gaspésie (01), de la Beauce (03), l'Estrie (05), l'Outaouais (08), l'Abitibi (09) et du Saguenay-Lac-St-Jean.

Certaines ou plusieurs de ces régions possèderaient des avantages ou seraient soumises à des conditions qui, par rapport aux autres régions du Québec, pourraient contribuer à l'augmentation de leur production de lait (27,5% des producteurs et 20% des intervenants) alors que 5% des producteurs et 20% des intervenants pensent au contraire que certains facteurs

pourraient les inciter à diminuer leur production de lait.

- Les opportunités: L'un des principaux facteurs qui peut influencer positivement le développement de la production laitière dans les régions périphériques et semi-périphériques est le prix inférieur des terres (22,5% des producteurs et 20% des intervenants). Dans plusieurs de ces régions, une ferme pourrait donc produire du lait en investissant un montant inférieur pour faire l'acquisition de terres agricoles. Le coût de production y serait moindre que dans les régions centrales du Québec (5% des producteurs). Selon un producteur (2,5%), on y sentirait également un courant de volonté de contrôler son développement régional qui pourrait être favorable à la consolidation de la production laitière. Le fourrage y serait aussi de très grande qualité (2,5% des producteurs).

Les politiques de prêt de la Société de financement agricole auraient été modifiées pour ne pas défavoriser les fermes des régions périphériques. Auparavant, la valeur de l'actif servait de limite au prêt pouvant être consenti à une exploitation alors qu'aujourd'hui, le calcul serait basé sur la rentabilité de la ferme. Comme le prix de la terre serait de beaucoup inférieur dans ces régions, ces dernières étaient défavorisées par rapport à celles des régions centrales.

- Les contraintes: Les régions périphériques et semi-périphériques seraient soumises aux orientations prises par les producteurs des régions centrales du Québec. Dans les régions bordant Montréal, le climat serait propice à d'autres cultures que celles nécessitées par la production laitière. Ainsi, certains prennent pour acquis que la production de lait des régions périphériques et semi-périphériques dépendrait des alternatives qui s'offrent aux régions centrales (27,5% des producteurs et 15% des intervenants). Autrement dit, si par exemple le prix des céréales grimpe à de hauts niveaux, plusieurs producteurs des régions agricoles

centrales diminueraient ou délaisseraient la production laitière au profit d'une autre production alternative, ce qui devrait laisser plus de place aux producteurs laitiers des autres régions.

La péréquation du coût du transport du lait vers les usines de transformation serait un élément essentiel à la compétitivité des régions périphériques et semi-périphériques. Mais l'existence de cette politique dépend de la volonté de l'ensemble des producteurs laitiers du Québec (20% des producteurs et 20% des intervenants). La péréquation du coût du transport serait un élément déterminant pour ces dernières d'autant plus qu'on observerait une réduction marquée du nombre d'usines de transformation dans ces régions (2,5% des producteurs et 40% des intervenants).

En outre, certains disent que les régions périphériques et semi-périphériques se dirigent vers la production laitière presque naturellement, car elles n'ont pratiquement aucune autre alternative à cette production (7,5% des producteurs et 15% des intervenants). Le climat limiterait le type des cultures pouvant être sélectionnées par ces régions (7,5% des producteurs).

L'infrastructure régionale du secteur laitier serait aussi une contrainte importante dans les régions périphériques et semi-périphériques (15% des producteurs et 5% des intervenants). L'infrastructure regroupe les fournisseurs et les services offerts aux producteurs tels que ceux d'insémination, les soins vétérinaires, etc. L'infrastructure serait moins organisée car la densité des fermes y est plus faible.

1.9.2 Les régions de la plaine de Montréal jusqu'à Montmagny:

Pour les besoins de l'étude, ce sont les régions agricoles de Québec (02), Nicolet (04), St-Hyacinthe (06), du Sud-Ouest de Montréal (07), Lanaudière (10) et de la Mauricie (11).

Certaines ou plusieurs de ces régions possèderaient des avantages ou seraient soumises à des conditions qui, par rapport aux régions périphériques et semi-périphériques du Québec, pourraient contribuer à l'augmentation de leur production de lait (15% des producteurs et 45% des intervenants) alors que 2,5% des producteurs pensent au contraire que certains facteurs pourraient les inciter à diminuer leur production de lait.

- Les opportunités: Un des principaux avantages des régions de la plaine du St-Laurent serait qu'elles sont situées à proximité des marchés importants (15% des producteurs). Les usines en raison des économies d'échelle reliées à leur taille rechercheraient des volumes considérables de lait pour les approvisionner et en conséquence, se relocaliseraient près des grands centres (20% des intervenants).

En outre, les grains nécessaires à l'alimentation des animaux sont produits à proximité des fermes, ce qui faciliterait les approvisionnements et réduirait les coûts de transport (7,5% des producteurs). L'infrastructure régionale du secteur laitier (travaux à forfait, services techniques, ingénierie, etc.) serait plus développé dans ces régions ce qui leur conférerait un avantage (15% des producteurs et 20% des intervenants). Dans les régions où l'activité laitière est marginale, il serait difficile d'obtenir des services de pointe dans ces secteurs.

La question environnementale serait un facteur qui pourrait favoriser la production. Un producteur (2,5%) mentionne qu'on devrait bientôt se rendre compte qu'il manque de matière organique dans les régions centrales chez les fermes qui ne font que des cultures sans élevage. Une ferme qui possède des animaux laitiers ou de boucherie pourrait plus facilement équilibrer sa matière organique dans le sol. Peut-être également, toujours pour des motifs environnementaux, en arrivera-t-on à la conclusion selon un intervenant (5%), qu'il vaudrait mieux obtenir moins de rendements et

assurer en échange une meilleure protection des cours d'eau.

Outre ces aspects, les régions qui sont localisées près des frontières américaines (inclut certaines régions semi-périphériques) auraient l'avantage de pouvoir exporter du lait aux États-Unis ou d'y vendre du foin (7,5% des producteurs).

Par ailleurs, la ferme des régions centrales serait incitée à croître plus rapidement pour pouvoir absorber le coût de la terre qui y est plus élevé (2,5% des producteurs). Et un autre producteur (2,5%) ajoute que plus la taille d'une ferme est grande, plus il lui est aisé de croître. Enfin, ces régions produiraient du fourrage de grande qualité (2,5% des producteurs).

- Les contraintes: Les fermes des régions centrales doivent composer avec des terres dont les prix sont plus élevés (7,5% des producteurs et 10% des intervenants).

De plus, les productions concurrentes seraient en compétition avec la production laitière car les alternatives y seraient plus nombreuses dans les régions centrales (5% des producteurs et 10% des intervenants). Par exemple, l'assurance-stabilisation des revenus agricoles du Québec pourrait y favoriser la culture des céréales au détriment de celle de fourrages dont le prix n'est pas stabilisé.

1.10 Vision de l'évolution du volume de la production de lait québécoise: La production de lait québécoise croîtra au cours des prochaines années selon 35% des producteurs et 20% des intervenants (figure 16). Elle demeurera semblable à celle qu'on connaît actuellement ou elle croîtra d'après 20% des producteurs et 45% des intervenants. Pour 37,5% des producteurs et 20% des intervenants, elle sera semblable à celle

d'aujourd'hui. Enfin, 2,5% des producteurs et 10% des intervenants estiment qu'elle sera semblable ou diminuera selon l'effet de différents facteurs. Donc, la très grande majorité des personnes consultées est relativement optimiste face à l'avenir de la production québécoise. Certains producteurs (17,5%) estiment que la progression de la production dépendra du quota et du marché qu'il autorisera. Pour 10% des producteurs et 5% des intervenants, le quota est un facteur important qui limitera la production. Cependant, il ressort pour 45% des intervenants et 5% des producteurs, que c'est

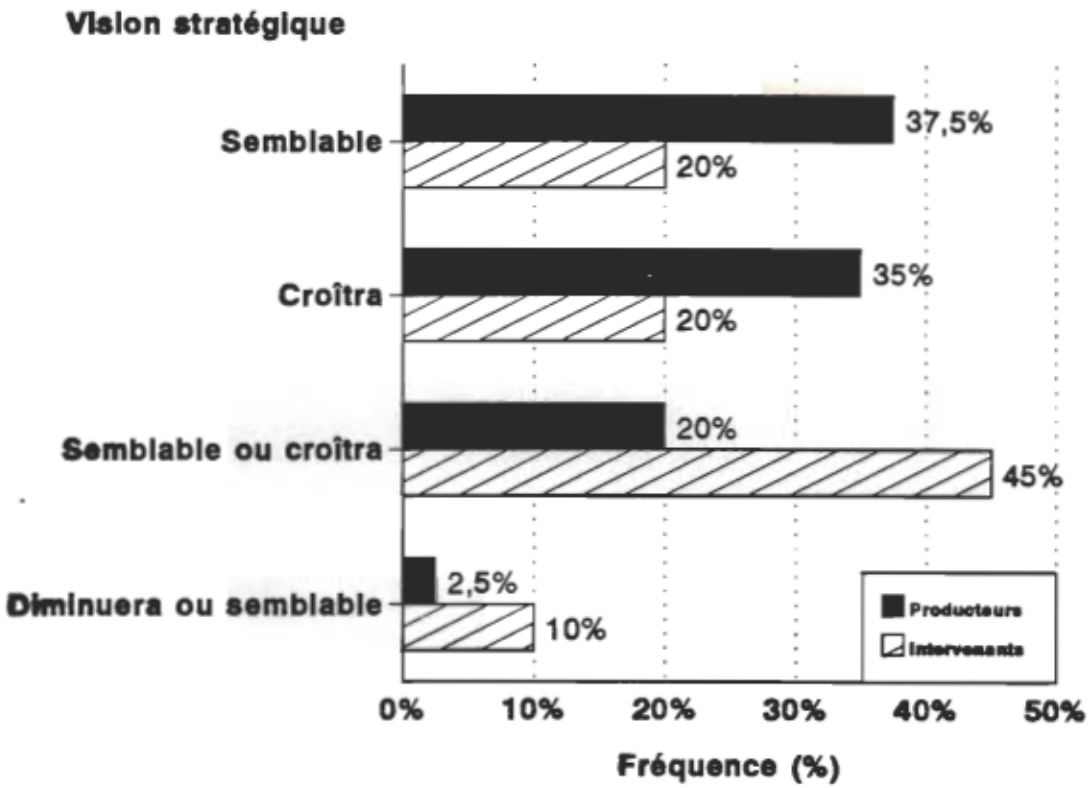


Figure 16. Vision stratégique de l'évolution de la production de lait québécoise au cours des années à venir.

la proactivité des producteurs qui fera la différence dans la progression des volumes de production. D'abord, la proactivité des producteurs se

traduit pour 25% des intervenants, en la capacité des producteurs de rendre le système de mise en marché actuel suffisamment flexible pour que l'industrie soit performante sur son marché domestique ou à l'exportation. Pour ces intervenants, c'est un peu comme si on offrait aux producteurs le choix entre d'une part, poursuivre le but de rencontrer les besoins domestiques en adaptant au besoin notre production à la part de marché de la concurrence ou d'autre part, tenter de développer la demande pour nos produits laitiers sur le marché domestique ou ceux d'exportation à l'aide de stratégies axées vers la croissance de la production. Un intervenant indique qu'il faut mettre de l'avant des stratégies offensives d'exportation, comme par exemple, expédier nos produits laitiers sous différentes formes à l'extérieur de nos frontières, telles qu'en introduisant le beurre dans des biscuits ou dans d'autres produits surtransformés qui seront destinés à l'exportation. Selon un autre intervenant, la décroissance ne se gère pas dans un système capitaliste. Accepter de la gérer conduirait à l'extinction de la production. Pour 15% des producteurs et 10% des intervenants, la croissance de la production dépendra des ouvertures de marché et des tendances de consommation. Pour 10% des intervenants, il est impératif que les producteurs cessent leurs chicanes internes afin de canaliser leur énergie vers une meilleure compétitivité de la force collective.

Outre ces aspects, 7,5% des producteurs et 5% des intervenants sont d'avis qu'une baisse du prix du lait occasionnerait une augmentation de la production de la part des producteurs qui chercheraient à compenser la perte de revenus qu'ils enregistreraient.

1.11 Vision stratégique de l'exportation: D'abord, précisons que 60% des producteurs et 85% des intervenants estiment qu'on devrait s'orienter vers une augmentation des exportations ou encore que la décision d'exporter davantage se réalisera (figure 17).

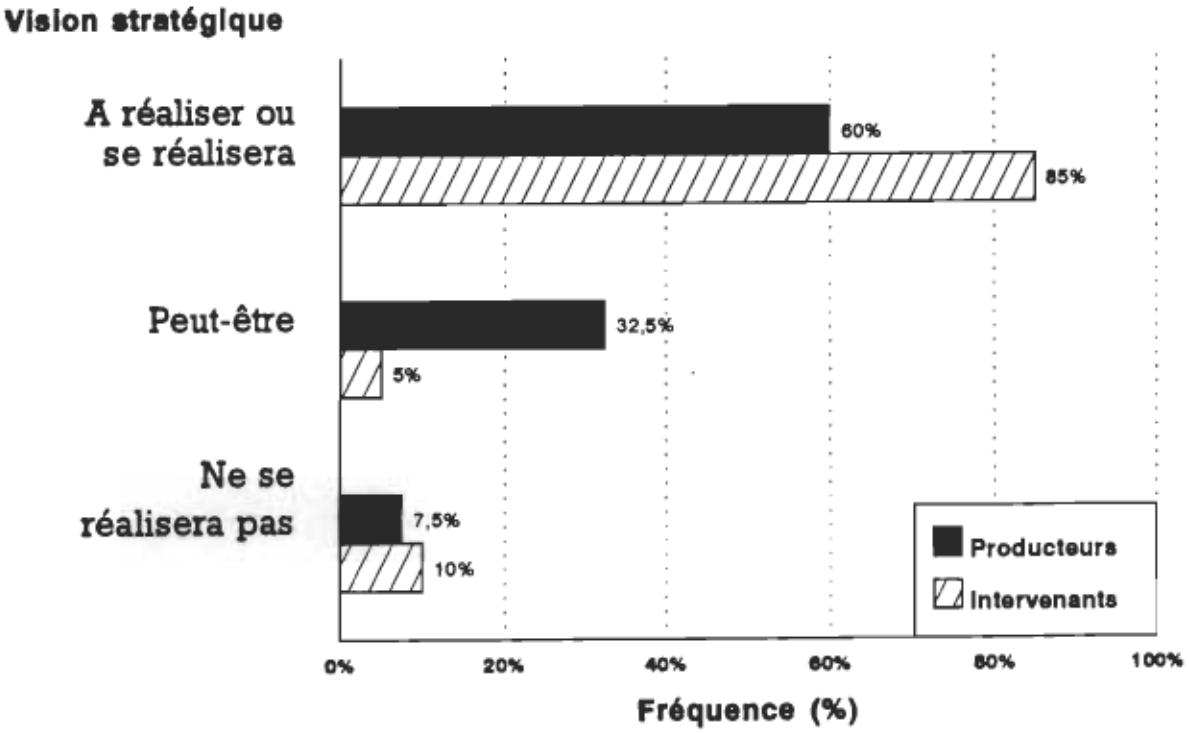


Figure 17. Vision stratégique des personnes consultées face à une augmentation éventuelle de l'exportation des produits laitiers québécois.

Les intervenants formulent plus nettement leur vision quant à une augmentation éventuelle des exportations. Un nombre plus restreint (32,5% des producteurs et 5% des intervenants) ont de la difficulté à prendre position fermement. Chez ces derniers, on ne sait si une politique d'exportation de nos produits serait souhaitable ou non compte tenu des intérêts de l'industrie. La décision d'exporter serait une décision complexe qui devra prendre en considération les accès permis dans l'entente du GATT et les niveaux de revenus possibles dans le contexte d'exportations non subventionnées et des prix mondiaux (5% des intervenants). Les prix internationaux en seraient de dumping. Il ne faudrait pas donner son lait (17,5% des producteurs). Les producteurs sont bien prêts à faire leur part

pour baisser le prix de leur lait, mais il faudrait que l'industrie fasse aussi la sienne ou il faudrait vendre au même prix qu'actuellement (2,5% des producteurs). Il faudrait bien servir notre marché domestique avant de songer à exporter (5% des producteurs). Mais les enjeux de l'industrie se trouveraient du côté international (5% des intervenants). Enfin, quelques personnes seulement (7,5% des producteurs et 10% des intervenants) croient que l'exportation de nos produits sur une base structurée ne se matérialisera pas ou qu'elle ne serait pas souhaitable car les marchés extérieurs ne sont pas suffisamment rémunérateurs. Un producteur (2,5%) déclare qu'il ne faut pas toucher à l'exportation car en exportant nos produits nous émettons le signal que nous sommes aussi des importateurs.

1.11.1 Éléments à considérer pour développer une stratégie d'exportation: En majeure partie, les producteurs (52,5%) et les intervenants (65%) jugent que le lait serait techniquement disponible pour les exportations car le Québec possède la capacité d'augmenter son volume de production de lait (figure 18).

Le problème des approvisionnements en lait serait de nature conjoncturelle plutôt que structurelle. Cependant, un producteur ainsi qu'un intervenant conseillent d'assurer un approvisionnement en lait stable et régulier avant de songer à exporter car cela pourrait être une faiblesse si le Québec désire exporter.

Quelque 45% des producteurs et 50% des intervenants croient qu'il est possible d'exporter grâce à des produits transformés et surtransformés compétitifs. Pour eux, ceci signifie qu'il faudra identifier et approvisionner des créneaux de marché plus lucratifs et recourir à des produits de qualité ou différenciés qui commandent des prix supérieurs. Également, il est recommandé d'envisager l'exportation en favorisant les produits qui ne sont pas ou qui seraient moins protégés en vertu de l'accord

du GATT ou de l'ALÉNA, comme par exemple la pizza ou encore la crème glacée ou le yogourt (10% des intervenants). Cependant, un intervenant indique qu'il faudra tester notre capacité à exporter aux États-Unis en l'ajustant aux volumes que ce pays consentira à accepter sans les contester. Selon lui, la limite se situerait entre 5% à 10% de la production québécoise. Il ajoute que cette stratégie pourrait avoir comme conséquence de faire fluctuer la production de lait québécoise selon la demande du marché.

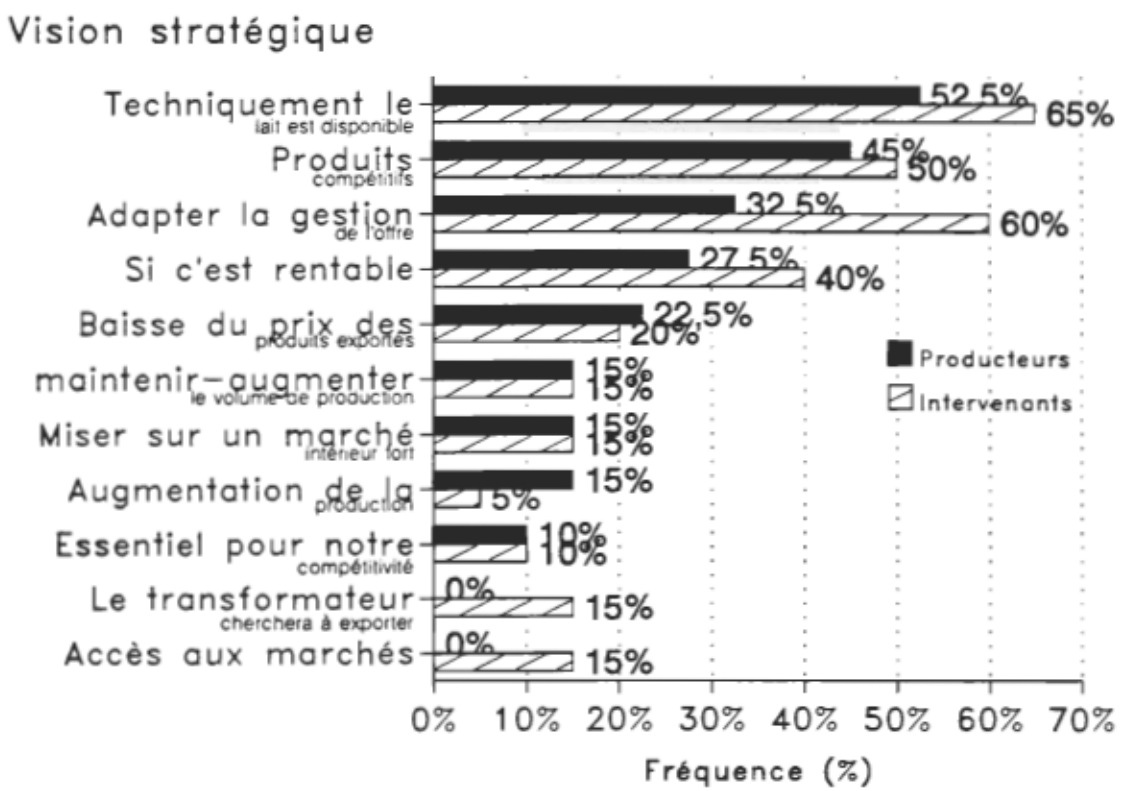


Figure 18. Vision stratégique des facteurs à considérer pour accroître l'exportation.

Par ailleurs, 32,5% des producteurs ainsi que 60% des intervenants évaluent qu'il faudra adapter le système de gestion de l'offre pour exporter nos produits. Les intervenants sont plus nettement en faveur de cette approche. Par exemple, un système qui intégrerait un programme volontaire

d'exportation pourrait être offert aux producteurs. Deux intervenants (10%) mentionnent aussi qu'il faudra un changement des mentalités, i.e., passer d'une approche où l'exportation n'était réservée qu'aux volumes excédentaires à une vision d'exportateur. De même, il faudrait trouver une alternative au financement des exportations par les producteurs. Le prix du lait de transformation pourrait être abaissé pour compenser la disparition des prélevés pris à même les revenus des producteurs et faire l'objet d'une péréquation au niveau canadien. Les prélevés, dans leur forme actuelle, servant à supporter l'exportation seraient interdits en vertu du GATT. Également, il urgerait de trouver une solution au financement de nos exportations actuelles car tous les pays seraient en train de prévoir des mécanismes de contournement pour établir des règles qui satisferont à l'entente du GATT.

L'exportation sera réalisable pour 27,5% des producteurs et 40% des intervenants si c'est rentable. Il faudrait aspirer à être plus présent sur des marchés porteurs ou rémunérateurs car il n'y a pas d'avantages de vendre à perte.

En revanche, chez 22,5% des producteurs et 20% des intervenants, on anticipe même que l'industrie devra baisser le prix de ses produits destinés à l'exportation pour s'adapter aux prix internationaux si elle s'engage dans cette voie. Un intervenant mentionne qu'il faudra encourager les producteurs à atteindre un niveau d'efficacité plus élevé pour qu'ils puissent abaisser leurs coûts. Un autre mentionne qu'une baisse du prix entraînerait une croissance de la taille des fermes car les producteurs chercheraient à compenser la baisse de leurs revenus.

L'exportation est envisagée comme une solution pour maintenir ou augmenter le volume de production de lait du Québec (15% des producteurs et 15% des intervenants). Elle pourrait selon certains compenser les pertes de

marché éventuelles aux mains des concurrents étrangers suite à une plus grande ouverture de nos frontières (15% des producteurs et 10% de intervenants). L'exportation est également considérée comme essentielle à la compétitivité de notre secteur (10% des producteurs et 10% des intervenants). Elle permettrait de développer davantage notre industrie.

Pour exporter avec succès, il faudra pouvoir compter sur une présence solide de notre industrie sur le marché domestique (15% des producteurs et des intervenants). La production de lait du Québec devra augmenter pour suivre la demande occasionnée par de nouveaux marchés extérieurs (15% des producteurs et 5% des intervenants). Les intervenants (15%) estiment que les transformateurs chercheront à exporter car ils identifieront des opportunités à exploiter. De même, 15% des intervenants croient qu'il faudra avoir effectivement accès à de nouveaux marchés car l'ouverture annoncée des marchés ne fournit pas pour autant automatiquement aux producteurs laitiers canadiens, la possibilité d'exploiter de nouveaux marchés où ils seraient compétitifs. Il faudrait que certains pays notamment ceux d'Europe, offrent une part de leur marché au Canada dans la marge d'ouverture de marché concédée à des tarifs réduits à d'autres pays en vertu du GATT pour que le Canada puisse espérer accéder à des marchés convenables à court terme. Selon deux intervenants (10%), très peu de fermes seraient en mesure d'exporter au prix du lait qui prévaut sur le marché international.

1.12 Vision de l'avenir du système de gestion de l'offre canadien:

77,5% des producteurs et 70% des intervenants ont tendance à croire qu'il existera un système de gestion de l'offre dans 10 ans et que la mise en marché demeurera collective (figure 19).

Par contre, 15% des producteurs et 20% des intervenants n'y croient pas tandis que 7,5% des producteurs et 10% des intervenants ne prennent pas position en faveur d'une option ou l'autre.

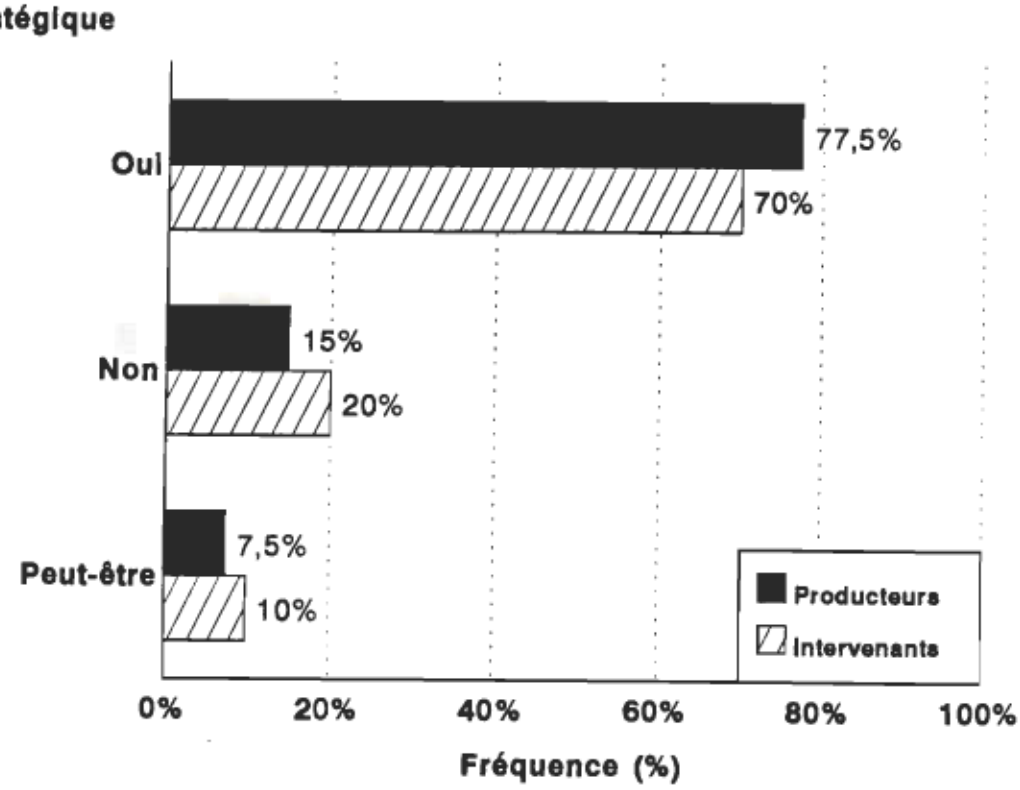


Figure 19. Vision stratégique de l'existence du système de gestion de l'offre dans 10 ans.

1.12.1 Existence future du système de gestion de l'offre:

Malgré tout, 55% des producteurs ainsi que 70% des intervenants sont d'avis que le système de gestion de l'offre devra être adapté d'ici à 10 ans. Un tel système assure aussi actuellement les approvisionnements aux transformateurs, ce qui leur permet de planifier leur production.

Selon 37,5% des producteurs et 65% des intervenants, le système de gestion de l'offre devra être plus flexible (figure 20).

Les intervenants s'expriment donc plus fortement en faveur de cette approche. De plus, 15% des producteurs et 10% des intervenants sont d'avis

que le système sera plus intégré au plan national. Par ailleurs, 7,5% des producteurs et 10% des intervenants croient que la gestion des approvisionnements sera sous la responsabilité des usines de transformation.

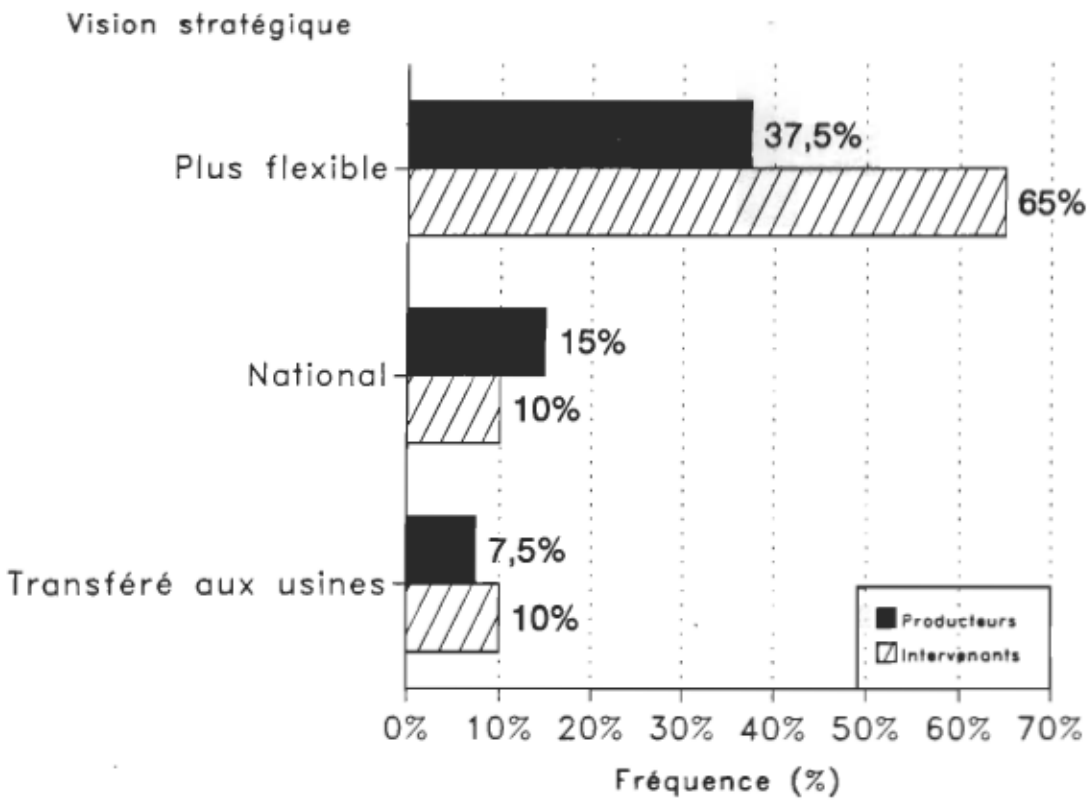


Figure 20. Vision stratégique de l'aspect du système de gestion de l'offre dans 10 ans.

Pour plusieurs la flexibilité se traduit par une capacité du système à répondre aux marchés d'exportation. Selon un intervenant, on pourrait prévoir des classes de lait pour l'exportation ou réserver du lait d'exportation aux transformateurs en vertu de programmes spéciaux comme cela se fait actuellement pour la surtransformation. 7,5% des producteurs croient en la mise en place d'un programme volontaire d'exportation. Pour 5% des producteurs les retenues intra et hors quota destinées à supporter l'exportation disparaîtront.

D'après 12,5% des producteurs et 30% des intervenants, le système devrait être également plus efficace pour satisfaire les besoins du marché domestique. Il devra permettre de concurrencer les importations. Par exemple, les producteurs ont financé à même leurs revenus des programmes incitatifs à l'achat de fromage pour favoriser la compétitivité des pizzas fabriquées ici face à celles qui peuvent être importées des États-Unis. Les pizzas ne font pas partie des produits sujets à la tarification du GATT. 15% des intervenants et 5% des producteurs croient que le système devra stimuler davantage l'innovation et le développement de nouveaux produits ou de nouveaux usages pour le lait. Il devrait aussi englober une approche plus marketing, i.e., se plier davantage aux exigences du commerce et du consommateur. Les producteurs auraient perdu beaucoup de temps avant de commencer à adapter leur production aux attentes du consommateur qui désire moins de gras dans son alimentation. Selon 5% des intervenants et 2,5% des producteurs, il est souvent nécessaire de baisser le prix de son produit pour accaparer de nouveaux marchés. Les producteurs craindraient par dessus tout de miser sur les prix pour aller chercher une plus grande part de marché. De plus, selon certains la transformation de fromage à la ferme est fortement réglementée et ils suggèrent de l'assouplir pour la rendre plus accommodante. Selon un intervenant, on se préoccupe actuellement trop de réglementer le système de gestion de l'offre et insuffisamment de développement de marchés.

Un intervenant prévoit que les producteurs au niveau national seront plus intégrés ensemble de telle sorte qu'ils se répartiront un prix de péréquation. Le prix de péréquation pourrait baisser graduellement et fluctuer car il pourrait absorber les prix du lait destiné à l'exportation. De toute manière, la péréquation du prix devrait normalement demeurer même sans une nouvelle entente nationale (2,5% des producteurs et 10% des intervenants).

Les volumes de lait à produire pourraient aussi fluctuer beaucoup plus que ce qu'on connaît aujourd'hui selon la demande du marché intérieur mais également des marchés internationaux car le Canada risque d'y être plus présent. 45% des intervenants et 5% des producteurs signalent que le prix du lait serait davantage fixé par la capacité des tarifs à protéger le marché domestique combinée aux prix internationaux du lait que par la formule du calcul du coût de production. Il serait plus difficile dans l'avenir de réglementer le prix du lait tel que cela est réalisé actuellement. Le système serait beaucoup plus instable.

Selon 10% des producteurs, l'existence du système de gestion de l'offre dépend de la volonté de l'ensemble des producteurs de le conserver ou non. Du côté des intervenants, 20% de ceux-ci mentionnent que le système devra tenir compte de l'ensemble des besoins de la filière pour survivre. De plus, 15% des intervenants avancent que l'existence du système dépendra du niveau des prix internationaux.

1.12.2 Disparition du système de gestion de l'offre: 22,5% des producteurs et 30% des intervenants ne se prononcent pas sur l'avenir du système de gestion de l'offre ou croient qu'il disparaîtra pour diverses raisons. Parmi ceux qui ne peuvent se prononcer, certains indiquent que l'avenir du système dépendra des modifications qu'on lui apportera et de sa résistance aux pressions qui s'exerceront sur lui (5% des producteurs).

Les autres qui croient que le système disparaîtrait l'affirment en indiquant que parce que ce système ne serait pas adapté pour l'exportation, il sera emporté par son inefficacité à cet égard (5% des producteurs). Le quota coûterait trop cher compte tenu des opportunités du marché international ou ne pourrait pas résister aux pressions (7,5% des producteurs). En dépit de leur présomption quant à la disparition du système actuel, 7,5% des producteurs et 10% des intervenants estiment qu'il est

possible qu'il y ait une certaine forme de gestion des approvisionnements par les usines laitières de transformation qui géreraient l'offre des volumes en les ajustant selon leurs besoins plutôt que de se fonder sur des statistiques de consommation intérieure comme cela se ferait présentement selon un intervenant.

1.12.3 Vision de la convention canadienne future relative à la gestion de l'offre: Rien dans le GATT n'oblige les producteurs de chaque province à signer une nouvelle convention relative à la gestion de l'offre (10% des intervenants). Elle découlerait plutôt d'une volonté de plus en plus manifeste au Canada d'abolir les barrières au commerce interprovincial.

Malgré tout, selon 50% des producteurs et, dans une plus grande proportion, pour 80% des intervenants, une nouvelle entente serait à réaliser entre les provinces (figure 21). 32,5% des producteurs et 50% des intervenants imaginent qu'elle intégrera la création d'un pool unique de vente du quota pour l'ensemble du Canada. Quelques autres individus estiment que les provinces harmoniseront le prix du lait entre elles (7,5% des producteurs et 15% des intervenants). Cependant, 10% des producteurs et 15% des intervenants envisagent la possibilité qu'il n'y ait aucune entente conclue. Enfin, 12,5% des producteurs ne formulent aucune opinion à cet égard.

Un pool unique national engloberait un lait, un prix uniforme dans toutes les provinces et plusieurs classes de lait axées vers la valeur et la réalité des marchés (5% des intervenants). Mais pour en arriver à cela, il faudra régler trois volets: le prix du lait, les volumes et la juridiction. S'il n'y a qu'un prix du lait pour toutes les provinces, certains prix actuels grimperont et d'autres seront réduits. Pour compenser les provinces qui subiront une baisse du prix de leur lait à cause de ces ajustements, il faudra envisager une répartition différente des quotas entre

les provinces. Quant à la juridiction, les provinces devront accepter qu'elles ne peuvent exercer leurs pouvoirs juridictionnels unilatéralement. Les décisions seraient centralisées à un endroit au Canada (5% des intervenants). Néanmoins, le système devra être assez souple pour être efficace et répondre aux besoins de l'industrie de transformation (5% des intervenants).

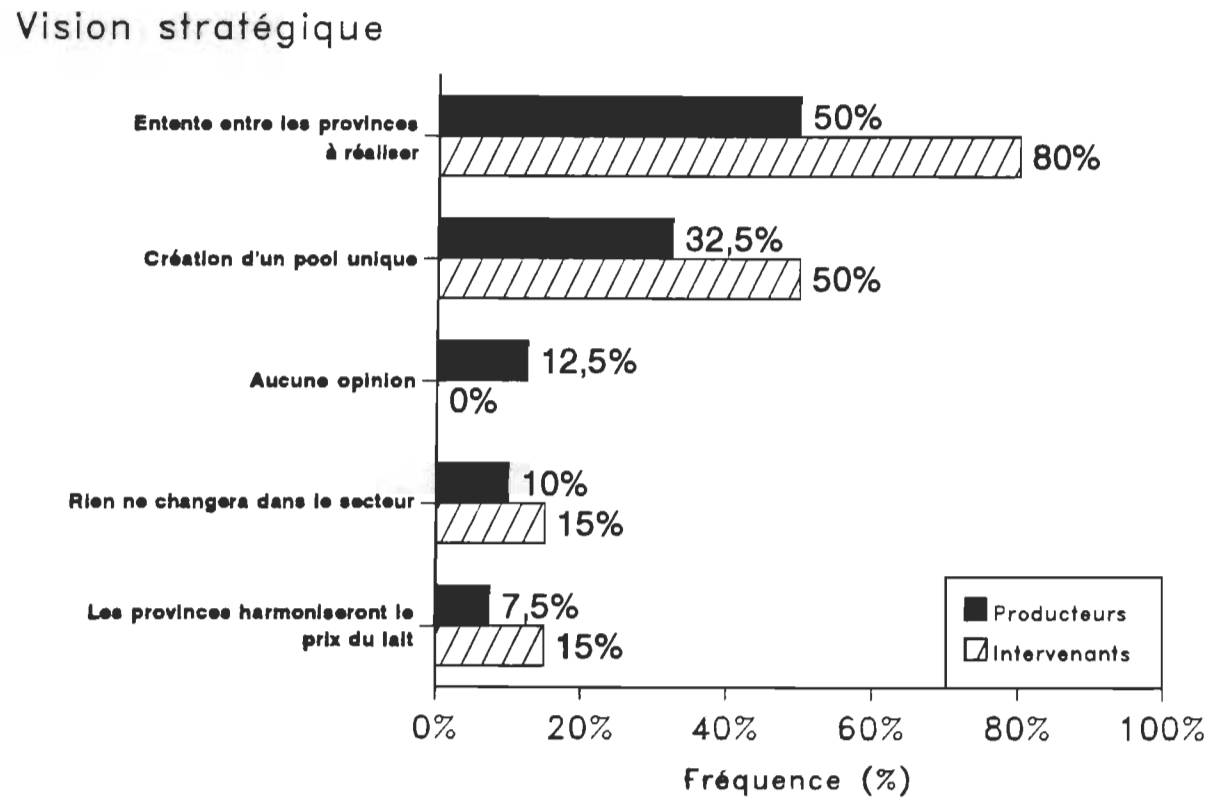


Figure 21. Vision stratégique de l'évolution de la convention régissant le système de gestion de l'offre canadien.

15% des producteurs sont d'avis que l'un des avantages d'une telle entente sera de pouvoir livrer le lait aux usines canadiennes où le besoin se fait sentir et les produits transformés circuleront plus facilement entre les provinces. Selon 5% des intervenants, le fait de pouvoir diriger son lait vers d'autres provinces fournirait une opportunité si pour des raisons

majeures une des grosses usines du Québec était dans l'impossibilité de fonctionner momentanément.

Quant à 15% des intervenants et 2,5% des producteurs, on soutient que cette entente sera sécurisante pour les producteurs laitiers du Québec. Cette entente pourrait permettre de mieux contrer les effets du GATT (20% des intervenants). Lorsque le GATT menace le système canadien, il vaut mieux réagir dans un ensemble canadien que comme une seule province (5% des intervenants). Par exemple, si le lait industriel est attaqué, le Québec a avantage (80% du lait du Québec est destiné au secteur industriel et seulement 40% pour l'Ontario) de faire un bloc avec les autres provinces pour mieux réagir. Les stratégies d'importation et d'exportation seraient canadiennes (20% des intervenants). Le bassin d'acheteurs potentiels de quota s'élargirait et pourrait favoriser les producteurs québécois (5% des producteurs et 5% des intervenants). Ceci permettrait une meilleure stabilité du système. Par contre, 12,5% des producteurs redoutent que le Québec perde du marché ainsi qu'un déplacement de la production au profit des autres provinces.

Les conditions de succès à la conclusion d'une nouvelle entente canadienne relèvent de plusieurs facteurs. Ainsi, la politique québécoise au plan canadien est un facteur qui préoccupe 7,5% des producteurs et 15% des intervenants. En revanche, le Québec ne devrait pas se sentir perdant si survient la signature d'une nouvelle convention canadienne relative à la gestion de l'offre, selon 17,5% des producteurs et 5% des intervenants. On croit que chaque province devrait continuer à respecter une proportion de marché à desservir (7,5% des producteurs). L'existence du système de contingentement est une condition essentielle à une entente selon 10% des intervenants et 2,5% des producteurs.

Parmi ceux qui n'espèrent plus d'entente entre les provinces, 5% des

intervenants prétendent qu'il est difficile d'imposer à des provinces l'importation de produits laitiers qui pourraient être fabriqués et livrés à meilleur coût plus près de chez elles. De plus, 2,5% des producteurs comprennent mal que le Québec attende une entente canadienne puisqu'il détient la plus grande proportion de lait de transformation et qu'il y aurait là selon eux un avantage concurrentiel à exploiter. Les provinces où le prix du lait est le plus élevé comme la Colombie-Britannique seront les premières perdantes si le GATT devait avoir un effet négatif sur le marché domestique (2,5% des producteurs).

1.13 Vision des facteurs qui agissent sur la valeur du quota: Depuis 1986, les facteurs qui ont agi sur la valeur du quota sont d'origines multiples (figure 22).

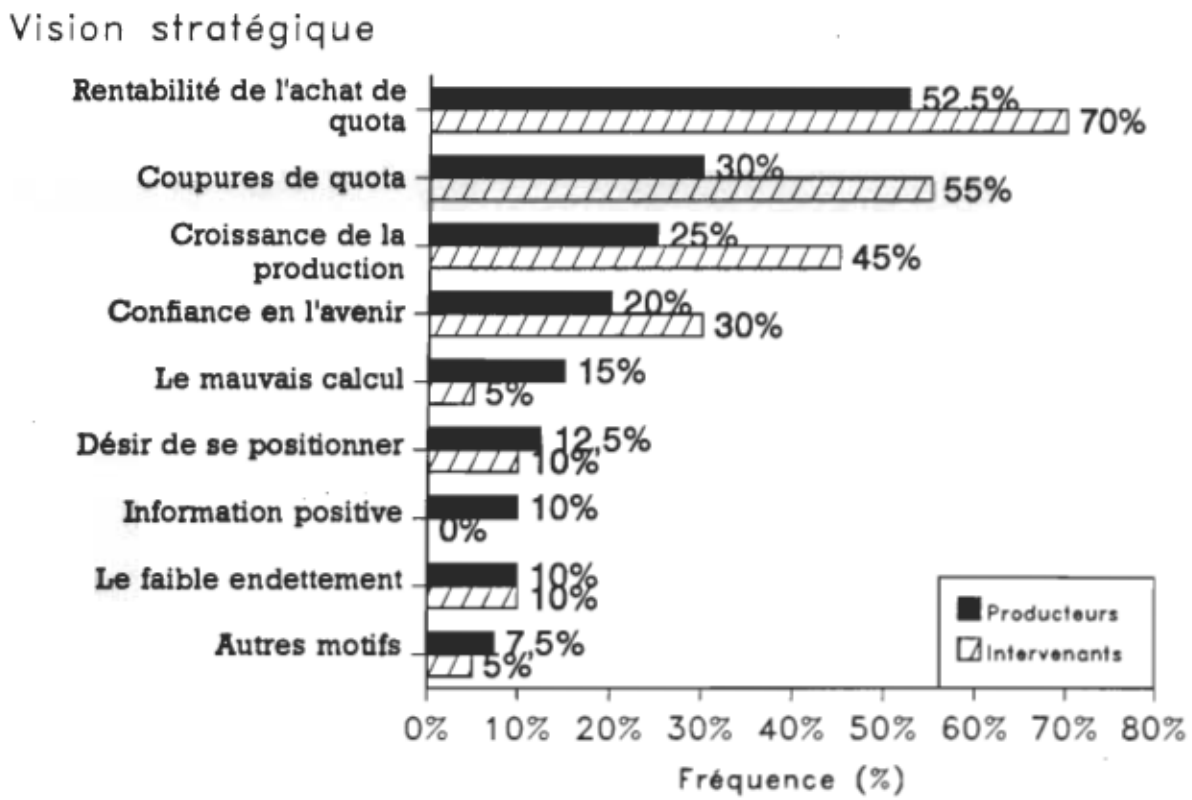


Figure 22. Vision stratégique des facteurs qui ont influencé la valeur du quota depuis 1986.

Ainsi, 52,5% des producteurs et 70% des intervenants émettent le commentaire que la rentabilité de l'achat de quota influe fortement sur la volonté des producteurs d'acheter du quota. Les producteurs ont des infrastructures et des équipements et veulent les utiliser car c'est rentable de le faire (2,5% des producteurs et 25% des intervenants).

Il en coûte moins cher d'acheter du quota quand on possède l'infrastructure et que c'est le seul investissement à accomplir pour prendre de l'expansion. Le quota est aussi pour une majeure partie des fermes un achat marginal (12,5% des producteurs et 15% des intervenants). Cela a moins d'importance pour ces fermes car l'achat de quota peut représenter un faible pourcentage de leur production totale.

Pour certains, le prix du lait demeure intéressant (10% des producteurs et 10% des intervenants). Le quota offre la sécurité du revenu et un niveau de revenus relativement élevé par rapport aux autres productions. Mais 10% des intervenants évaluent que la fermeture de nos frontières aux produits étrangers a pu favoriser une hausse de la valeur du quota. D'ailleurs, plus une ferme est efficace, plus il est rentable pour elle d'acheter du quota (5% des producteurs et 10% des intervenants). Chez les producteurs qui sont déjà productifs ou qui veulent augmenter leurs revenus, c'est le seul ou le meilleur moyen d'améliorer la performance de leur entreprise (15% des producteurs et 10% des intervenants). Pour d'autres, le producteur investirait dans le quota plutôt que dans l'achat d'un tracteur (10% des producteurs). Selon quelques producteurs, le quota se rentabiliserait entre 3 à 5 ans. L'ajout d'un associé à la ferme nécessite l'achat de quota (2,5% des producteurs).

Les coupures successives de quota seraient un facteur déterminant qui aurait favorisé une hausse de son prix selon 30% des producteurs et 55% des intervenants. En coupant le quota, on crée la rareté (10% des producteurs

et 40% des intervenants). Les producteurs ont subi des coupures de quota dans une période où le volume de production par ferme a augmenté (5% des producteurs et 20% des intervenants). Pour optimiser leurs opérations, les producteurs ont dû racheter du quota.

La croissance de la production aurait donc aussi influé sur la valeur du quota selon 25% des producteurs et 45% des intervenants. La productivité a augmenté considérablement sur les fermes (5% des producteurs et 30% des intervenants). Grâce à l'évolution de la technologie et de la génétique, le même producteur peut traire beaucoup plus de vaches qu'auparavant. Il s'est donc procuré du quota supplémentaire.

La confiance en l'avenir aurait joué un rôle d'après 20% des producteurs et 30% des intervenants. Le coût du quota serait assumé par les Américains sous une autre forme, i.e., qu'ils investissent des sommes d'argents plus élevées que nous dans l'achat d'actifs comme le sol ou les bâtiments (2,5% des producteurs et 10% des intervenants). C'est comme si une partie de la valeur du quota était, pour les Américains, incluse dans la valeur d'acquisition de leurs actifs. En somme, la valeur des actifs de la ferme québécoise diminuerait avec l'augmentation de la valeur du quota et vice-versa. De surcroît, les producteurs seraient des gens optimistes qui ont confiance en l'avenir (5% des producteurs et 5% des intervenants). Ils estiment qu'ils réussiront toujours à s'en sortir comme ils l'ont démontré dans le passé. En outre, la disposition des producteurs à acheter du quota indiquerait qu'ils n'ont pas cru les discours qui annonçaient que l'industrie courait à sa perte avec l'entérinement de l'accord actuel du GATT (5% des intervenants). La signature de l'accord du GATT en décembre 1993 aurait rassuré les producteurs en les sécurisant sur le contenu de l'entente (5% des producteurs).

Parmi les autres éléments qui ont pu avoir une influence sur la valeur

du quota, mentionnons le mauvais calcul (15% des producteurs et 5% des intervenants), le désir de se positionner (12,5% des producteurs et 10% des intervenants), la diffusion d'informations positives en faveur de l'achat de quota (10% des producteurs) ainsi que le faible endettement de certaines fermes (10% des producteurs et des intervenants). Souvent, le producteur ne calculerait pas la rémunération de son travail lorsqu'il évalue la pertinence d'acheter du quota (5% des intervenants). Il se dirait que si le quota ne valait rien dans l'avenir, au pire il n'aurait que perdu son temps. De même, il se contente d'un rendement très modeste sur le capital investi comme cela est monnaie courante en agriculture (5% des producteurs). En sus de ces aspects, plusieurs fermes chercheraient à prendre de l'expansion pour se repositionner et être plus compétitives, surtout dans l'éventualité où le quota disparaîtrait (10% des producteurs et 5% des intervenants). La chute du prix du lait serait beaucoup plus dramatique que celle du prix du quota (2,5% des producteurs). Enfin, 7,5% des producteurs et 5% des intervenants mentionnent que la surenchère occasionnée par le système de transaction des quotas et l'accès au financement à moyen terme serait aussi un facteur ayant pu faire grimper le prix du quota.

1.14 Vision de la valeur du quota dans 10 ans: Jusque vers 1998 à 2000, 22,5% des producteurs et 30% des intervenants croient que la valeur du quota sera stable ou pourrait augmenter . Par contre, 5% des producteurs et 10% des intervenants estiment pour leur part qu'elle diminuera.

27,5% des producteurs et 50% des intervenants ne se prononcent pas sur la valeur du quota dans 10 ans soit vers 2004 (figure 23). Par contre, 7,5% des producteurs estiment qu'elle pourrait croître. 7,5% des producteurs et 10% des intervenants pensent qu'elle se maintiendra. En revanche, 42,5% des producteurs et 20% des intervenants évaluent qu'elle diminuera ou qu'elle devra décroître.

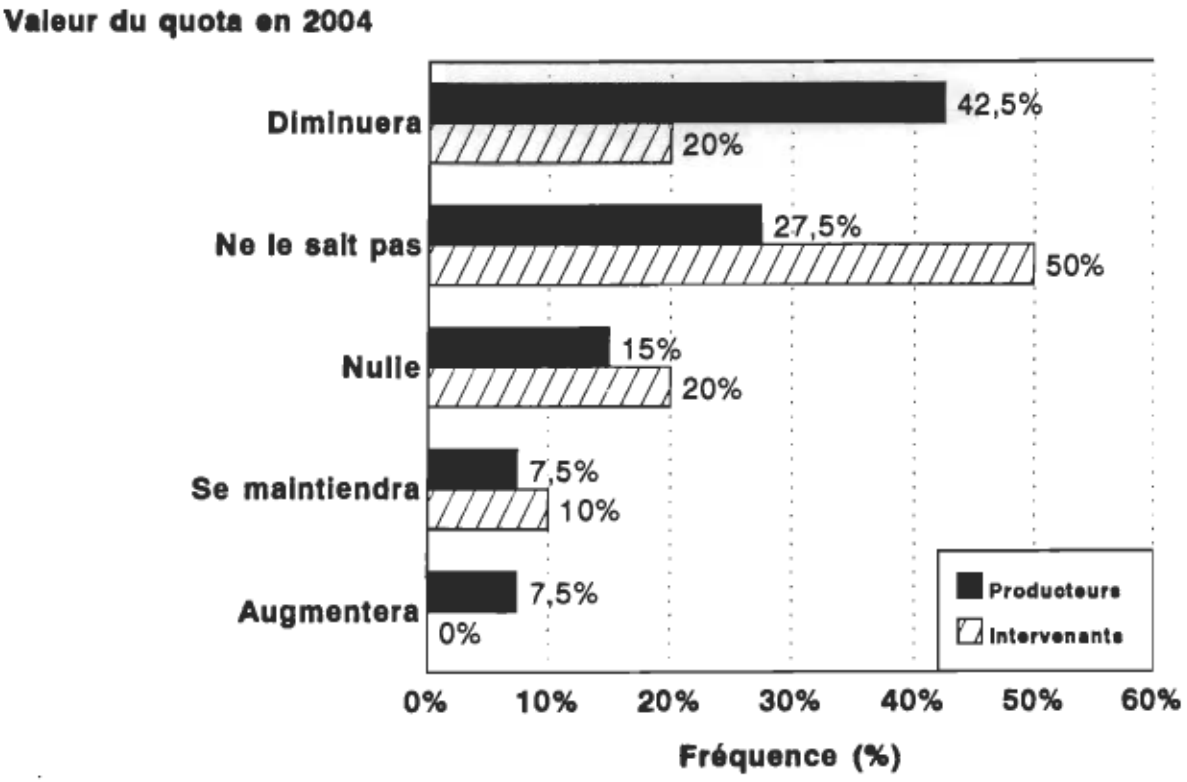


Figure 23. Vision stratégique de la valeur du quota dans 10 ans.

Enfin 15% des producteurs et 20% des intervenants croient qu'elle sera nulle. Il y a une tendance plus forte chez les producteurs à croire ou à souhaiter une baisse du prix du quota. Les intervenants font preuve d'une plus grande prudence puisque la moitié d'entre eux évitent de se prononcer à ce sujet.

Pour 25% des producteurs et 30% des intervenants, la valeur du quota dépendrait d'abord de l'existence d'un système de gestion de l'offre. Ainsi, la plupart des producteurs et intervenants qui affirment que la valeur du quota sera nulle dans 10 ans estiment qu'il n'existera plus. Il serait aberrant de conserver un système de gestion de l'offre dans un marché qui prendrait les allures d'un marché libre (5% des intervenants).

Les facteurs qui vont influer sur sa valeur se répartissent selon qu'ils exercent une pression sur l'offre ou la demande de lait.

1.14.1 Facteurs qui influent sur l'offre de lait: L'intérêt à produire du lait résulter des prix qu'on obtiendra de la vente de son lait et de sa capacité de rentabiliser le quota (30% des producteurs et 45% des intervenants). La valeur du quota devrait baisser, même si on ne sait comment, si l'on veut être compétitif dans un marché qui se libéralise. Ainsi, 10% des producteurs et 20% des intervenants sont préoccupés par l'impact possible des tarifs et des importations sur les prix et les parts de marché. Selon 10% des intervenants, la valeur du quota dépendra de la flexibilité du système de gestion de l'offre, i.e, de sa capacité à s'adapter aux marchés. Un de ces derniers intervenants estime que la valeur du quota diminuera avec l'accroissement de la flexibilité du système puisque le prix du lait risquerait alors de baisser.

17,5% des producteurs et 10% des intervenants atténuent la crainte d'une disparition éventuelle du système de gestion de l'offre ou d'une diminution de sa valeur en posant l'hypothèse que la valeur du quota serait transférée sur d'autres actifs de la ferme si cette présomption devait se confirmer. 2,5% des producteurs souhaitent une intervention gouvernementale si la valeur du quota devenait nulle.

La tendance à l'expansion des fermes exercerait également une pression à la hausse sur la valeur du quota (5% des producteurs). Également 2,5% des producteurs estiment que les discours quant à l'ouverture des marchés aura un impact selon le climat de confiance qui prévaudra.

1.14.2 Facteurs qui influent sur la demande de lait: Les exportations québécoises futures peuvent aussi avoir un effet sur la demande de lait (20% des producteurs et 5% des intervenants). L'augmentation de la

demande résulterait d'exportations dont les volumes de lait seraient supérieurs aux quantités importés sur notre marché domestique. On croit que l'exportation commanderait de plus grands volumes de lait et certains producteurs supposent que cela pourrait faire baisser le prix du quota. Un de ces producteurs suppose que la moyenne de la valeur du quota existant qui serait combinée à celle d'un quota créé pour l'exportation serait inférieure au niveau actuel.

1.15 Vision stratégique des avantages et inconvénients du quota face à la compétitivité

1.15.1 Le quota comme avantage concurrentiel: Le quota est associé principalement à un avantage concurrentiel de nos fermes dans le cas de 30% des producteurs et 15% des intervenants (figure 24). Les producteurs ont donc une propension à considérer plus fréquemment le quota comme un avantage concurrentiel que les intervenants. En général, ces producteurs et intervenants s'accordent pour dire qu'il apporte la stabilité, i.e., qu'il permet de prévoir les quantités de lait à produire à un prix connu d'avance. Il permettrait d'obtenir un prix décent voire plus élevé de la vente de son lait. Les fermes américaines seraient déstructurées car elles n'ont pas ces avantages (5% des intervenants). Le quota apporterait la qualité de vie (5% des producteurs). Il rendrait les fermes relativement égales et la qualité du lait homogène (2,5% des producteurs).

1.15.2 Le quota: un handicap à la compétitivité: Le quota serait surtout un handicap à la compétitivité pour 50% des producteurs et 50% des intervenants. Il obligerait à capitaliser sur un élément qui n'est pas productif (12,5% des producteurs et 20% des intervenants). Il nuirait à la croissance des fermes (7,5% des producteurs et 20% des intervenants). Il nuirait également au refinancement des fermes lors de leur transfert (2,5% des producteurs et 10% des intervenants). Il peut même avoir forcé

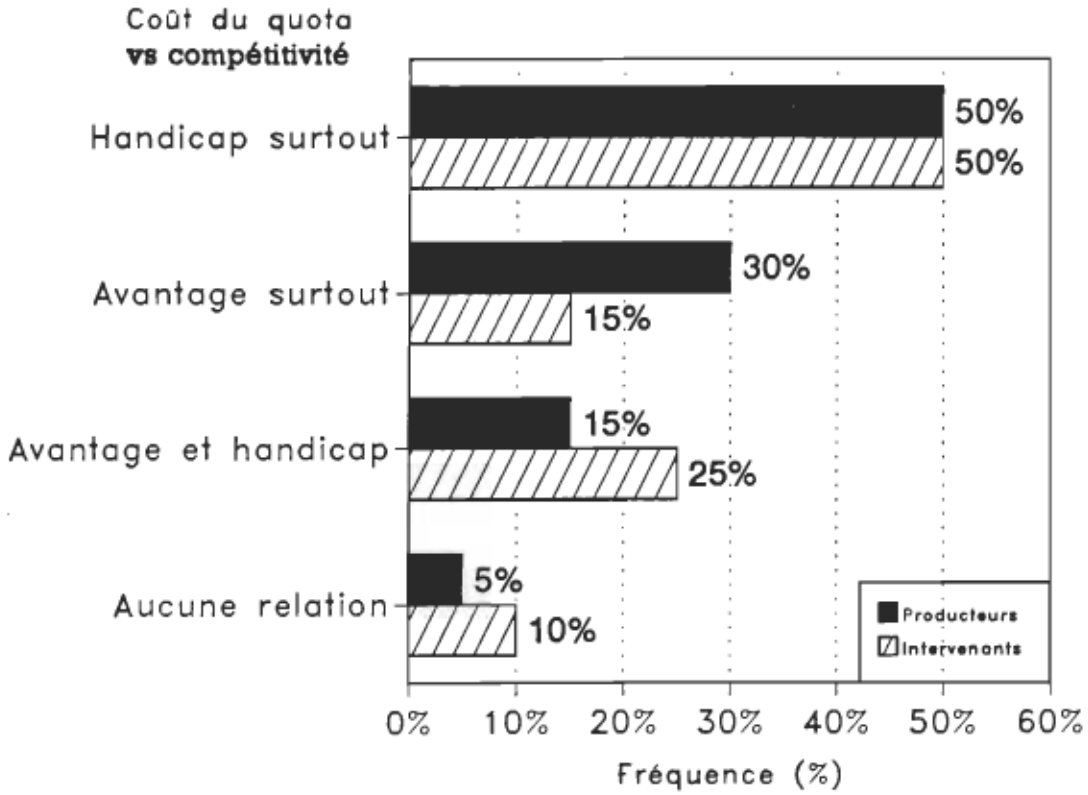


Figure 24. Vision stratégique du coût du quota sur la compétitivité de la ferme laitière québécoise.

certains producteurs à abandonner la production (5% des intervenants). On ne peut plus aujourd'hui considérer qu'il faut simplement capitaliser pour accaparer un marché et dire qu'il nous appartient (5% des intervenants). Il faudrait plutôt investir les sommes destinées à l'achat de quota dans le développement de nouveaux produits et nouveaux marchés. La progression du secteur serait plus concrète et plus rapide. D'ailleurs, le quota ne serait aucunement utile pour desservir le marché international (10% des producteurs et 15% des intervenants). La valeur du quota est actuellement trop élevée (22,5% des producteurs et 10% des intervenants). Le quota se voudrait un outil d'amélioration du revenu du producteur. Mais une part importante de

l'accroissement de ses revenus se traduit par un accroissement de la valeur économique des quotas plutôt que par l'accroissement de son revenu net. Selon 15% des intervenants, le consommateur doit payer plus cher son lait pour financer le coût du quota. Même s'il n'est pas représenté dans la formule de coût de production, il apparaîtrait dans le rendement financier de la ferme. 7,5% des producteurs mentionnent que l'achat de quota est risqué. Certains diraient qu'il a pu contribuer à l'amélioration du troupeau, au développement de bons producteurs et d'une qualité de vie. Ceci serait discutable puisque d'autres diront qu'il a entraîné une certaine paresse (5% des intervenants). Ici, les producteurs mettent des efforts pour maintenir des prix élevés en retenant l'offre (5% des intervenants). Aux États-Unis, c'est l'inverse. Ils laissent libre cours à la production pour diminuer le prix du lait. C'est une philosophie complètement opposée. Ceci serait un handicap pour le Québec dans la perspective de l'ouverture des marchés.

1.15.3 Le quota: un avantage concurrentiel et un handicap à la compétitivité: Il est à souligner que 15% des producteurs ainsi que 25% des intervenants considèrent que le quota est un atout concurrentiel mais aussi un handicap à la compétitivité. C'est un handicap parce qu'il en coûte cher pour faire croître sa ferme (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). C'est aussi un handicap, car le quota n'est actuellement d'aucune utilité pour desservir le marché international (7,5 % des producteurs et 5% des intervenants). C'est un capital non productif (2,5% des producteurs). Sa valeur est trop élevée actuellement (7,5% des producteurs). Il augmente aussi le coût de production (10% des intervenants).

Mais c'est aussi un avantage, car il apporte la stabilité des prix et des volumes à produire. Encore une fois, on signale qu'il permet d'obtenir un prix décent de la vente de son lait. Le coût du quota demeurera un désavantage face aux Américains tant que ces derniers accepteront d'être

sous-payés pour leur lait (5% des intervenants). 5% des intervenants mentionnent que l'âge moyen des producteurs du secteur laitier américain serait très élevé, ce qui serait une indication du mauvais état de santé de ce secteur chez nos voisins du sud. Ils attribuent ce phénomène à la faiblesse du prix du lait américain.

Mais peu importe, ce qui arrivera, il faudra toujours un mécanisme de contingentement et ce, quel qu'il soit (5% des intervenants). Le quota serait un handicap si on le considère sur la base de chaque ferme individuellement, mais serait un avantage du point de vue de la collectivité puisqu'il a permis de gérer l'offre (5% des intervenants).

1.15.4 Le quota n'a aucun lien avec la compétitivité: En outre, 5% des producteurs et 10% des intervenants n'établissent aucune relation entre la compétitivité et le quota. On dit que le quota n'est qu'un droit de produire dans des conditions de marché déterminées. Par exemple, le quota permet d'obtenir un prix pour son lait dans un marché qui est stable. Il est même possible de produire davantage que son quota et d'exporter les quantités excédentaires, mais alors, le prix obtenu tient compte du contexte international. De toute manière, si le quota n'existait pas, sa valeur serait déplacée vers d'autres actifs de la ferme (10% des intervenants et 2,5% des producteurs).

1.16 Vision stratégique du quota face à la vision de l'évolution de la tarification des produits importés: Si on omet les personnes qui ne se sont pas prononcées, chaque groupe consulté prévoit en moyenne une baisse des tarifs à l'importation (figure 25). Même si chacun des groupe affiche en moyenne une vision semblable relativement à l'ouverture des marchés, il n'en demeure pas moins que la vision diffère lorsqu'il s'agit de juger de la pertinence du quota. Les représentants de producteurs ont une tendance à considérer le quota comme un avantage. Les autres groupes le perçoivent

davantage comme un handicap. Les représentants des organismes de service ont la plus forte propension à soutenir que le quota est un handicap. Les dirigeants des fermes de moins de 2 000 hl et les universitaires interrogés se rapprochent de la neutralité, i.e., que ces deux groupes voient en moyenne dans le quota des avantages et des inconvénients.

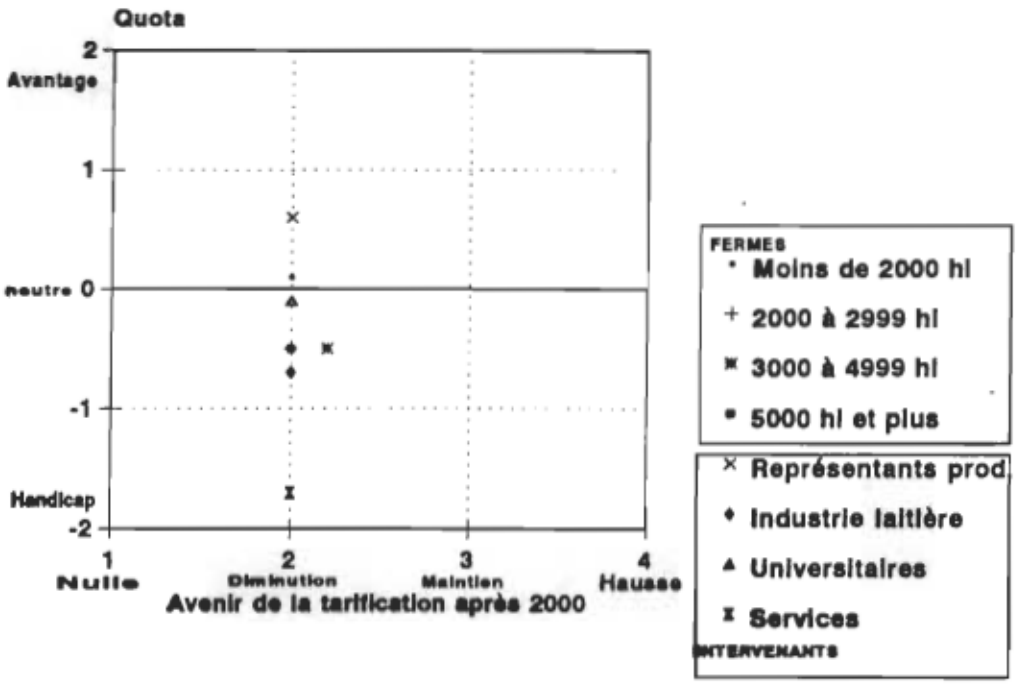


Figure 25. Vision stratégique du quota en fonction de la vision de l'évolution de la tarification après 2000.

1.17 Vision stratégique du coût du quota par rapport au coût de production de la ferme: 57,5% des producteurs et 55% des intervenants considèrent qu'il faudrait inclure le coût du quota dans le coût de production de la ferme (figure 26). 35% des producteurs et 35% des intervenants partagent l'opinion contraire. 5% des producteurs et 10% des intervenants ne se prononcent pas.

Chez ceux qui préconisent de l'inclure dans le coût de production, il est dit qu'il faudrait en tenir compte car c'est un investissement (40% des producteurs et 30% des intervenants). On ne sait pas ce que le quota vaudra dans 5 ans (5% des intervenants). On le calcule donc de façon à en amortir le coût d'acquisition sur une période de 5 ans ou moins (15% des producteurs). D'ailleurs, la personne qui débute en production devrait l'inclure dans le coût de production de sa ferme (10% des intervenants). Il y a un coût en intérêt à son financement qui doit être calculé (12,5% des producteurs et 25% des intervenants). Le capital qui a été emprunté pour acheter le quota devrait apparaître dans le calcul de la capacité de remboursement de la ferme (5% des intervenants).

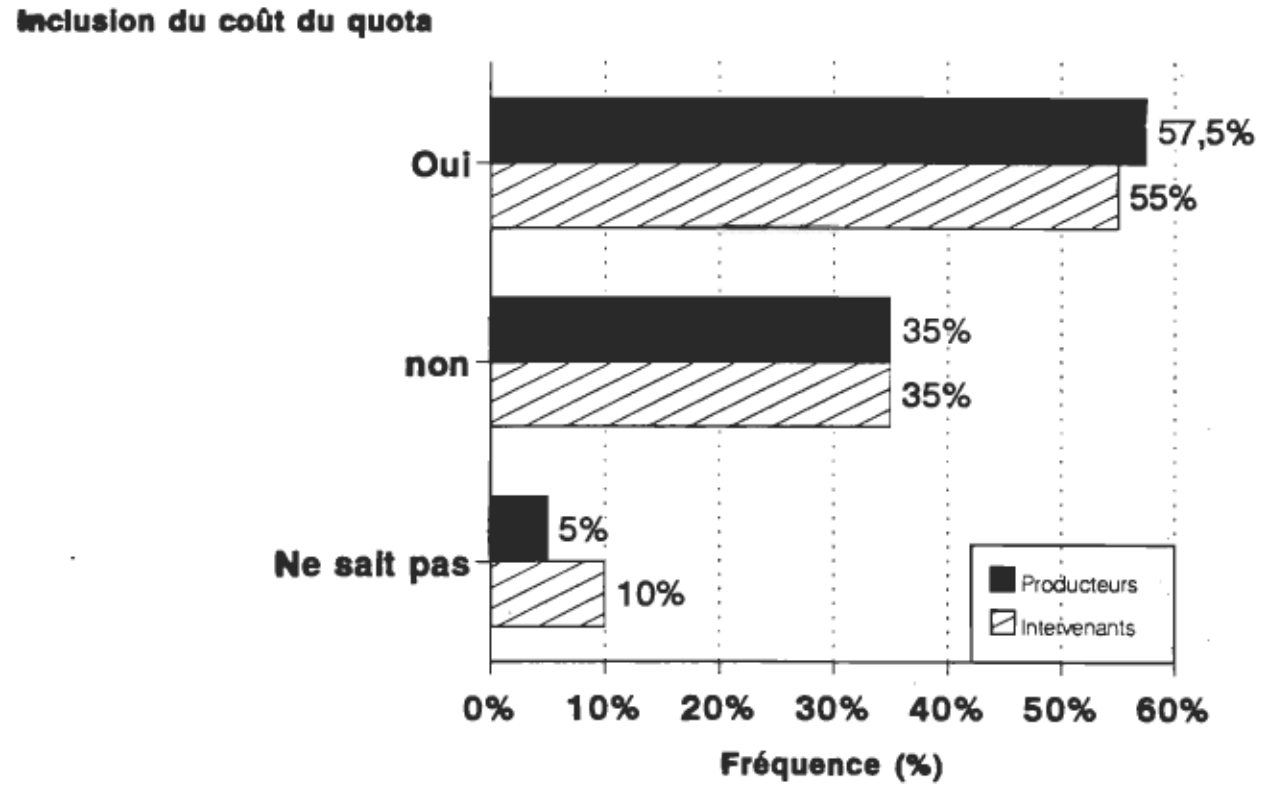


Figure 26. Vision stratégique de la pertinence d'inclure le coût du quota dans le coût de production de la ferme.

Tel que mentionné, 35% des producteurs et 35% des intervenants

indiquent pour leur part qu'il devrait en être exclu. 35% des intervenants et 5% des producteurs mentionnent que le coût du quota est exclu du calcul lors de la fixation du prix du lait au consommateur et il est donc exclu du coût de production de la ferme. Mais d'après certains, on devrait le considérer dans le coût de la ferme (5% des intervenants). D'autres indiquent qu'il est difficile de le calculer chez eux puisqu'ils seraient perdants (2,5% des producteurs) ou parce qu'ils assument qu'il est plus important de travailler en agriculture que de calculer ses coûts de quota car ils savent que ce n'est pas très rentable de l'acheter (2,5% des producteurs). 2,5% des producteurs mentionnent qu'il faudrait calculer deux coûts à la ferme dont l'un pourrait inclure l'amortissement du quota. 2,5% des producteurs disent qu'il leur faudrait considérer le coût du quota à l'avenir. D'autres déclarent (2,5% des producteurs) que leur quota est payé depuis longtemps et ne voient pas la nécessité de l'inscrire dans leurs coûts. Enfin, certains (2,5% des producteurs) affirment avoir investi dans le quota plutôt que dans un tracteur où l'investissement n'aurait pas été de toute manière très profitable.

Quelques-uns se sont inquiétés que les producteurs puissent selon eux acheter du quota à l'aveuglette sans en mesurer l'impact sur la rentabilité de la ferme.

Parmi les producteurs qui incluent le quota dans leur coût de production, une proportion plus élevée que ceux qui l'excluent va le considérer soit comme un avantage (17,5% contre 10%), un handicap et un avantage (7,5% contre 5%) ou un handicap seulement (32,5% contre 17,5%) (figure 27). Seule une tranche de producteurs (5%) qui ne sait pas si elle inclut ou exclut le quota de son coût de production indique systématiquement que le quota est un avantage. De même, quelques producteurs qui n'établissent aucune relation entre le quota et la compétitivité de la ferme ont exclu le quota de leur coût de production (5%). En d'autres termes, il

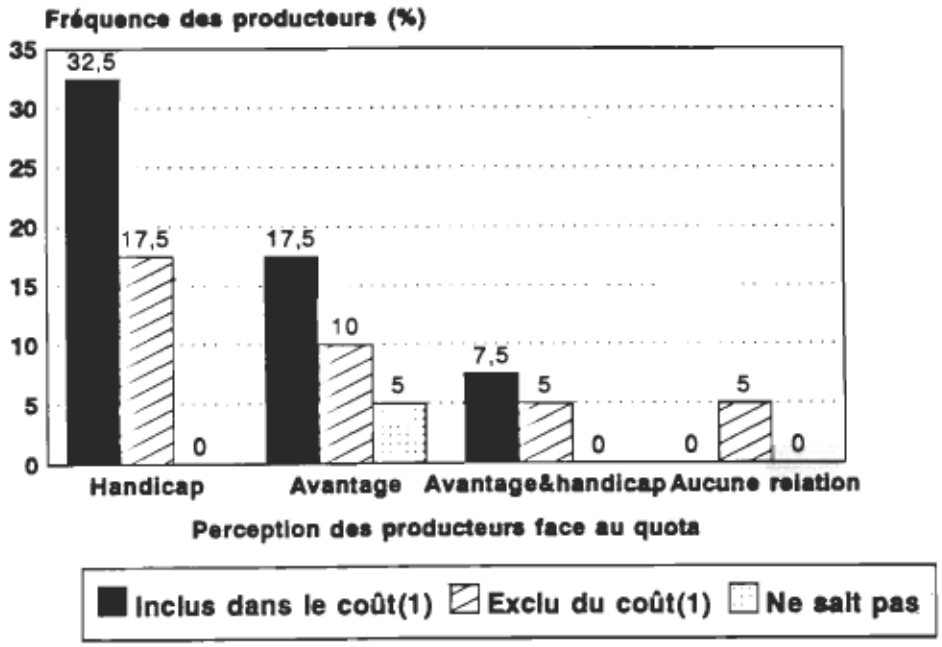


Figure 27. Fréquence des fermes incluant ou non le coût de production selon leur perception face au quota.

est à supposer que le producteur qui inclut le quota dans le coût de production de sa ferme ne le perçoit pour autant comme un handicap pour son entreprise. Par contre, les personnes qui n'ont pas en tête si le quota est inclus ou non dans le coût de production de leur ferme auraient une tendance à conclure que le quota est un avantage. De même, quand le producteur exclut le quota de son coût de production, il aurait quelquefois tendance à ne pas établir de lien entre le quota et la compétitivité de sa ferme.

1.18 Vision stratégique des risques associés à la production laitière: L'étendue des risques liés à la production laitière est de différentes natures. 80% des producteurs et 85% des intervenants déclarent qu'il existe des risques à opérer en production laitière.

- Les risques financiers (47,5% des producteurs et 60% des

intervenants): Les risques financiers concernent en partie l'avenir du système de mise en marché du lait et la valeur du quota (22,5% des producteurs et 25% des intervenants) (figure 28).

Parmi les risques financiers, certains ont souligné ceux dus aux mauvais investissements qui sont mal planifiés et qui sont une cause de déboires financiers (10% des producteurs et 15% des intervenants). Les risques sont accrus si la ferme a été acquise à sa valeur marchande laissant ainsi une marge de manoeuvre très mince à son nouveau propriétaire (7,5% des producteurs). À l'inverse, il est possible que le jeune candidat qui s'établit et qui ne paie pas sa ferme un montant minimum, ne soit pas incité à la faire progresser (2,5% des producteurs).

Le taux d'endettement pourrait avoir raison de la capacité financière de la ferme s'il est trop élevé (2,5% des producteurs). La fluctuation des taux d'intérêt peut aussi avoir une incidence négative sur l'avenir de la ferme (5% des producteurs et 15% des intervenants).

- Les risques naturels: 35% des producteurs et 25% des intervenants déplorent la possibilité de pertes dues à des causes naturelles soit liées au climat ou à la santé des animaux. On songe à des pertes aux récoltes (qualité et quantité) résultant de conditions climatiques défavorables. On signale qu'il faut de bons fourrages pour obtenir des rendements de lait optimaux. Si la qualité du fourrage est de mauvaise qualité, le rendement de lait s'en ressentira durant toute l'année. De même, on craint les maladies ou problèmes qui pourraient affecter le troupeau, telles que le BVD, la stérilité, la salmonellose, les avortements, etc.

- La santé du producteur (35% des producteurs et 15% des intervenants): Les risques peuvent aussi être de nature à affecter la santé du producteur. Les maladies (27,5% des producteurs) et les accidents (17,5%

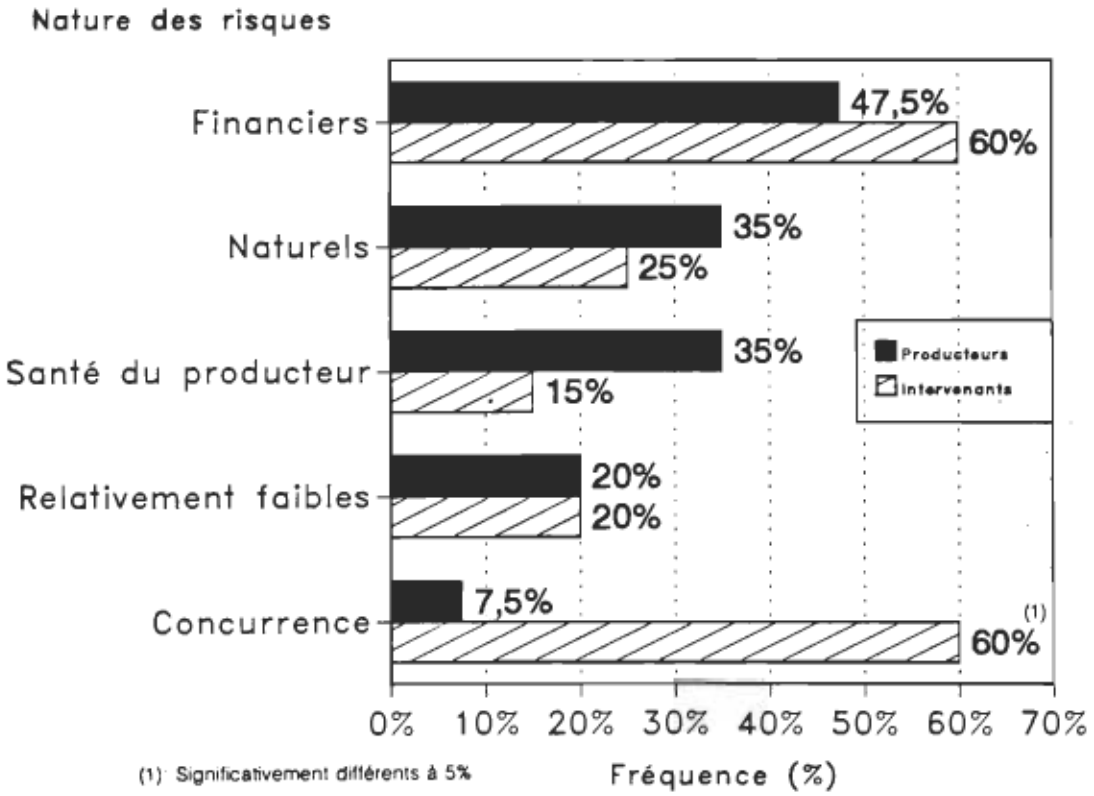


Figure 28. Vision stratégique des risques liés à l'exploitation d'une ferme laitière.

des producteurs et 15% des intervenants) sont cités le plus fréquemment. La difficulté de se faire remplacer alimente l'inquiétude de se voir dans l'incapacité de vaquer à ses opérations quotidiennes s'il survenait des problèmes de santé grave, surtout s'il n'y a pas d'autre personnel à la ferme. Le milieu serait propice au développement de maladies respiratoires ou du cancer de la peau. On songe aussi à des maladies telles que le stress ou le burn out (7,5% des producteurs). On travaille de longues heures à la ferme.

- Le risque est relativement faible (20% des producteurs et 20% des intervenants): Ces individus assument que les risques financiers sont relativement faibles. Actuellement, le secteur est protégé et permet de

planifier. La haute valeur du quota témoignerait du taux de risque relativement faible puisqu'encore plusieurs producteurs seraient prêts à acheter du quota. Les intervenants déclarent que c'est un des secteurs agricoles où il y a la plus grande stabilité et le moins de risques. On dit que ce qui fait la différence est que le producteur laitier n'est pas habitué au risque.

- La concurrence: Les intervenants (60%) et quelques producteurs (7,5%) pressentent actuellement un risque associé à l'augmentation éventuelle de la concurrence. Il se dégage nettement que ces intervenants sont très préoccupés par les effets à venir de la concurrence à court et moyen termes tandis que les producteurs le sont très peu pour leur part. On se questionne sur l'effet de la concurrence sur notre marché domestique et sur la stabilité de notre marché (25% des intervenants). Investir actuellement dans le quota comporterait un risque car sa valeur peut chuter (7,5% des producteurs et 10% des intervenants). Mais le GATT oblige le producteur à investir dans le quota pour mieux se positionner (5% des producteurs). Le prix futur du lait serait aussi une inconnue pour 20% des intervenants. Une baisse du prix du lait serait à craindre car la marge de manoeuvre financière de nos fermes est assez serrée.

On dit qu'il ne faut pas s'asseoir sur la tarification (10% des intervenants). Avant la signature du GATT, tout le monde craignait terriblement cette entente. Maintenant que l'entente est entérinée, il faut réagir immédiatement car les tarifs protégeront l'industrie pendant 6 ans. Il faut tout de suite se préparer à la période qui suivra.

Le risque serait en outre lié à la restructuration du secteur (10% des intervenants). Le défi est de définir un plan de match qui fonctionnera et auquel adhéreront tous les membres de l'industrie. La concurrence entre producteurs laitiers québécois pourrait s'accroître dans le cas où il y

aurait disparition de la péréquation du transport de lait aux usines. De même, l'incertitude est occasionnée par l'impossibilité de connaître l'avenir de ce que sera la convention entre les provinces à l'égard du système de gestion de l'offre canadien.

1.19 Vision stratégique des risques associés à la production laitière dans 10 ans

1.19.1 Le degré de risque dans 10 ans: Dans 10 ans, 42,5% des producteurs et 20% des intervenants croient que le degré et la nature des risques seront semblables (figure 29).

Ces producteurs et intervenants envisagent l'avenir comme une continuité de la situation actuelle. Selon eux, on devrait retrouver les risques énoncés précédemment dans l'avenir. Par contre, 35% des producteurs et 40% des intervenants anticipent que les risques auront augmenté. Ils évaluent que la marge de manoeuvre sera plus serrée. Le producteur devra être plus efficace en adoptant la nouvelle technologie par exemple. Ceux qui ne se seraient pas adaptés risqueraient de disparaître. Pour leur part, 2,5% des producteurs et 20% des intervenants croient que les risques seront amoindris ou différents. On estime que le climat d'incertitude actuel est anormal. Avec le temps, les conséquences de l'entente du GATT se préciseront, ce qui permettrait aux producteurs d'opérer avec une meilleure connaissance des risques qui les confrontent. Ils auraient alors à composer avec des risques d'affaires normaux. Finalement, 2,5% des producteurs et 15% des intervenants ne peuvent se prononcer sur la façon qu'évolueront les risques d'ici à 10 ans.

1.19.2 Risques qui augmenteraient dans 10 ans: Voici la nature des risques qui devraient augmenter dans 10 ans selon les personnes qui prévoient un accroissement des risques dans une vision à long terme.

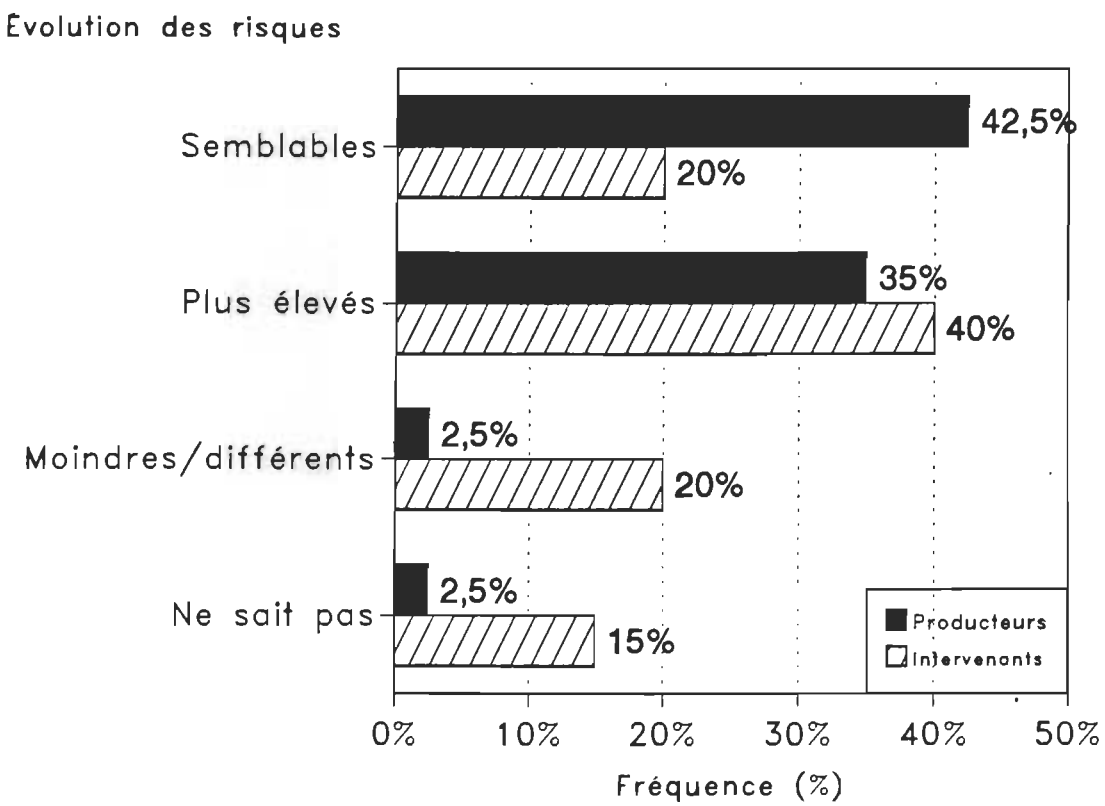


Figure 29. Vision stratégique de l'évolution des risques liés à la production laitière d'ici à 10 ans.

- Les risques reliés à la concurrence et au marché (30% des producteurs et 35% des intervenants): Il semblerait que l'augmentation des risques seraient principalement due à la concurrence accrue sur notre marché, même si on ne peut préciser jusqu'à quel niveau notre industrie devra être compétitive (figure 30). Le prix du lait serait une préoccupation majeure des producteurs même si cela n'est pas toujours clairement exprimé.

Souvent, chez les producteurs, on parle plutôt de rétrécissement de la marge de manoeuvre ou de meilleure compétitivité pour exposer la nouvelle menace qui planerait sur le secteur laitier en raison de la concurrence. Quelques producteurs font allusion précisément à une baisse possible de leurs revenus (10% des producteurs).

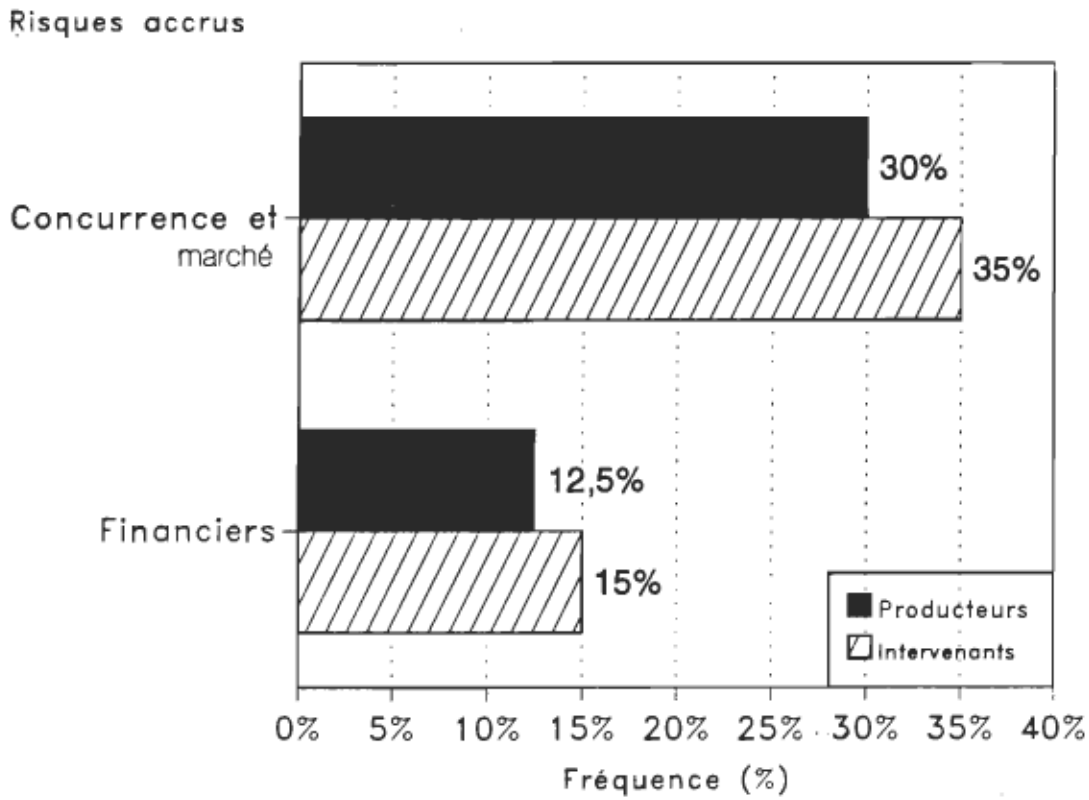


Figure 30. Vision stratégique des risques qui augmenteront dans la production laitière d'ici à 10 ans.

Chez les intervenants, on indique que l'augmentation de l'instabilité du marché augmentera le degré de risque. On devra intégrer les risques associés au commerce sur le marché international, i.e., les taux de change, les risques financiers, etc. On mentionne aussi qu'il faudra être plus compétitifs sur nos marchés. La nature des risques serait davantage apparentée à celle qui existe ailleurs dans les autres secteurs. On parle de risques d'affaires dans un contexte qui sera plus connu. Le degré de risque reste difficile à cerner actuellement compte tenu qu'il serait encore malaisé de mesurer l'intensité de la nouvelle concurrence qui pourrait éventuellement apparaître sur nos marchés ainsi que la capacité de réaction de notre secteur face à cette compétition.

- Les risques financiers (12,5% des producteurs et 15% des

intervenants): Avec la concurrence éventuellement accrue sur les marchés, la marge de manoeuvre financière des fermes se rétrécirait d'ici à 10 ans.

Les fermes qui auront décidé d'acheter leurs intrants tels que le foin à l'extérieur de la ferme seraient sujettes aux fluctuations de leur prix en période de rareté (2,5% des producteurs). Les dettes seraient plus importantes augmentant d'autant les risques d'incapacité de remboursement.

Un accroissement de la taille de la ferme entraînerait un impact plus important des conséquences en cas de mauvaises décisions (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). A cause de la taille plus grande des fermes, le risque de propagation de maladies dans le troupeau sera plus élevé. Le système ne devrait plus pouvoir apporter la même sécurité aux producteurs qu'actuellement.

2.0 Vision stratégique organisationnelle de la ferme laitière

2.1 Vision de l'impact du GATT sur le développement des fermes échantillonnées:

À ce stade-ci, les personnes interrogées ont été conviées à répondre à une autre série de questions reliées à cet aspect.

Quelles seront les stratégies organisationnelles à être appliquées par les fermes suite à la libéralisation des marchés et comment seront-elles réalisables?

Quelles sont les stratégies pouvant avoir une influence sur les coûts ou sur la différenciation et qui pourraient être mises de l'avant par les fermes laitières?

Est-ce que la taille de l'entreprise est un facteur important favorisant le choix et la réalisation des stratégies?

Les producteurs et les intervenants ont identifié précédemment les éléments de l'environnement externe et interne qui peuvent avoir des effets sur la production laitière.

Dans cette étape, les producteurs interviewés au cours de l'enquête ont été invités à se prononcer sur les impacts attendus du GATT sur le développement de leur ferme. Leurs réflexions sont comparées à celle des intervenants à qui nous avons également posé les mêmes questions. Débutons avec l'identification des forces et faiblesses des fermes échantillonnées.

2.2 Forces et faiblesses des fermes échantillonnées

- Ressource humaine chez les fermes échantillonnées:

Forces: La principale force relevée par les producteurs (50%) à leur ferme réside dans leur ressource humaine (figure 31). Certains mentionnent qu'ils sont associés avec un ou plusieurs membres de leur famille (20%). Il peuvent compter sur les compétences de chacun, puisque chaque associé possède une formation ou un champ de spécialité (10%). Le fait d'être associé aide à la prise de décision puisque chacun peut la bonifier en apportant son point de vue (5%). On peut aussi se faire remplacer au besoin.

D'autres estiment être de bons gestionnaires et être bien informés (17,5%). On consulte avant de prendre une décision (2,5%). Quelques-uns (7,5%) estiment que leur philosophie envers l'agriculture est une force. Ils aiment l'agriculture et la production laitière. 5% pratiquent l'agriculture biologique.

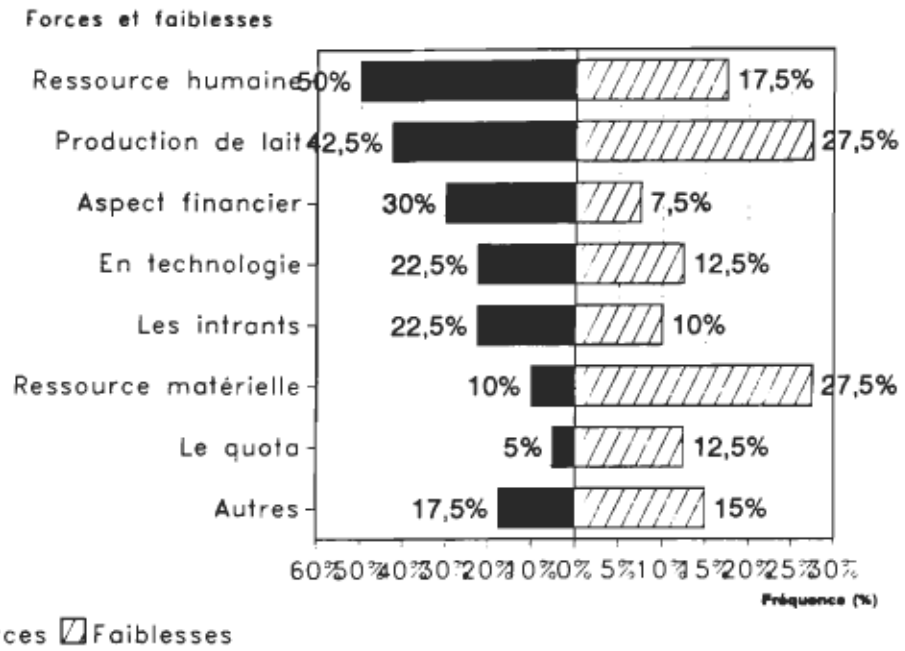


Figure 31. Vision stratégique des fermes échantillonnées par rapport aux forces et faiblesses de leur entreprise.

Un autre dit être peu influencé par les modes. La détermination est un atout pour un autre. Certains (2,5%) disent être très engagés socialement ce qui les aide à établir de bonnes relations d'affaires avec leur entourage.

Les connaissances des individus en production laitière, en mécanique, en médecine vétérinaire, les habiletés manuelles et la formation des employés sont des atouts (15%). La main-d'oeuvre familiale et le jeune âge du producteur sont des forces selon quelques-uns (5%).

La ressource humaine est la plus grande force au fur et à mesure que la taille de la ferme augmente (figure 32).

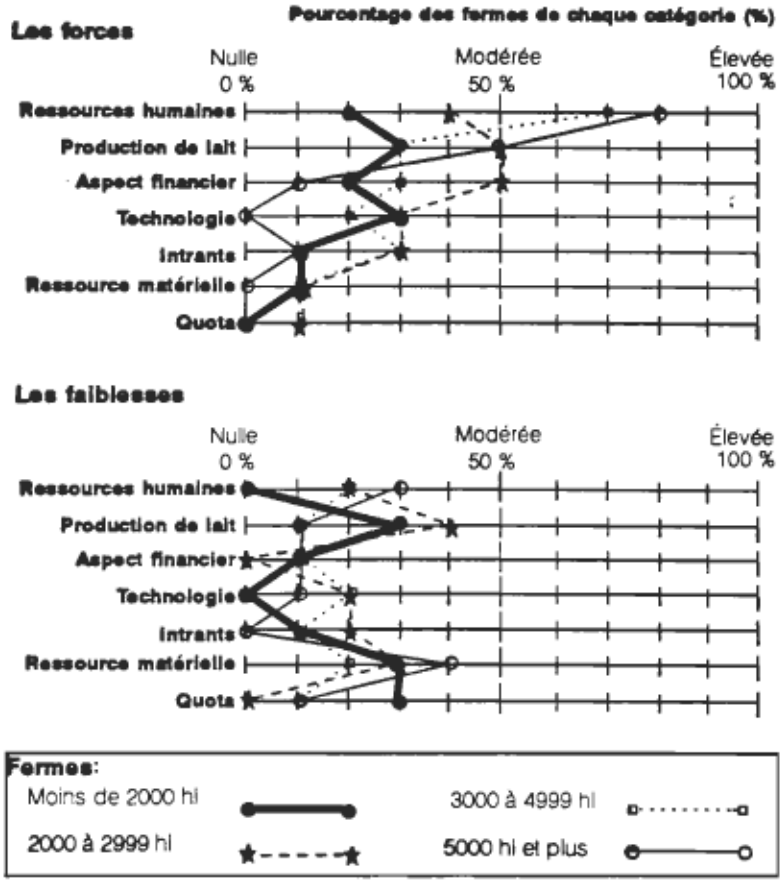


Figure 32. Forces et faiblesses des fermes échantillonnées par catégorie de taille de ferme.

<u>Faiblesses:</u> Les producteurs sont moins nombreux à déceler des faiblesses dans la ressource humaine de leur ferme (17,5%) (figure 31). Là où on en trouve, on déplore que la communication entre associés ne serait pas facile à établir. On aurait de la difficulté à s'entendre pour tenir des réunions formelles et régulières entre associés (2,5%). On dit également qu'une association est commode mais facile à dissocier. Il ne suffirait que le départ d'un seul associé pour tout remettre en cause (2,5%).

Un autre signale qu'il n'aime pas les chiffres (2,5%). D'autres estiment manquer de formation en mécanique ou en alimentation animale (5%).

La ressource humaine est en contrepartie une source de préoccupation au fur et à mesure que la taille de la ferme augmente (figure 32).

- Production de lait chez les fermes échantillonnées

Forces: 42,5% des producteurs apprécient leurs capacités à produire du lait. On évalue détenir une excellente moyenne de lait par vache (15%). La productivité de la ferme en terme de lait produit par UTP serait un élément positif pour 10% des producteurs. Le coût de production d'un hectolitre de lait serait aussi très satisfaisant pour certains (7,5%). Les intervalles de vêlage et le suivi du troupeau constitueraient un avantage marquant chez 5% des producteurs.

Faiblesses: Par contre, on identifie la production de lait comme une faiblesse chez 27,5% des producteurs. La production de lait par UTP est jugée trop faible par 7,5% des producteurs. 5% disent que cela serait dû à un manque de mécanisation dans l'étable. 7,5% des producteurs affirment manquer de précision dans la distribution des rations alimentaires. Le volume de lait produit à la ferme serait encore un peu faible chez 7,5% des producteurs. On n'obtient pas assez de revenus ou il serait insuffisant pour faire vivre plus d'un exploitant. La moyenne de lait produite par vache pourrait être améliorée (2,5%). Le suivi (5%) et le taux de remplacement feraient aussi défaut (2,5%). Le coût d'un l'hectolitre de lait serait trop élevé (2,5%).

- La capacité financière chez les fermes échantillonnées

Forces: Il ressort que 30% des producteurs échantillonnés ont

détecté des forces relevant de l'aspect financier dans leur entreprise. Ainsi, 10% indiquent qu'ils supportent un coût en machinerie peu élevé. Une autre tranche de 10% affirme que son taux d'endettement est faible. 5% rapportent qu'ils ne possèdent que des dettes à court terme seulement. 5% font état de la rationalité exemplaire de leurs investissements.

Faiblesses: 7,5% des producteurs signalent que leur endettement est actuellement trop élevé et considèrent que c'est une faiblesse.

- La technologie chez les fermes échantillonnées

Forces: 22,5% des producteurs évaluent qu'ils sont bien dotés en technologie ou en biotechnologie. Ainsi, ils déclarent être bien pourvus en machinerie (7,5%), en génétique (7,5%) et être avant-gardistes dans le domaine de la technologie (2,5%). Certains estiment bien maîtriser la production de lait biologique (5%).

Faiblesses: Parmi les faiblesses liées à la technologie et à la biotechnologie décelées par 12,5% des producteurs sur leur entreprise, certains croient qu'ils pourraient être mieux pourvus en machinerie (5%), que leur modèle d'étable pourrait être plus efficace (5%) et que le système d'entreposage des fumiers pourrait être amélioré pour récupérer une fraction plus grande de leur valeur fertilisante (2,5%).

- Les intrants chez les fermes échantillonnées

Forces: 22,5% des producteurs rapportent des forces reliées à leurs intrants. Ces forces découlent de l'autosuffisance en grains (10%), du rendement des récoltes (7,5%), de la production de lait fourrager (7,5%), de l'utilisation d'un minimum d'intrants dans les cultures (5%), du coût d'alimentation (5%), de la bonne régie des champs (2,5%) et de la récolte

des fourrages sous forme d'ensilage (2,5%).

Faiblesses: 10% des producteurs éprouveraient quelques difficultés en rapport avec leurs intrants. Ainsi, certains aimeraient bien accroître les rendements de leurs récoltes (5%). Une autre fraction (5%) voudrait accentuer la production de lait fourrager. Enfin, 2,5% voudraient augmenter leur degré d'autosuffisance en grains.

- Les ressources matérielles chez les fermes échantillonnées

Forces: La disponibilité de la terre est une force pour 5% des producteurs. L'un est localisé dans une région périphérique et l'autre a fusionné avec un autre producteur, ce qui lui a permis d'accroître ses superficies. Les autres producteurs reconnaissent une force dans la bonne condition de leurs actifs (2,5%) car ils sont bien entretenus ainsi que dans la qualité de leur sol (2,5%).

Faiblesses: Pour certains, l'accès à la terre est une faiblesse. Mais il semble que cet élément soit la ressource majeure qui restreigne le plus fréquemment les producteurs. Ainsi 15% des producteurs mentionnent que cette ressource serait rare ou si elle est disponible, son coût demeurerait inabordable.

Les bâtiments sont une faiblesse pour 7,5% des producteurs car ils manquent d'espace. Certains déplorent que leur terre ne soit pas entièrement drainée (2,5%). D'autres font remarquer qu'il pourrait leur en coûter moins cher d'entreposage s'ils avaient recours à des silos horizontaux plutôt que verticaux (2,5%). Enfin, 5% des producteurs font état de l'âge de leur équipement ou de l'entreprise qu'ils ont acquise et par conséquent, de l'usure des ressources matérielles de la ferme.

- Le quota chez les fermes échantillonnées

Forces: 5% des producteurs estiment que le quota qu'ils détiennent est une force importante pour leur ferme. Soit qu'ils estiment en posséder passablement pour un exploitant seul, soit qu'ils en aient fait l'acquisition de gros volumes, ce qui a permis de bien positionner leurs fermes.

Faiblesses: Le quota est une faiblesse pour 12,5% des producteurs. Soit que l'on juge le volume détenu est insatisfaisant compte tenu de la capacité potentielle de production de la ferme (5%), soit que l'on juge que le quota est un actif qui accapare une trop large part des investissements de la ferme (7,5%).

- Autres forces et faiblesses chez les fermes échantillonnées

Les autres forces: Les producteurs ont également cité d'autres forces de leur entreprise qui ont été mentionnées moins fréquemment (17,5%).

Ainsi, parmi les avantages énumérés, il y a la diversification de la ferme (2,5%), la transformation du lait en fromage par la ferme (2,5%), la taille de l'entreprise (2,5%), l'encadrement propice à la production (7,5%) et le climat (2,5%),

Les autres faiblesses: Parmi les faiblesses diverses qui ont été énoncées, il y a la faiblesse de l'infrastructure régionale des services (2,5%), la rentabilité relativement faible de la production par rapport à l'investissement requis (2,5%), la difficulté à se comparer à d'autres fermes (analyses de groupe) en raison du modèle diversifié de la ferme du producteur (2,5%), la taille relativement petite de l'entreprise (pas d'économies d'échelle) (2,5%), la localisation de la ferme (éloignement des

grands marchés et choix limité de cultures) (2,5%), les inconvénients liés à l'incorporation (2,5%).

2.3 Vision stratégique des avantages et inconvénients de la production laitière:

Les personnes qui choisissent de faire carrière dans la production laitière le font pour certaines considérations. Elles y trouvent aussi des inconvénients. Voici les éléments qui ont été énoncés dans l'enquête ayant trait aux avantages et inconvénients qu'on retrouve à la ferme laitière (figures 33 et 34).

- L'autonomie

Les avantages: 92,5% des producteurs indiquent que l'autonomie que procure la production laitière est un facteur incitatif à oeuvrer dans ce secteur. Ceci est appuyé par 75% des intervenants. Les producteurs ont donc tendance à reconnaître plus souvent cet avantage que les intervenants.

En relation avec l'autonomie, 62,5% des producteurs et 25% des intervenants concluent qu'en exerçant la production laitière, les producteurs ont choisi de faire un métier qu'ils aiment. Pour 5% des producteurs et 30% des intervenants, on y choisit également un mode de vie qui plaît. De plus, 55% des producteurs et 45% des intervenants rapportent que la production est appréciée car on y est son propre patron. La production laitière permet à la personne qui l'exerce une certaine latitude dans la gestion de son temps durant certaines périodes de la journée ou de l'année (17,5% des producteurs et 10% des intervenants). 12,5% des producteurs et 25% des intervenants sont d'avis qu'être propriétaire est également apprécié des producteurs. Il est plaisant de gérer une entreprise: on peut réaliser ses propres projets (12,5% des producteurs). Travailler chez soi comporte aussi des avantages selon 7,5% des producteurs et 5% des

intervenants.

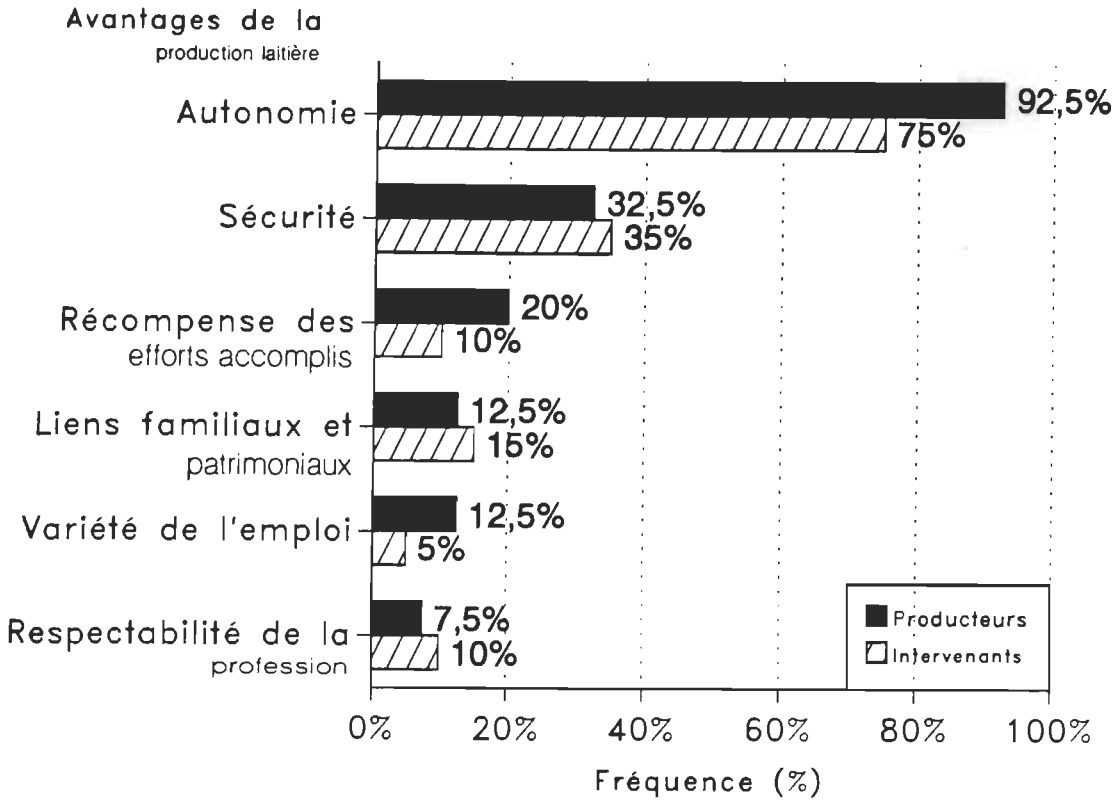


Figure 33. Vision stratégique des avantages d'exploiter une ferme laitière plutôt que d'exercer un autre métier.

<u>Les inconvénients:</u> Néanmoins 70% des producteurs et 60% des intervenants évaluent qu'il y a tout de même certains inconvénients qui empêchent le producteur de jouir d'une autonomie complète . Ainsi les éléments qui nuisent à l'autonomie ont trait, d'une part, au fait que la production laitière exige une assiduité durant 365 jours par année (50% des producteurs et 60% des intervenants). Le producteur n'aurait pas droit aux maladies et aux absences. D'autre part, 17,5% des producteurs et 20% des intervenants estiment que la difficulté de prendre des vacances est une réalité du métier. Par ailleurs, 12,5% des producteurs et 5% des intervenants croient que la production consomme beaucoup de temps aux personnes qui en ont la charge. Cela peut réduire la qualité de vie. Il est

difficile de se faire aider ou remplacer car la main-d'oeuvre qualifiée est rare (5% des producteurs).

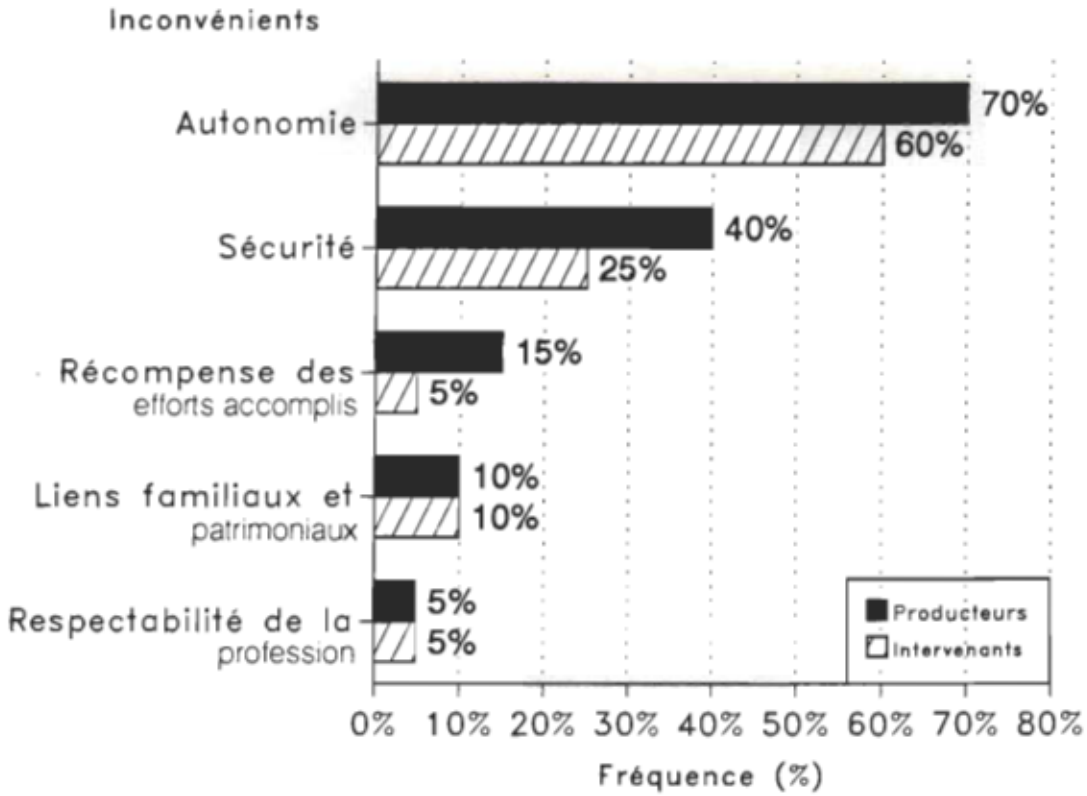


Figure 34. Vision stratégique des inconvénients d'exploiter une ferme laitière.

- La sécurité

Les avantages: 32,5% des producteurs (35% des intervenants) ont identifié la sécurité, surtout financière, parmi les avantages que leur confère la production laitière. L'emploi est assuré et le salaire est versé aux deux semaines. Le secteur est bien structuré et on peut bien en vivre comme dans d'autres secteurs.

Les inconvénients: Simultanément, 40% des producteurs (25% des intervenants) ont énoncé des éléments qui peuvent exercer des contraintes

sur leur besoin de sécurité. Les producteurs identifient donc plus souvent cet aspect que les intervenants. Le stress relié à la gestion d'une entreprise est un inconvénient cité par 22,5% des producteurs et 5% des intervenants. Le risque associé aux conditions climatiques est aussi un effet contraignant sur le sentiment de sécurité (15% des producteurs et 5% des intervenants). Les faibles revenus relatifs sont un élément mentionné par 20% des intervenants. Le fonds de retraite constitué par le quota qui demeurerait incertain en raison des fluctuations possibles de sa valeur ou parce que le producteur pourrait le sacrifier du moins en partie à la suite d'un don lors du transfert de la ferme est une contrainte identifiée par 5% des producteurs et 5% des intervenants. Un autre facteur préoccupant rapporté par les producteurs a trait au danger de cancer de la peau (2,5%).

- La récompense des efforts accomplis

Les avantages: 20% des producteurs et 10% des intervenants estiment qu'on retrouve dans la production laitière une récompense des efforts accomplis. Il est possible de créer une bonne capitalisation grâce à elle (7,5% des producteurs et 10% des intervenants). Il est également gratifiant de constater les résultats concrets du travail bien accompli (10% des producteurs) même si celui-ci serait souvent manuel (5% des intervenants). C'est un milieu qui offre l'opportunité d'accroître ses revenus en travaillant plus d'heures (2,5% des producteurs et 5% des intervenants).

Les inconvénients: En revanche, 15% des producteurs et 5% des intervenants ont perçu que la production comportait des éléments qui peuvent ne pas récompenser suffisamment. En conséquence, 15% des producteurs déplorent la faiblesse des revenus compte tenus des heures travaillées. De plus, un intervenant estime que le producteur a adopté un comportement de salarié puisqu'il est assuré d'un salaire régulier sans être véritablement

incité à fournir d'efforts particuliers pour se surpasser.

- Les liens familiaux et patrimoniaux

Les avantages: 12,5% des producteurs et 15% des intervenants jugent que la production laitière favorise les liens familiaux et patrimoniaux.

Concernant les facteurs qui agissent positivement sur les liens familiaux et patrimoniaux, 10% des producteurs et des intervenants s'accordent pour dire que le milieu de travail favorise la création et le maintien de liens étroits avec les autres membres de la famille. Le conjoint et la conjointe travaillent ensemble et partageraient autant les joies que les peines de la journée. Le milieu serait très propice à l'éducation et à la transmission de valeurs aux enfants. On est souvent né sur la ferme et on s'attache au patrimoine. Le milieu permet de bâtir un patrimoine et de le transmettre aux générations futures, ce qui n'est pas possible pour un salarié (5% des intervenants).

Les inconvénients: Au même moment, 10% des producteurs et des intervenants ont relevé certains inconvénients qui peuvent nuire à ces liens. Par exemple, on se sent isolé car il arrive qu'on ne rencontre que peu de gens (10% des producteurs). D'autres diront que la surcharge de travail peut également éloigner les conjoints faute d'avoir assez de temps à se consacrer (5% des intervenants). La qualité de vie peut en souffrir (2,5% des producteurs). Ce qui est un inconvénient aux yeux d'un intervenant, est que le lien étroit avec le patrimoine nuit à la liberté de demeurer ou non en production agricole. En principe, la rentabilité de la ferme devrait guider le producteur dans le choix de demeurer actif dans la production laitière. A cause de son attachement et du lien étroit entre le patrimoine et son milieu de vie, le producteur serait plutôt prêt à faire

plusieurs concessions avant de décider de quitter son emploi mais aussi sa maison et la terre qui peuvent être ancestrales. Pour le producteur tout serait lié: l'emploi, le patrimoine et sa vie personnelle. Il accepterait des revenus bien en dessous de son coût de production avant de tout laisser tomber en autant qu'il ait suffisamment de quoi subvenir aux besoins essentiels de la famille.

- Autres facteurs

Les avantages: Les producteurs (12,5%) et les intervenants (5%) ne voient que des avantages reliés à la variété de l'emploi, i.e., des responsabilités et des tâches de la ferme.

Finalement, 7,5% des producteurs et 10% des intervenants constatent aussi des avantages reliés à la respectabilité de la profession. Le produit (le lait) est utile et nécessaire (2,5% des producteurs). 2,5% des producteurs ne se sentent pas désavantagés face à des amis qui sont propriétaires d'entreprises dans d'autres secteurs. Les fermes sont aujourd'hui des PME. L'agriculture, c'est la base de l'alimentation. C'est donc un secteur d'activité économique fondamental (10% des intervenants).

Les inconvénients: À l'opposé, 5% des producteurs et 5% des intervenants déplorent que c'est une profession qui n'est pas reconnue à sa juste valeur. Il leur faut travailler fort, mais les revenus ne doivent pas être trop élevés aux yeux du public. La population avoisinante de la ferme se plaint des odeurs, des pesticides, etc. Les producteurs ont eu tendance à dévaloriser leur profession, mais cela aurait commencé à changer aujourd'hui (5% des intervenants). Il faut être fier d'être producteur et le faire savoir au public.

2.4 Avantages et inconvénients de la production laitière dans 10 ans:

À cette étape-ci, les producteurs et intervenants se sont efforcés d'énumérer les avantages et les inconvénients qui seront associés à l'exploitation d'une ferme laitière dans 10 ans.

Il en résulte d'abord, que 30% des producteurs et 20% des intervenants ne voient aucun changement à cet égard par rapport à aujourd'hui. Par contre, d'autres ont relevé que les avantages et les inconvénients pourraient évoluer du côté de l'autonomie et de la sécurité (figure 35).

2.4.1 Autonomie accrue: 22,5% des producteurs et 55% des intervenants estiment qu'il est possible que les producteurs aient accès à une autonomie accrue dans 10 ans. On croit principalement qu'il sera plus facile de se faire remplacer, notamment en raison de la plus grande mécanisation si la taille des fermes et si le nombre de fermes à propriétaires multiples augmentent. Ceci pourrait atténuer l'obligation d'être présent au travail durant 365 jours par année. 7,5% des producteurs disent qu'ils auront l'impression d'être davantage entrepreneur. Les intervenants ont ici tendance à percevoir plus fréquemment que les producteurs qu'un avantage résulterait d'un accroissement de la taille de la ferme.

Par contre, un plus petit nombre de producteurs (7,5%) craint que le travail leur consommera encore beaucoup de temps. On se dit qu'on ne pourra travailler plus d'heures qu'on ne le fait aujourd'hui. En revanche, selon les tendances actuelles, les travailleurs des autres secteurs de la société auront été forcés de faire plus d'heures ce qui atténuerait l'inconvénient de travailler dans la production laitière. Mais si on gère plus d'employés, il faudra prévoir des vacances à ses employés et faire un compromis avec sa propre autonomie (5% des producteurs).

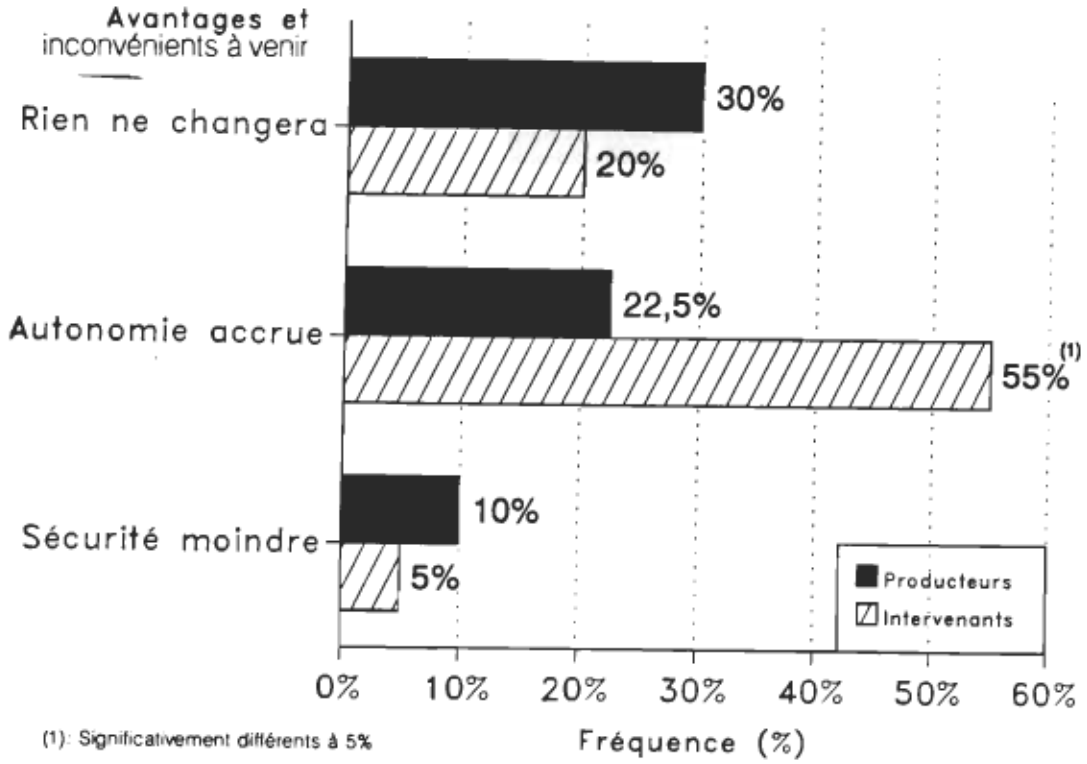


Figure 35. Vision stratégique de l'évolution à venir des avantages et des inconvénients de la production laitière.

2.4.2 Sécurité amoindrie: 10% des producteurs et 5% des intervenants émettent l'opinion que le sentiment de sécurité sera amoindri. Selon eux, pour réussir dans la production, il faudra être moins endetté et se contenter de faibles revenus comparativement aux efforts à fournir. Les revenus seraient moins stables et le niveau de vie se dégraderait si, en plus, la compétition par les prix se resserrait.

Enfin, une minorité de producteurs (7,5%) évalue que, dans 10 ans, elle aura le sentiment d'agir davantage en entrepreneur. Également 5% des producteurs envisagent une perte d'un avantage au niveau des liens familiaux et patrimoniaux. La taille grandissante de la ferme qu'ils anticipent nuirait aux relations entre les membres de la famille et au transfert de la ferme à la génération future.

2.5 Vision stratégique de la production laitière comme occasion d'affaires: Dans le contexte de la libéralisation des marchés, le producteur est appelé à se demander s'il sera compétitif au cours des prochaines années. D'après sa perception de sa capacité à concurrencer, l'une de ses premières préoccupations sera de savoir s'il demeure ou non en production. Donc, nous lui avons demandé si la vente de son quota pourrait être la meilleure décision à prendre actuellement.

2.5.1 Vendre ou non son quota: 87,5% des producteurs et 75% des intervenants estiment que la décision de vendre son quota ne devrait pas être liée à l'accord du GATT car ils estiment qu'il est possible de faire face efficacement à l'avenir. Souvent, des producteurs vont prendre comme prétexte le GATT pour liquider leurs actifs alors que d'autres motifs sans liens avec le GATT constituent les véritables raisons (5% des intervenants).

Pour leur part, 15% des intervenants ne se prononcent pas sur la vente ou non du quota. On dit que chaque ferme est un cas particulier et que les impacts peuvent différer d'une à l'autre. En somme, tout dépendrait de ce qu'on fait avec l'argent qu'on récupère.

10% des producteurs et 10% des intervenants disent que la vente pourrait être une bonne solution. En dépit de cela, ces producteurs parlent de vendre "du" quota plutôt que de vendre tout leur quota. En effet, certains en vendraient pour ne conserver ce qu'il faut de quota pour la production de lait à transformer à la ferme. D'autres en vendraient une partie si sa valeur atteignait des sommets dans le but de le racheter plus tard, car ils seraient d'avis que sa valeur diminuerait tôt ou tard. Enfin, quelques producteurs, craintifs des effets du GATT, en ont déjà vendu une partie pour rembourser quelques dettes et se diversifier dans un autre élevage qu'ils ont choisi par goût. De leur côté, certains intervenants affirment qu'il s'agirait là de la meilleure alternative car cela

éliminerait le risque de perdre son investissement avec une disparition éventuelle de son quota. Tout dépendrait du nombre d'années d'existence que l'on prévoirait au quota et de l'usage qui serait fait des recettes provenant de la vente du quota.

Selon un intervenant, le taux d'endettement agirait sur le bien-fondé de la vente. Quelqu'un qui n'a pas de dettes serait en excellente posture de vendre. Il aurait le choix de vendre ou non. On trouve souvent ce type parmi les personnes âgées de 45 ans et plus. L'autre producteur qui en vendant son quota rembourserait complètement ses dettes serait aussi en bonne position s'il désirait vendre. En vendant son quota, il rembourserait ses dettes et pourrait réinvestir ailleurs. Par contre, les producteurs qui sont très endettés et qui en vendant leur quota ne remboursent pas leurs dettes, n'auraient d'autres choix que de persévérer en production laitière pour essayer de s'en sortir.

2.5.2 Raisons qui influent sur la décision de vendre ou non son quota: Mais en réalité, il est ressorti des entrevues que plusieurs éléments devraient être pris en considération avant de vendre son quota.

- L'attrait de la production: 40% des producteurs estiment que l'attrait financier de la production par rapport aux autres alternatives même externes à l'agriculture devrait être un élément à retenir dans le choix de demeurer en production (25% des intervenants) (figure 36). 30% des producteurs mentionnent que c'est la production la plus rentable. Le lait assurerait encore plus de stabilité financière que les autres productions. Le revenu est plus sûr car il n'est pas subventionné, ni lié à des volontés gouvernementales (2,5% des producteurs). A titre d'exemple, les grandes cultures vont se saturer aussi (2,5% des producteurs).

- Désir de continuer en production laitière: L'élément qui est

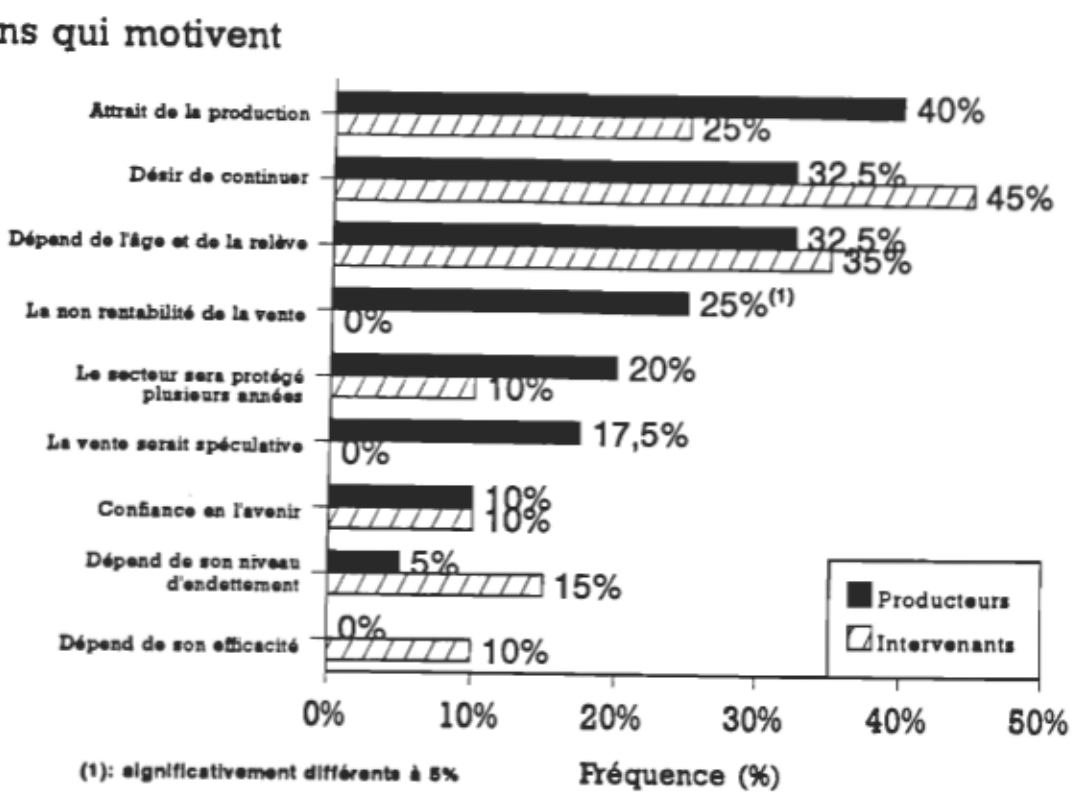


Figure 36. Raisons qui motivent les exploitants à vendre ou non leur quota compte tenu de l'accord du GATT.

le plus fréquemment cité par les intervenants (45%) et très souvent par les producteurs (32,5%) pour déterminer si l'on doit persévérer dans la production laitière est de se questionner sur son désir de continuer d'oeuvrer dans ce secteur. Avec la vente de son quota, on perd son métier et de surcroît, un métier qu'on aime. Que fait-on si on est encore jeune et qu'on a encore plusieurs années à travailler? La vente du quota n'assurerait pas l'avenir d'un jeune. En conséquence, plusieurs producteurs préfèrent demeurer dans la production. Certains producteurs (2,5%) affirment que la production laitière permet de faire une rotation des cultures et convient parfaitement à la réalisation d'une agriculture durable qu'on vise à faire par choix.

- Âge du producteur et relève: En revanche, 32,5% des producteurs et 35% des intervenants formulent l'opinion que l'âge du producteur et la présence d'une relève éventuelle est un facteur essentiel à évaluer dans la décision de poursuivre la production. La majorité des intervenants estime qu'il serait préférable de se départir de son quota dans le cas d'un producteur près de sa retraite et sans relève, i.e., près de se désengager de la production. Il est actuellement plus intéressant de vendre du quota que d'en acheter notamment si on tient compte qu'il faut de 5 à 6 ans pour le rembourser (5% des intervenants). Mais, il faut savoir quel travail ou quelle production choisir après avoir vendu son quota pendant les années où l'on veut continuer à être actif.

- La non rentabilité de la vente: Le quart (25%) des producteurs estiment qu'il n'y a aucune rentabilité à vendre son quota. Il y aurait autant d'argent à faire avec son quota en produisant du lait pendant quelques années qu'en le vendant (5% des producteurs). Ces producteurs perdraient beaucoup de leur gain aux mains des impôts ou ils engageraient le montant de la vente dans le remboursement des dettes. Aucun intervenant ne partage cet avis.

- Le secteur sera protégé pendant plusieurs années: Selon certains (20% des producteurs et 10% des intervenants), il ne devrait pas se produire de grands bouleversements au cours des six prochaines années. Les quotas garantiraient encore un revenu aux producteurs pour au moins cette période. Les barrières tarifaires assureraient une protection adéquate. La production laitière serait encore la plus stable durant ces années.

- La vente serait spéculative: Si l'on devait vendre le quota pour des questions monétaires, ce serait par exemple pour des fins de spéculation (17,5% des producteurs), en espérant que sa valeur chute pour

le racheter à rabais plus tard. Cependant on ne revient pas facilement en production après quelques années. Il faudrait alors reconstituer un troupeau avec une bonne génétique, ce qui ne serait pas une mince tâche. En somme, l'intérêt de vendre son quota pour encaisser des gains présumés dépendrait de ce qu'on ferait avec l'argent qu'on récupérerait de la vente. Vendre ses quotas, c'est comme vendre ses terrains: à court terme c'est payant, mais on ne les vend qu'une seule fois (2,5% des producteurs).

- La confiance en l'avenir (10% des producteurs et 10% des intervenants): 5% des producteurs estiment que le système de mise en marché est bien organisé et certains sont persuadés qu'il existera toujours un système de contrôle des approvisionnements dans l'avenir. Ceci justifierait en partie qu'il peut être profitable de poursuivre dans la production laitière.

5% des intervenants constatent que les gens vendent peu de quota ce qui démontrerait leur confiance en l'avenir. 5% des intervenants mentionnent aussi qu'il n'y a pas lieu de s'alarmer avec le GATT. Si le quota devait perdre beaucoup de valeur, certains actifs de la ferme en gagneraient de façon à équilibrer la perte encourue sur le quota. Pour certains, le revenu tiré de la vente de lait demeure intéressant même si la valeur devait devenir nulle.

- Le taux d'endettement: Le taux d'endettement est aussi un facteur qui influence la décision (5% des producteurs et 15% des intervenants). Si une ferme est très endettée elle est en moins bonne position de vendre puisque la vente risque de ne pas effacer ses dettes. Cette ferme est en mauvaise posture.

- L'efficacité du producteur: Si un producteur est efficace, le GATT ne devrait pas le forcer à abandonner la production (10% des

intervenants). Il serait en mesure d'être compétitif dans l'avenir.

2.6 Vision stratégique des objectifs prioritaires du producteur laitier: En exploitant une ferme laitière spécialisée ou diversifiée, les producteurs se dotent d'objectifs qu'ils désirent atteindre. Dans le contexte actuel de la libéralisation des marchés, les producteurs de même que les intervenants ont énuméré une liste d'objectifs qui sont susceptibles ou qui devraient être mis en priorité par les exploitants laitiers en général.

La très grande majorité des producteurs et des intervenants spécifient que la poursuite de ces objectifs n'est pas nécessairement liée à la taille des fermes.

- Réduction du coût de production par hectolitre de lait: L'objectif de réduire le coût de production d'un hectolitre de lait est partagé par une très vaste majorité de producteurs (70%) et d'intervenants (80%) (figure 37). Il faudrait chercher à produire au meilleur coût possible pour améliorer sa compétitivité et maximiser son revenu net. Le marché deviendrait de plus en plus compétitif. Les moyens de parvenir à de plus faibles coûts passent par une augmentation de la productivité (32,5% des producteurs et 40% des intervenants). Il faudrait élever la production de lait par UTP (unité travail personne). Il faudrait aussi éviter de surcapitaliser dans les actifs de la ferme par rapport à son volume de production. On peut utiliser avec plus d'efficacité les machineries et les équipements déjà en possession de la ferme (15% des intervenants) ainsi que les sols (5% des intervenants). Il faudrait chercher à introduire de nouvelles technologies et techniques adaptées à la taille de la ferme. La médecine préventive du troupeau serait une approche à privilégier (2,5% des producteurs). Il faudrait améliorer la qualité du troupeau en sélectionnant les sujets de remplacement selon des critères génétiques (2,5% des

producteurs). Il faudrait rechercher les investissements les plus productifs. On pourrait également sabrer dans les coûts qui nuisent à la compétitivité de la ferme.

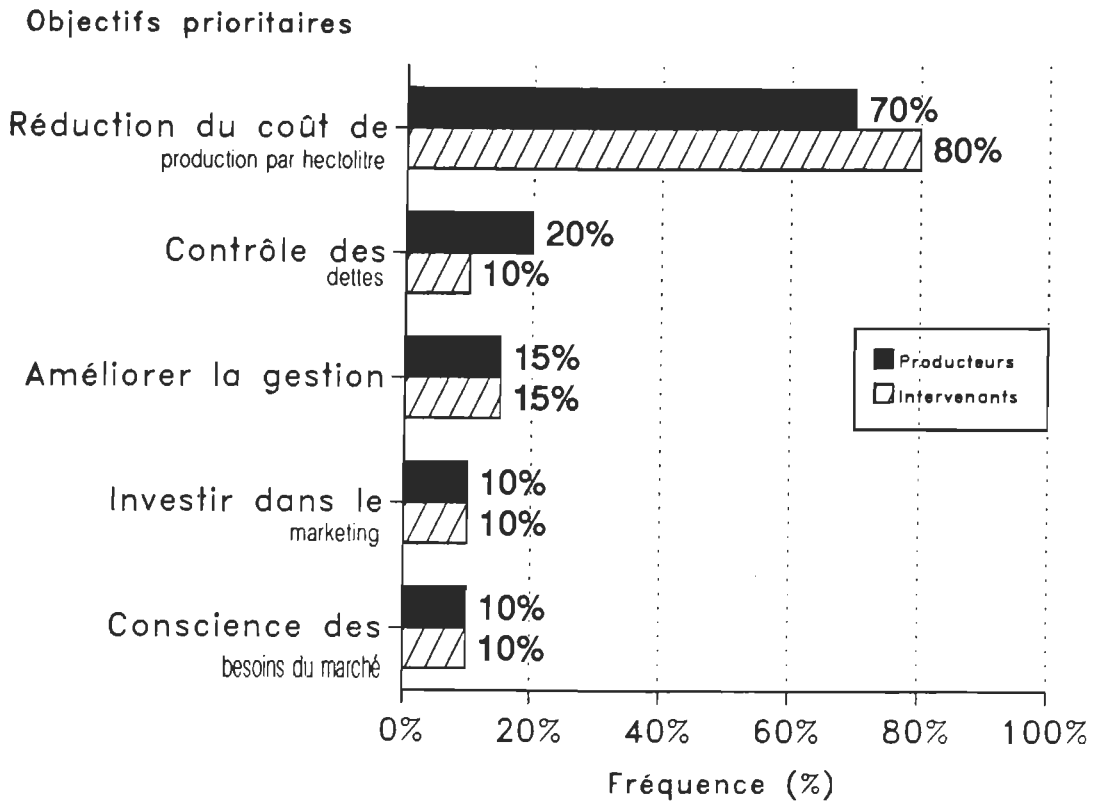


Figure 37. Vision stratégique des objectifs qui devraient être mis en priorité par les fermes laitières québécoises.

7,5% des producteurs et 10% des intervenants préconisent une augmentation de la taille du troupeau pour abaisser les coûts par hectolitre. Si la ferme manque de revenus, il pourrait être avantageux pour cette dernière d'acheter du quota même si cette décision doit être étudiée cas par cas. Les petites fermes auraient avantage à augmenter leur taille (5% des producteurs) sinon les exploitants pourraient être forcés de se procurer des revenus à l'extérieur de la ferme. En revanche, il serait recommandable d'exploiter au maximum les ressources actuelles de la ferme avant de songer à l'expansion. En somme, il s'agirait d'être en mesure de

réduire son coût de production ou de modifier le modèle de production de son entreprise parce qu'on appréhende un accroissement de la concurrence suite à l'accord du GATT. Par exemple, la production laitière pourrait être réalisée de manière extensive, i.e. en utilisant moins d'engrais (2,5% des producteurs).

- Le contrôle des dettes (20% des producteurs et 10% des intervenants): Il faudrait réduire le taux d'endettement de la ferme pour hausser l'avoir du propriétaire. Cet objectif serait essentiel pour demeurer compétitif au début du 21ième siècle. Ce serait aussi une nécessité pour faire face au virage technologique qui sera provoqué et requis par les nouvelles conditions de compétitivité. Il faudrait éviter l'endettement excessif pour l'acquisition de machinerie. Certains suggèrent d'autofinancer la plus grande part de ses investissements. Le recours au travail à forfait serait à aussi envisager. Il faudrait aussi, selon un producteur, cesser d'acheter du quota, car son acquisition augmente l'endettement.

- Amélioration de la gestion (15% des producteurs et 15% des intervenants): L'amélioration de la gestion permettrait aux producteurs de procéder à des investissements plus judicieux et de mieux gérer les coûts de la ferme.

- Investissement dans le marketing (10% des producteurs et 10% des intervenants): Il faudrait intensifier les efforts de marketing en mettant l'emphase sur le développement de nouveaux produits et dans la publicité du lait (2,5% des producteurs). On recommande d'être plus agressif au niveau de la mise en marché et plus imaginatif (2,5% des producteurs et 10% des intervenants).

- Conscience des besoins du marché (10% des producteurs et 10% des intervenants): 5% des producteurs déclarent qu'il serait nécessaire

d'inciter les producteurs à approvisionner le marché de façon régulière. Il faudrait éliminer les périodes de rareté de lait pendant les périodes critiques de l'année. Il faudrait veiller à répondre aux besoins du consommateur en terme de taux de gras dans le lait (2,5% des producteurs). L'orientation de la production devrait être effectuée en tenant compte des besoins du consommateur (5% des producteurs et 5% des intervenants). Si le consommateur dit qu'il préfère le lait de telle ou telle manière, il faudrait l'écouter. Aujourd'hui, on ne peut plus prendre le consommateur pour acquis (5% des intervenants).

- Autres objectifs: En dernier lieu, une série d'objectifs a été citée moins fréquemment lors de l'enquête. Ainsi, 7,5% des producteurs et 5% des intervenants ont mentionné que la poursuite d'une qualité de vie serait un objectif à mettre en priorité. Les producteurs estiment qu'il désirent pouvoir prendre des vacances un de ces jours (2,5% des producteurs). On dit que l'agriculture est avant tout un mode de vie (2,5% des producteurs). Outre cet objectif, 7,5% des producteurs indiquent que les exploitants des fermes laitières devraient chercher à améliorer leurs connaissances en se formant ou en s'informant. 5% des intervenants émettent aussi cette recommandation pour tous les individus qui oeuvrent au sein de la filière laitière, y incluant les conseillers qui sont au service des agriculteurs. Une autre tranche de 7,5% de producteurs déclare qu'il faudrait continuer à être solidaires entre producteurs. Selon eux, il faudrait établir un consensus sur la façon de concurrencer les produits étrangers suite à l'accord du GATT.

5% des producteurs insistent pour que collectivement, l'ensemble des producteurs poursuivent leurs efforts pour maintenir, voire améliorer la qualité du lait. 2,5% des producteurs sont d'avis qu'il faudrait différencier le lait à la ferme pour le destiner à la fabrication de produits spécifiques (fromage, beurre, lait, etc.). Par exemple, le lait

pourrait être différencié en alimentant les vaches au foin sec seulement, i.e., en évitant de les nourrir avec de l'ensilage.

Par ailleurs, 2,5% des producteurs devraient viser à maintenir le niveau de revenu actuel. De leur côté, 2,5% des producteurs croient qu'il faudrait faciliter les transferts de ferme dans l'avenir. La relève risquerait d'avoir de la difficulté à acquérir une ferme si cette dernière lui est cédée à sa pleine valeur marchande. Certains mentionnent qu'il faudrait faire des efforts pour maintenir la ferme familiale et par conséquent, éviter la fermeture de paroisses complètes. 5% des intervenants mentionnent que les plus petites fermes s'orienteront vers l'agriculture durable en respect avec l'environnement. Elles poursuivront des objectifs reliés à leur qualité de vie par opposition aux plus grandes fermes qui viseront le profit. Les fermes de plus grande taille auraient de la difficulté à diversifier car elles possèdent plus d'immobilisations et seraient moins flexibles à cet égard.

Enfin, 5% des intervenants attirent l'attention sur le fait que le producteur laitier devrait tenter de susciter le respect de la population envers son entreprise pour en obtenir le support. Il pourrait contribuer à véhiculer une image positive de son industrie en étant plus présent dans le milieu et en s'engageant davantage au niveau social. La population serait plus favorable à la production agricole et le gouvernement serait plus motivé à maintenir ses subventions sachant que cela répondrait au voeu de la population.

2.7 Vision stratégique de l'impact du GATT sur les stratégies de développement de la ferme des personnes échantillonnées: Il ressort que 67,5% des producteurs expriment que le GATT influencera leur façon d'agir à la ferme dans l'avenir. Pour leur part, 90% des intervenants ont le sentiment que le GATT influencera le comportement futur des exploitants

laitiers des fermes québécoises. Par contre, 30% des producteurs affirment que le GATT ne changera que très peu ou en rien leur comportement qu'ils estiment déjà adéquat. Seulement 5% des intervenants évaluent que la ferme québécoise ne changera que très peu sa façon actuelle de se développer.

Ainsi, 60% des producteurs anticipent dans l'avenir poursuivre la réduction du coût de l'hectolitre de lait et des investissements à leur ferme (85% des intervenants) (figure 38).

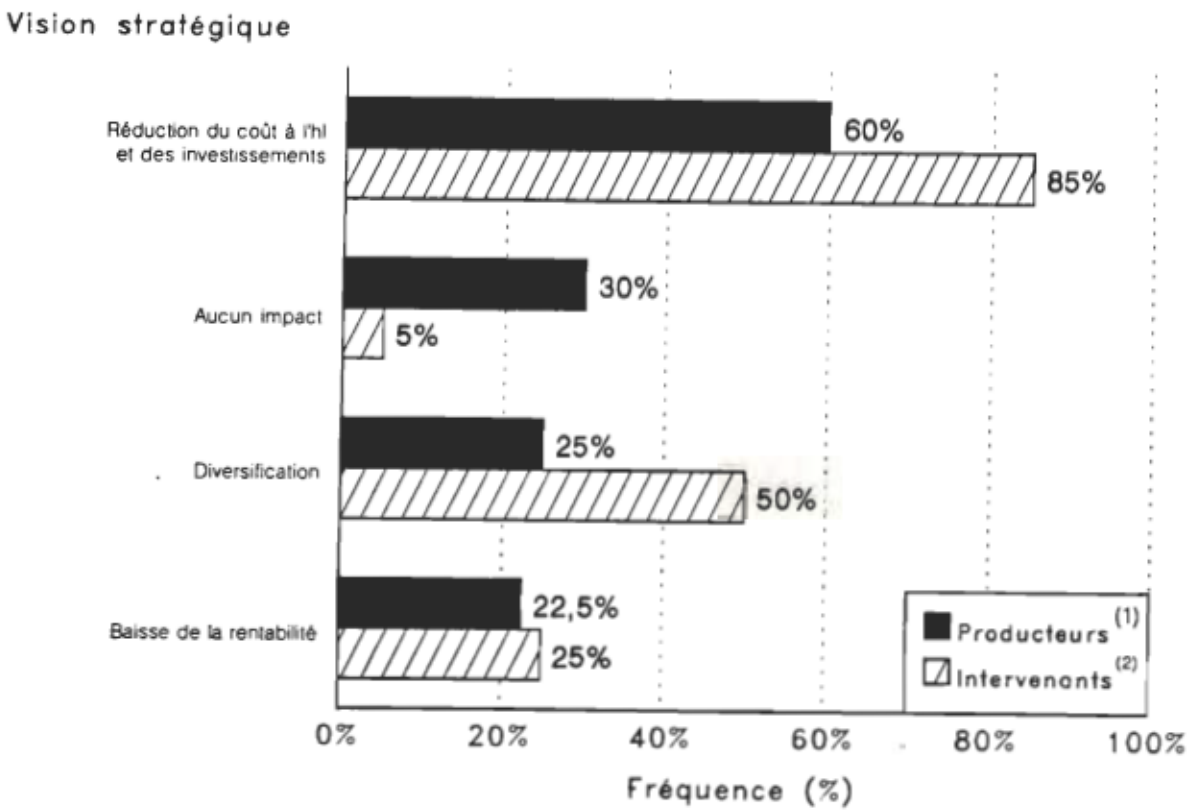


Figure 38. Vision stratégique de l'impact du GATT sur le développement des fermes échantillonnées (1) et québécoises (2).

Pour 45% des producteurs, cet objectif est commandé par le nouveau climat créé par le GATT tandis que pour les quelques autres (15% des producteurs), c'est le résultat d'une démarche déjà adoptée par l'entreprise. De plus, 25% des producteurs estiment qu'ils diversifieront leur production à divers degrés (50% des intervenants). 22,5% des producteurs sont d'avis que leurs revenus diminueront ou stagneront dans le futur à cause du GATT si la taille de leur ferme demeure identique car ils anticipent une baisse du prix du lait (25% des intervenants). Une dernière proportion de producteurs (30%) ne prévoit aucun impact découlant du GATT sur les orientations de leur ferme (5% des intervenants). Ils affirment avoir toujours voulu opérer au moindre coût. Ils indiquent y avoir pensé avant le dénouement du GATT.

2.7.1 Réduction du coût de l'hectolitre de lait et des investissements: Dans le but de rationaliser leurs coûts et demeurer compétitifs, les producteurs interviewés songent à différentes mesures pour atteindre cet objectif à leur ferme (figure 39). Rationaliser les investissements demeure l'option la plus répandue.

- Des investissements plus rationnels (27,5% des producteurs et 15% des intervenants): La rationalisation des investissements est envisagée pour permettre à la ferme de conserver une position concurrentielle favorable dans le futur.

La vitesse d'expansion de certaines fermes est réduite. 17,5% des producteurs indiquent qu'ils reportent l'achat de quota à cause de son coût et du climat d'incertitude créé par le GATT. On est inquiet face à une baisse possible de la valeur du quota. Certains (2,5%) bâtiraient une nouvelle étable avec stabulation libre, mais craignent que le GATT ne bouleverse les règles du système de contingentement et fasse chuter la valeur du quota. Un groupe de 5% de producteurs rapporte acheter du quota

mais en réduisant le délai de remboursement à une période de 5 ans ou moins. Une autre proportion de 5% mentionnent qu'elle aura davantage recours au travail à forfait pour réduire leurs investissements en machinerie et équipement. 5% des producteurs réduisent tous leurs investissements. 5% des producteurs cherchent à réduire leurs dettes pour être bien positionnés face à la concurrence en 2000.

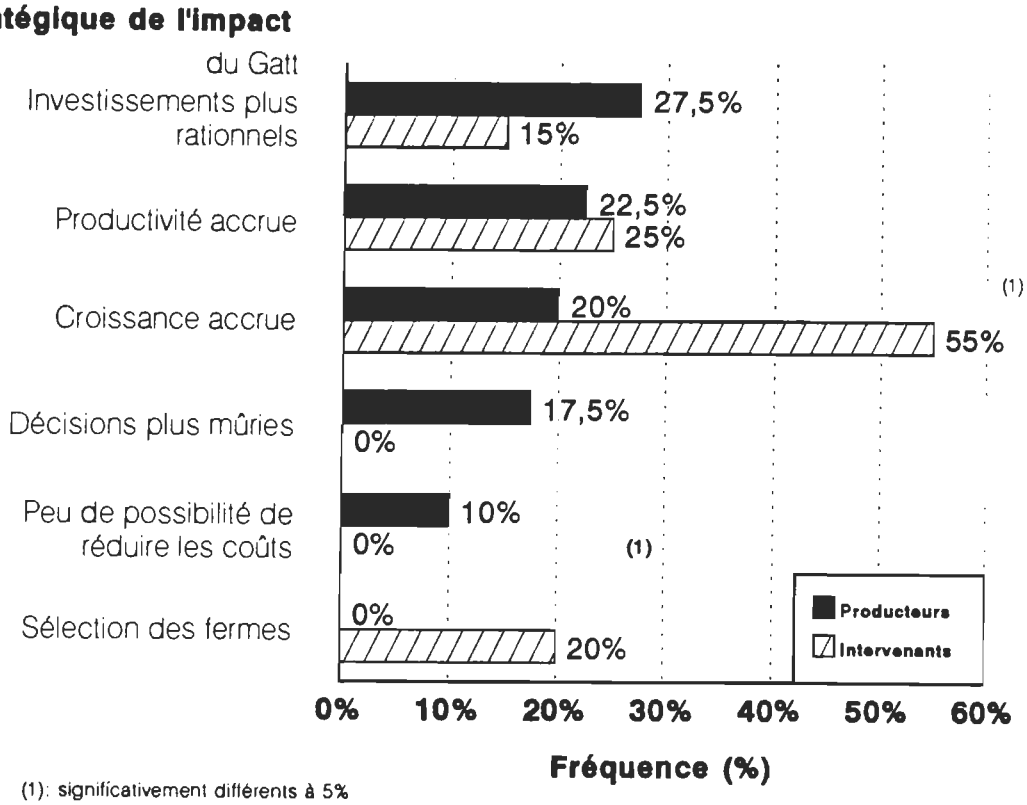


Figure 39. Vision stratégique de l'impact du GATT sur la réduction du coût de l'hectolitre de lait.

Les producteurs seront peut-être moins sophistiqués dans le choix de leur équipement qui pourrait être tout autant productif.

Le contrôle des charges fixes sera déterminant dans l'avenir pour les fermes qui rechercheront la compétitivité (10% des intervenants).

- La productivité accrue (22,5% des producteurs et 25% des intervenants): Les producteurs visent à augmenter la productivité de la main-d'oeuvre. Certains producteurs (2,5%) envisagent l'acquisition de machinerie qui diminuerait l'importance de la main-d'oeuvre par rapport au volume de lait produit. Un producteur (2,5%) indique qu'il va viser une plus grande productivité jusqu'à ce qu'il soit forcé d'embaucher des employés.

Le dilemme qu'auront à vivre les producteurs sera d'augmenter leur productivité par personne et unité de travail pour pouvoir continuer à se payer leur salaire actuel (10% des intervenants). Les producteurs auront le choix de choisir entre augmenter la taille de leur ferme ou diversifier pour augmenter leur productivité.

- Une croissance accélérée de la ferme: 20% des producteurs déclarent qu'ils élèvent ou seraient en mesure d'augmenter plus rapidement que prévu la taille de leur ferme si le prix du lait baissait et que la valeur du quota devait chuter. Le GATT les motiverait ou pourrait les inciter à produire un plus grand volume de lait. Cette perspective est partagée par 55% des intervenants qui croient que la taille de la ferme laitière va progresser plus rapidement en raison de l'accord du GATT. De plus, 12,5% des producteurs hausseront leur volume de production car ils jugent qu'ils doivent produire plus de lait pour bien vivre de la production.

Une proportion relativement faible de producteurs envisagent d'accroître rapidement la taille de leur ferme même si une majorité d'intervenants ont cru que cette tendance devrait se généraliser.

- Des décisions plus mûries (17,5% des producteurs): Ici, les producteurs laissent entendre que leurs décisions sont plus longuement réfléchies avant d'être appliquées. Certains (5% des producteurs) vont

visiter des fermes américaines et prennent des contacts avec des producteurs de différents pays pour mieux comprendre la situation. On cherche à développer une gestion plus rigoureuse à sa ferme. Certains suggèrent de recourir à des conseillers en gestion. Les producteurs cherchent à améliorer leurs attitudes et leurs compétences face à la prise de décision. Aucun intervenant n'a décelé cette tendance aussi clairement.

- Peu de possibilité de réduire ses coûts (10% des producteurs): Ces producteurs affirment que s'ils étaient capables de réduire leurs coûts, l'impact serait très faible. Ils estiment avoir déjà fait beaucoup pour l'abaisser. Pour différents motifs, ces individus ont décidé que leur entreprise ne prendrait pas d'expansion dans la production laitière, du moins ni à court, ni à moyen termes car ils n'y voyaient aucun avantage.

- Sélection intensifiée des fermes (20% des intervenants): Le GATT aurait pour effet de discriminer graduellement les fermes les plus performantes de celles qui sont peu efficaces. Ces dernières disparaîtraient.

Mais, il y aurait de belles opportunités pour celles qui demeureront (5% des intervenants). Le nouveau contexte stimulerait la créativité chez les exploitants qui persisteront dans la production (10% des intervenants).

- Autres: On tentera d'être davantage autosuffisant en grains à la ferme (2,5% des producteurs). Certains vont profiter du fait qu'ils font de l'agriculture biologique (5% des producteurs). Ils estiment que leur coût de production est inférieur. Un producteur (2,5%) songe à l'achat des intrants en groupe. Un autre (2,5%) envisage d'élever ses génisses de remplacement.

2.8 Vision stratégique de la réduction de son coût de production en conservant la même échelle des opérations: Les personnes consultées ont formulé leur vision sur les alternatives pour réduire leur coût de production en maintenant leur ferme à sa taille actuelle.

- Recours à la technologie (55% des producteurs et 35% des intervenants): La technologie et la biotechnologie permettraient d'élever la productivité, i.e., le volume de lait produit par UTP (17,5% des producteurs et 15% des intervenants). Ainsi, l'amélioration génétique rend les vaches plus performantes (27,5% des producteurs). Ce ne serait pas le document attestant les origines génétiques qui serait intéressant, mais plutôt les rendements obtenus (2,5% des producteurs). Cependant, il faut fournir une alimentation adéquate aux vaches pour bénéficier pleinement des progrès en génétique (2,5% des producteurs). Le recours à la transplantation embryonnaire pourrait s'inscrire dans une démarche d'amélioration génétique du troupeau.

Certains miseraient sur le système de récolte en balles rondes ou sur l'acquisition d'un système RTM (ration totale mélangée) pour réduire leur temps de travail. La technologie de récolte évoluera du foin sec vers l'ensilage (5% des intervenants). Avec l'informatique le travail du gestionnaire serait réduit (2,5% des producteurs). L'utilisation de logiciels spécialisés pour gérer l'alimentation, contrôler les volumes de lait produits, etc., constitue un outil facilitant la gestion de son troupeau.

Le choix de la technologie liée à la culture pourrait également constituer une alternative pour réduire les coûts. En plus de réduire le temps de travail, la faucheuse rotative favoriserait l'obtention d'un foin de meilleure qualité. La culture sur billon et le travail minimal du sol se traduiraient par une baisse possible des coûts (2,5% des producteurs). La

production de maïs sans herbicide à l'aide d'une houe rotative et d'un sarcleur serait à considérer. La construction de silos horizontaux plutôt que verticaux pourrait être plus rentable (7,5% des producteurs).

- Lait fourrager et régie des champs (55% des producteurs et 15% des intervenants): La majorité des producteurs pourrait améliorer ses façons culturales pour récolter des fourrages riches en énergie et en protéines (figure 40).

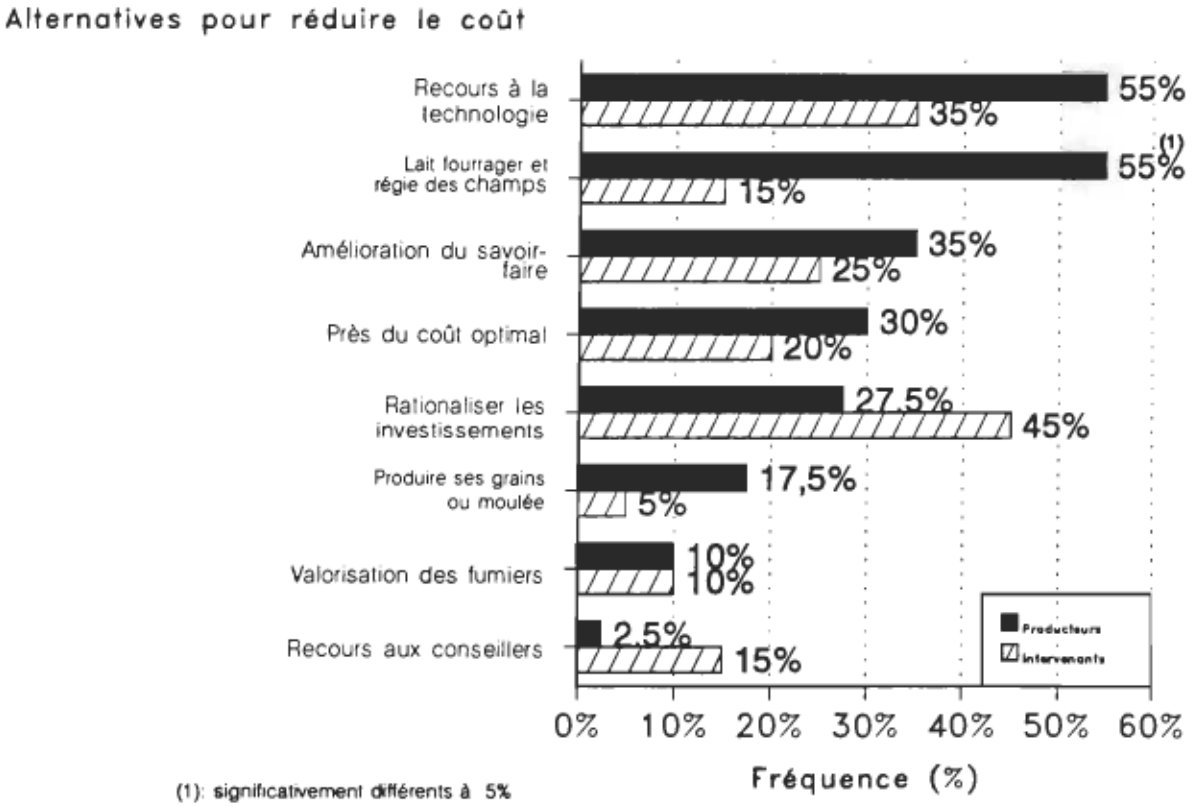


Figure 40. Vision stratégique de la capacité de la ferme laitière québécoise à réduire son coût de production à sa taille actuelle.

Il s'agirait de retirer le maximum de volume de lait par unité de fourrage et d'économiser sur l'achat de la moulée et de concentrés. Il serait avantageux de mieux doser ses engrais pour éviter le gaspillage (7,5% des producteurs). Il faudrait recourir aux nouvelles grilles de

fertilisation qui ajustent à la baisse les quantités d'engrais requises. L'agriculture biologique serait une bonne voie car les fermes qui la pratiquent commenceraient à obtenir de bons rendements tout en réduisant leurs dépenses (5% des intervenants). Du moins, elle pourra servir de modèle à des fermes qui seront plus extensives et qui viseraient à se procurer moins d'intrants à l'extérieur de la ferme. Par exemple, ce type de ferme pourrait utiliser du compost, fumier ou engrais vert pour abaisser ses besoins en engrais. La culture se pratiquerait sur une plus grande superficie.

Il est à souligner qu'une proportion relativement faible d'intervenants reconnaissent la nécessité d'accroître la production de lait fourrager.

- Amélioration du savoir-faire (35% des producteurs et 25% des intervenants): Il faudrait améliorer la capacité du producteur à régir son troupeau laitier (27,5% des producteurs et 15% des intervenants). Une augmentation de la production moyenne par vache serait à envisager (10% des producteurs). Il faudrait pouvoir rapprocher l'intervalle entre deux mise-bas (7,5% des producteurs). La régie de l'alimentation du troupeau pourrait bénéficier d'amélioration (7,5% des producteurs et 10% des intervenants). La régularité dans les heures de traite et dans la distribution de l'alimentation serait un facteur contribuant à la baisse des coûts (5% des producteurs). L'hygiène et l'assurance d'un meilleur contrôle du troupeau seraient également des points à bonifier. Il faut assurer la santé au troupeau (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). Il serait souhaitable pour d'autres de rendre leur taures à leur poids idéal au plus tard à 24 mois (2,5% des producteurs). Les fermes des régions où la terre est moins chère auraient avantage à utiliser des pâturages plutôt que de garder les animaux en réclusion pendant l'année entière (2,5% des producteurs).

L'élévation du savoir-faire de gestion du producteur serait une démarche qui pourrait être fructueuse selon 5% des producteurs et 15% des intervenants. Peu de producteurs utiliseraient une comptabilité de gestion (5% des intervenants). Il faudrait que les producteurs cessent d'acheter de la régie sous toutes formes de gadgets pour en faire réellement. Il y a des gadgets qui permettraient de hauts niveaux de production sans nécessairement améliorer la rentabilité de la ferme. Par exemple, certains producteurs achèteraient à de forts prix des hormones pour détecter les chaleurs chez leurs vaches (5% des intervenants). L'utilisation éventuelle de la somatotrophine ne serait réalisable efficacement que par les producteurs qui possèdent déjà de solides connaissances en nutrition animale (10% des intervenants).

- Le coût optimal est pratiquement atteint à l'échelle actuelle (30% des producteurs et 20% des intervenants): Ces personnes affirment être près de leur coût de production optimal à la taille actuelle de leur ferme. Quelques-unes signalent produire du lait fourrager de manière optimale (2,5% des producteurs). D'autres exploitent les pâturages avec une bonne régie (5% des producteurs). Plusieurs pratiqueraient à la ferme de la médecine préventive et seraient inscrites au PATLQ. Quelques-unes affirment être à la fine pointe technologique (salon de traite et système de traite informatisé) (2,5% des producteurs). Les producteurs seraient dans l'ensemble efficaces puisque les augmentations du prix du lait se situeraient sous le taux d'inflation depuis des années (5% des intervenants). Pour 15% des intervenants, il faudrait augmenter la taille de la ferme pour réduire le coût de l'hectolitre de lait car le secteur aurait pratiquement atteint le seuil minimal de ses coûts à l'échelle actuelle en fonction du potentiel offert par les entreprises.

Certains misent sur l'acquisition de connaissances en médecine vétérinaire et en insémination pour réduire encore un peu leurs coûts (5%

des producteurs).

Le fait de pratiquer une agriculture biologique obligerait à ne pas utiliser certains intrants tels que les pesticides ou les engrais minéraux classiques. Ce qui fait dire à ceux qui pratiquent l'agriculture biologique qu'ils auraient atteint leur coût de production optimal.

5% des producteurs estiment qu'il faudrait une rationalisation des coûts chez les intermédiaires puisqu'il ne serait plus possible de baisser les coûts à sa ferme. Ainsi, les fournisseurs (5% des intervenants) et les distributeurs devraient aussi contribuer à la rentabilité du secteur laitier.

- Rationaliser les investissements (27,5% des producteurs et 45% des intervenants): Il faudrait viser à réduire l'endettement de la ferme. Il faudrait surtout limiter ses coûts de machinerie (22,5% des producteurs et 30% des intervenants). Le recours au forfait ou aux banques de machinerie apparaît comme une solution de rechange à l'achat de machinerie (12,5% des producteurs et 10% des intervenants). L'utilisation ou l'achat de la machinerie en commun serait profitable selon 10% des producteurs et 25% des intervenants. Il faudrait pour cela que des voisins soient intéressés à la machinerie en commun (2,5% des producteurs). La capacité de travail de la machinerie a connu une véritable révolution depuis 20 ans: il y aurait donc moins de risque de partager sa machinerie car le travail est fait plus rapidement par la nouvelle technologie (5% des intervenants). La location de machinerie ou l'achat de machinerie d'occasion seraient à privilégier selon 5% des intervenants. Limiter ses achats de machinerie permettrait aussi de réduire ses coûts (5% des producteurs). On pourrait se satisfaire d'un tracteur moins puissant (5% des intervenants). On pourrait jusqu'à partager son salon de traite (5% des intervenants). Enfin, l'entretien régulier de ses bâtiments en prolongerait la durée de vie et retarderait la

nécessité de réinvestir dans le remplacement de ces actifs (2,5% des producteurs). Il y aurait lieu d'investir dans des actifs selon leur rentabilité plutôt que d'après l'esthétique ou le prestige qu'on en retire (10% des intervenants). De même, il n'y aurait plus de place à investir dans plusieurs systèmes de récolte et d'entreposage de foin dans une même étable (5% des intervenants).

En somme, une plus grande proportion d'intervenants estime que l'on devrait songer à rationaliser les investissements alors que les producteurs envisagent plus souvent d'autres alternatives à leur ferme.

- Production de ses grains ou de la moulée à la ferme (17,5% des producteurs et 5% des intervenants): La production des grains et/ou la fabrication de la moulée à ferme serait une avenue qui aurait un effet bénéfique sur les coûts.

- Valoriser ses fumiers (10% des producteurs et 10% des intervenants): Il faut rechercher à valoriser ses fumiers. Pour certains, l'acquisition d'une fosse à fumier permet de retirer une plus grande part de la valeur fertilisante de son fumier.

- Recours aux conseillers: La performance des fournisseurs pourrait être améliorée (2,5% des producteurs). Le recours aux aides techniques existantes et la formation de clubs d'excellence pourraient favoriser une meilleure performance de la ferme en matière de coût (15% des intervenants).

2.9 Vision stratégique des meilleurs investissements à accomplir par le producteur laitier: Les producteurs et intervenants ont formulé leur vision quant aux meilleurs investissements qu'ils pourraient accomplir actuellement.

- **Investir dans le quota** (50% des producteurs et 30% des intervenants): Investir dans le quota demeure l'un des meilleurs gestes à poser pour la moitié des producteurs (figure 41). Il est considéré comme étant l'investissement le plus productif. Il s'agit de produire le plus de lait possible pour augmenter son revenu. C'est d'ailleurs le quota qui permet à la ferme d'opérer. Il est recommandé d'en acheter si l'on juge que son prix est sensé.

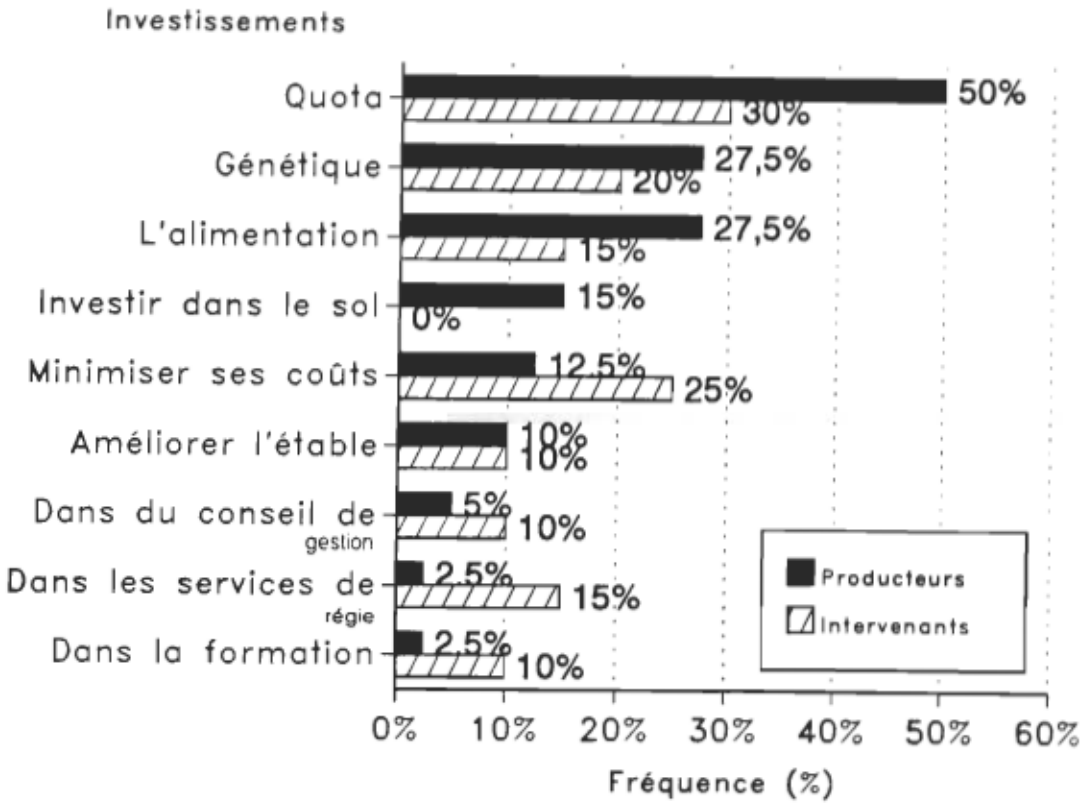


Figure 41. Vision stratégique des investissements les plus bénéfiques à réaliser dans la production laitière.

L'existence du quota serait encore sûre pour les 5 prochaines années (7,5% des producteurs). Ce serait un bon achat à court terme. Ce serait encore plus rentable que d'acheter un tracteur ou de construire un garage chauffé (5% des producteurs). Cependant, pour que l'achat de quota soit

valable, il faudrait éviter de faire des investissements massifs (achats de vaches, bâtiments, etc.) (2,5% des producteurs). Pour les petites fermes, l'achat de quota permet d'augmenter les revenus de façon à les rendre plus viables (7,5% des producteurs). Cela permet de préparer l'infrastructure si la production n'était plus contingentée dans le futur.

D'autres diront que l'achat de quota n'est pas la meilleure affaire (10% des producteurs et 5% des intervenants). Le marché du lait est saturé (2,5% des producteurs). Il serait préférable de diversifier dans d'autres élevages tels que celui de boeuf (2,5% des producteurs). Il faut alors choisir une production qui ne demande pas de nouveaux capitaux majeurs. Ceci pourrait permettre de se constituer du capital pour acheter d'autre quota (5% des intervenants). Pour d'autres, l'achat de quota demeure trop risqué (5% des producteurs). Il faut éviter de traîner des actifs qui ne sont pas productifs (5% des intervenants). Il serait dangereux d'investir dans le quota aujourd'hui pour ne plus être capable d'investir dans l'achat de vaches dans 5 ans. La transformation à la ferme peut être une voie plus rentable que l'achat de quota.

- Investir dans la génétique de son troupeau (27,5% des producteurs et 20% des intervenants): Ceci permettrait d'améliorer la productivité de la ferme.

- Investir dans l'alimentation (27,5% des producteurs et 15% des intervenants): Une partie des producteurs estime que la technologie destinée à servir les aliments aux vaches constitue un bon investissement. L'automatisation de la distribution des aliments personnaliserait les rations des vaches. Cela permettrait également d'économiser du temps.

- Investir dans le sol (15% des producteurs): Investir dans le sol demeure une valeur sûre. Il ne faut pas hésiter à l'améliorer au besoin

(10% des producteurs). Si le quota disparaissait, le prix de la terre augmenterait (2,5% des producteurs).

- Minimiser ses coûts (12,5% des producteurs et 25% des intervenants): Il vaut mieux réduire ses coûts qu'investir actuellement. Il faut consolider ses dettes. Il faut utiliser ses ressources matérielles et humaines de façon optimale.

- Investir dans l'amélioration de l'étable (10% des producteurs et 10% des intervenants): Il faut viser le confort des animaux (2,5% des producteurs) et préparer ses installations pour l'ouverture des marchés.

Si on réaménage les bâtiments, il serait préférable de choisir un mode de stabulation qui sera performant (5% des intervenants).

- Investir dans du conseil de gestion (5% des producteurs et 10% des intervenants): Investir dans une organisation telle que le syndicat de gestion permet de se doter d'un bon suivi à la ferme.

- Investir dans les services de régie (2,5% des producteurs et 15% des intervenants): Il faut investir dans les services de régie tels que le PATLQ, les services d'insémination, etc. Il faudrait plus que jamais posséder à la ferme des outils qui permettent de quantifier les résultats afin de justifier le bien-fondé de ses investissements.

- Investir dans la formation (2,5% des producteurs et 10% des intervenants): Il faut se former pour connaître les techniques de production et être capable de recourir aux services qui sont disponibles.

- Investir dans d'autres actifs ou postes: Les placements tels que le REER sont plus avantageux que d'investir en agriculture présentement

(5% des producteurs).

2.10 Vision stratégique de la croissance de la ferme: 65% des producteurs et 95% des intervenants croient que la croissance de la production de lait pourrait entraîner une meilleure compétitivité de la ferme (figure 42). En revanche, 35% des producteurs et 5% des intervenants n'opteraient pour la croissance de la production de lait pour rendre la ferme plus concurrentielle. Une plus forte proportion d'intervenants estime que l'expansion est bénéfique à la compétitivité de la ferme.

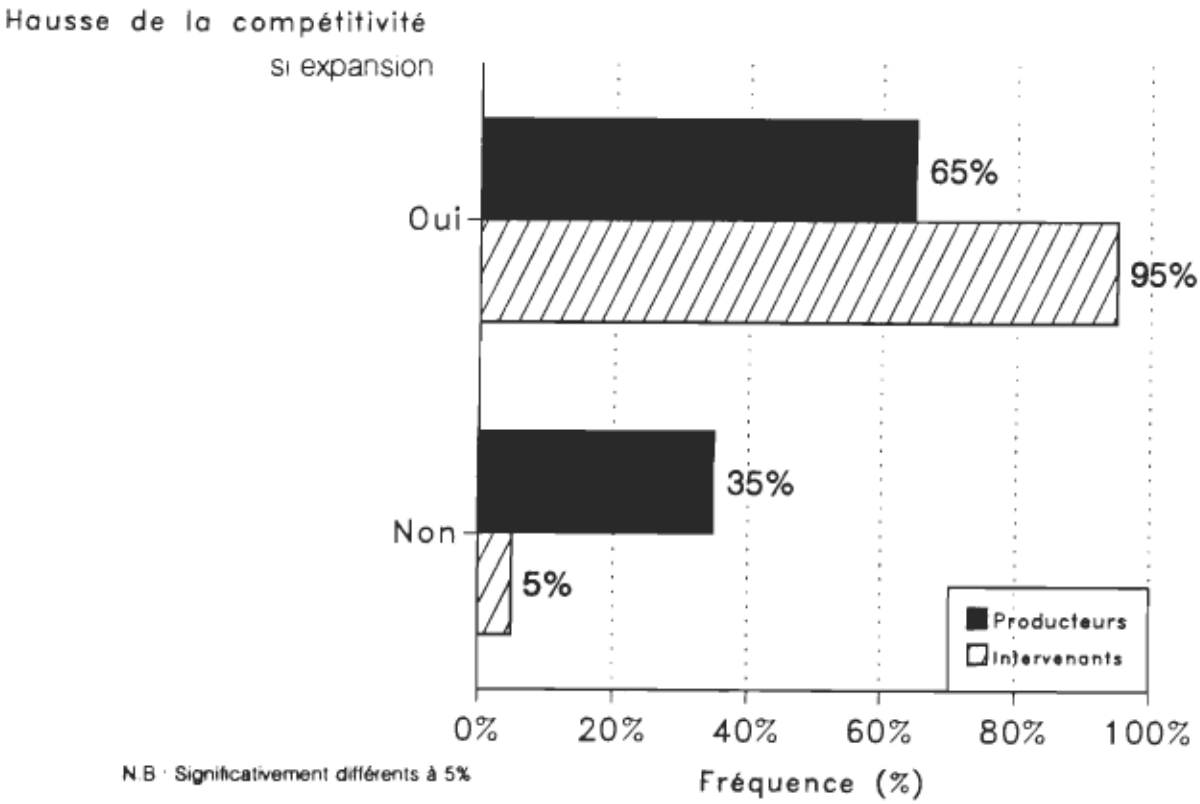


Figure 42. Vision stratégique de l'expansion de la ferme sur l'accroissement de sa compétitivité.

2.10.1 Croissance profitable: Les personnes qui sont en faveur d'une croissance du volume de production de lait envisagent cette stratégie selon deux approches. En vertu de la première approche, qui est celle qui est la populaire auprès des individus échantillonnés, la production de lait pourrait être augmentée graduellement grâce à une meilleure exploitation des capacités de production existantes sous-utilisées selon 40% des producteurs (55% des intervenants) (figure 43).

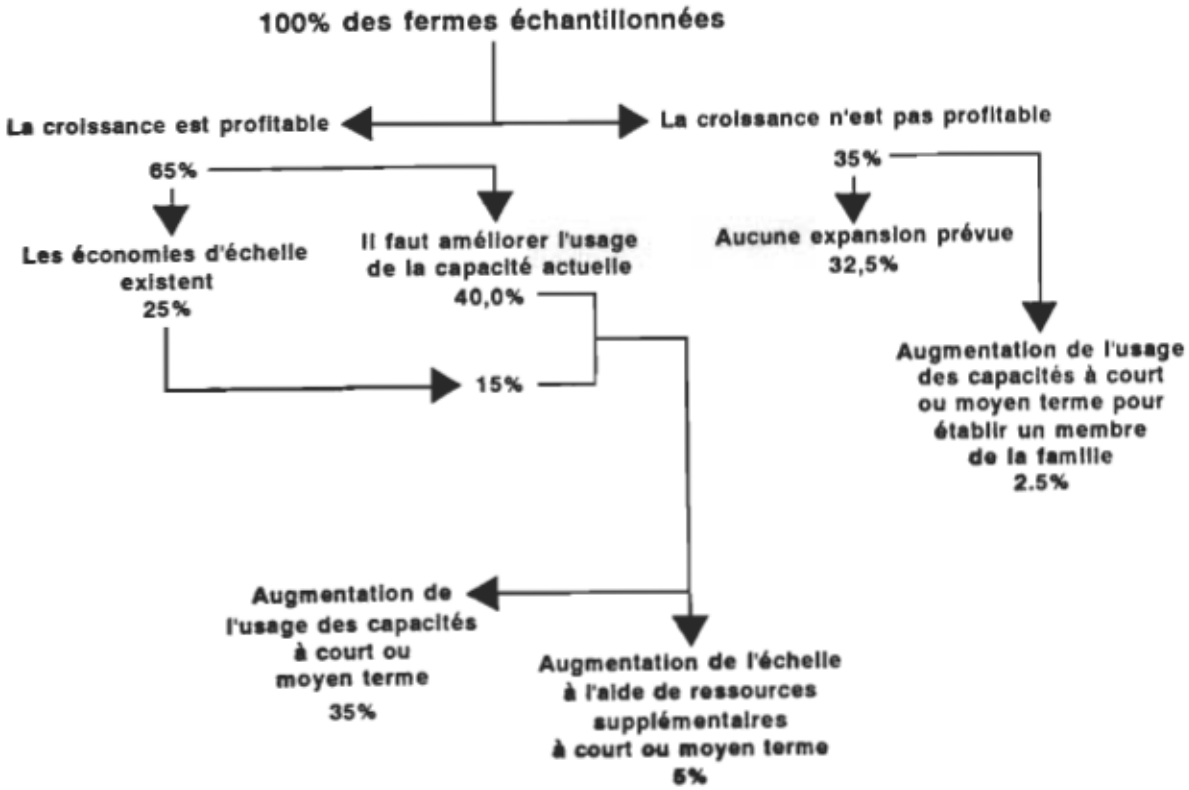


Figure 43. Vision stratégique de l'expansion en production laitière des fermes échantillonnées.

37,5% des producteurs échantillonnés signalent songer à accroître la capacité de production de lait à court ou à moyen termes de la ferme en maximisant l'usage des installations existantes. Il est à souligner que 2,5% des producteurs effectuent cette expansion pour établir un autre membre de la famille même si à priori ils estimaient qu'il n'est pas profitable de faire croître sa ferme. Les intervenants anticipent une croissance graduelle de la production des fermes (50%).

La seconde vision quant à elle, est celle où il est rentable de faire grimper l'échelle de l'ensemble de l'infrastructure de production de la ferme pour la rendre plus compétitive. Elle est partagée par 25% des producteurs et 40% des intervenants. Ce choix serait privilégié d'ici à 10 ans par une autre tranche de 5% des producteurs échantillonnés qui prévoiraient agrandir leur étable ou en construire une plus grande pour augmenter leur capacité de production de lait. Cependant, ces derniers auront amélioré l'usage des capacités existantes avant de poser ce geste.

L'expansion en production laitière est recommandée davantage chez les fermes de taille plus modeste que chez les plus grandes fermes (figure 44). Les fermes de moins de 3 000 hectolitres de lait sont celles qui affirment être en position de prendre de l'expansion le plus rapidement en production laitière (figure 45). Les fermes de 3 000 à 4 999 hectolitres de lait sont les plus nombreuses à signaler être près de leur coût optimal à leur taille actuelle.

- Améliorer l'utilisation des capacités: 27,5% des producteurs et 20% des intervenants mentionnent qu'il est souhaitable d'accroître l'exploitation de ses installations actuelles jusqu'à l'utilisation maximale de la ressource humaine présente sur la ferme. Des producteurs (15%) mentionnent qu'ils ont encore de l'espace inutilisé dans l'étable, qu'ils

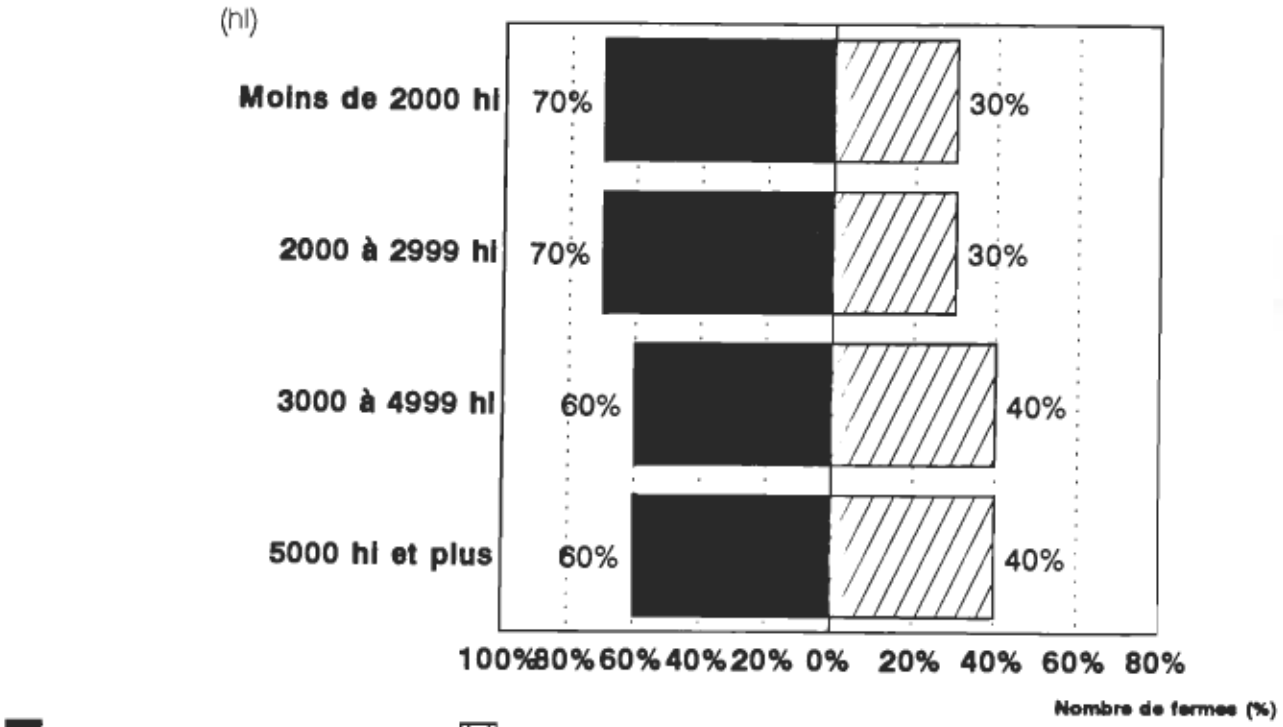


Figure 44. Pourcentage des fermes selon la taille qui déclarent que l'expansion en production laitière augmente la compétitivité.

possèdent de la machinerie et des équipements en excédent (7,5%) ou qu'ils ont encore de la terre à exploiter (5%) dans le but de hausser leur production de lait. L'utilisation des ressources existantes permettrait de limiter les investissements et de justifier l'achat de quota. C'est pour plusieurs une façon efficace de s'assurer une hausse plus importante des revenus que des coûts liés à une croissance.

Des producteurs (12,5%) se disent prêts à augmenter rapidement leur production de lait substantiellement pour compenser une baisse éventuelle du prix du lait. Leur étable a été agrandie dans le passé en prévision de répondre, le cas échéant, aux besoins d'une expansion importante. Selon eux, cette décision serait facilitée si le coût du quota devait chuter, levant un obstacle majeur à la croissance de la ferme en cas de baisse de prix.

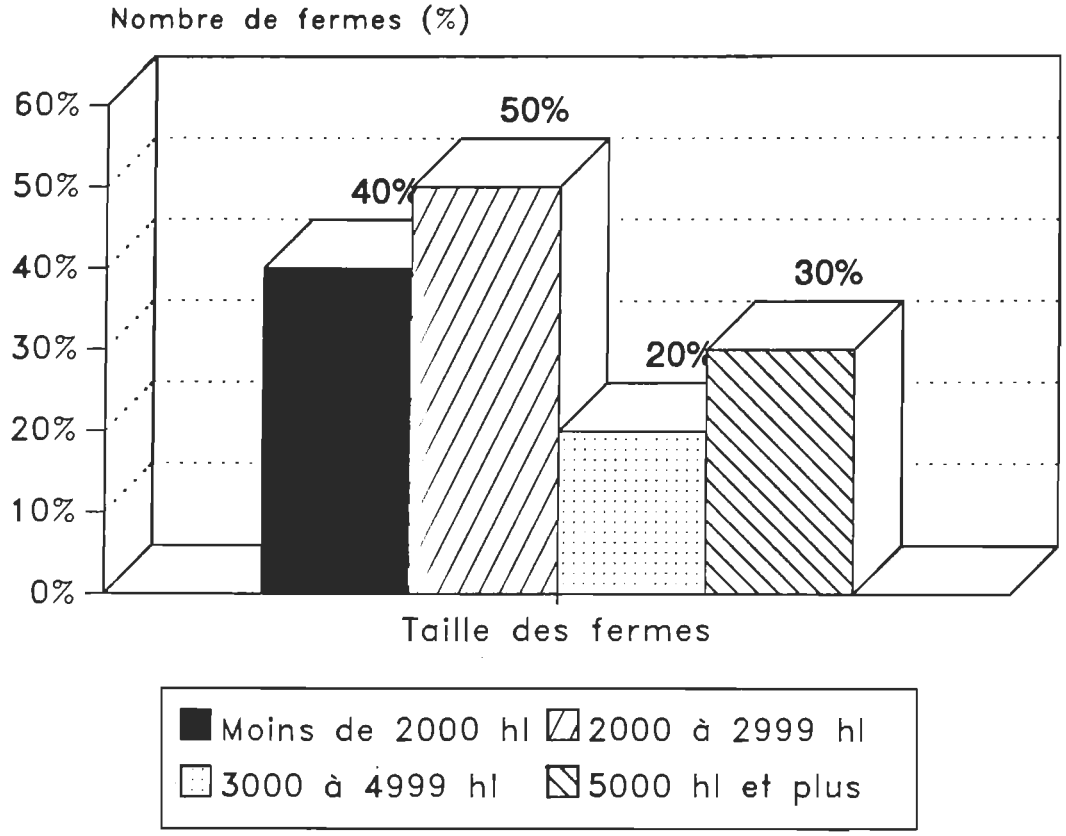


Figure 45. Pourcentage des fermes selon la taille pouvant prendre de l'expansion à moyen terme dans la production laitière.

2.11 Vision stratégique des étapes à franchir pour une ferme qui cherche à prendre de l'expansion

- Être productif (45% des producteurs et 45% des intervenants): Il faudrait s'assurer d'être productif à sa taille actuelle avant de songer à l'expansion (figure 46). Pour ce faire, il faudrait maximiser sa production de lait et minimiser ses coûts. Pour être productif, il s'agirait entres autres de produire des fourrages de qualité (5% des producteurs) et d'améliorer la production moyenne de son troupeau (5% des producteurs). Il faudrait délaisser le superflu et viser l'essentiel (5% des intervenants). Il faudrait recourir davantage aux technologies existantes (5% des intervenants).

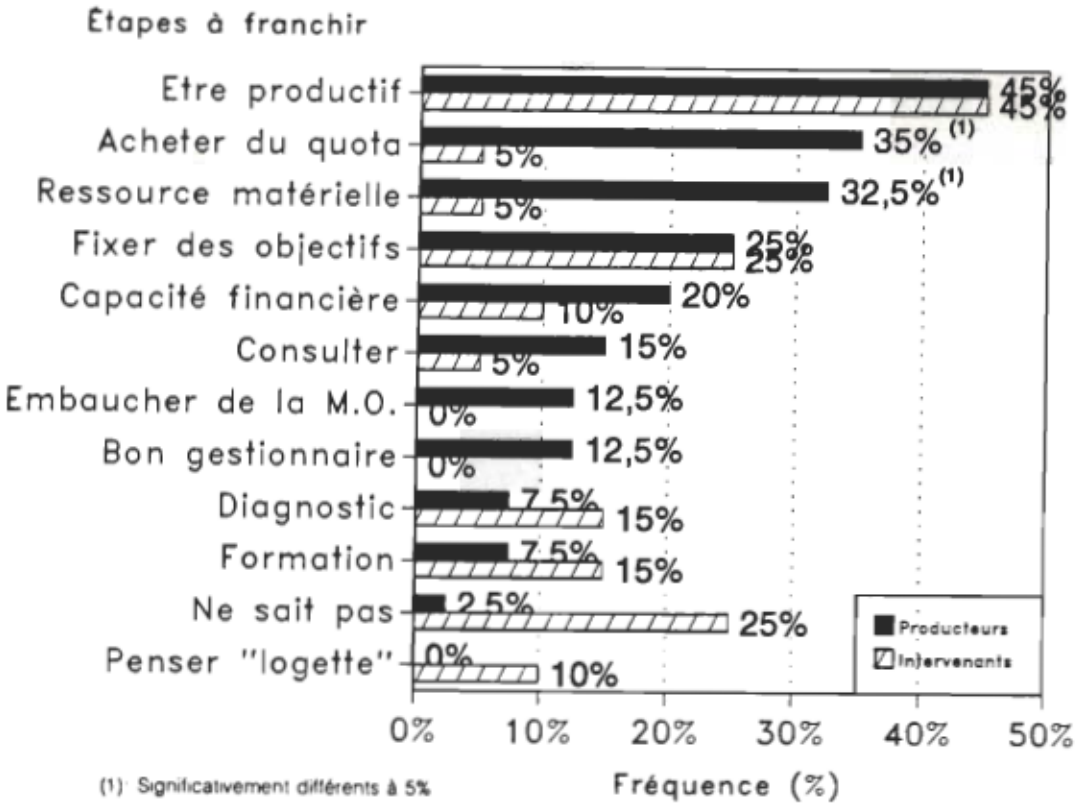


Figure 46. Vision stratégique des étapes à franchir pour une ferme qui désire prendre de l'expansion.

- Acheter du quota (35% des producteurs et 5% des intervenants): Cet investissement doit être accompli pour faire croître son entreprise dans la production laitière. Cependant, il est possible de croître en vendant son quota et en diversifiant dans une autre production agricole (5% des producteurs).

Il serait recommandé d'acheter du quota pendant la période de l'année où son prix est historiquement inférieur, soit de septembre jusqu'à la fin de décembre (5% des intervenants).

- Ressources matérielles (32,5% des producteurs et 5% des intervenants): Il peut être plus intéressant selon une minorité de producteurs (2,5%), d'acheter ses intrants (autres que le fourrage), car

selon ces derniers, il serait plus rentable de les acheter que de les produire. Donc, l'achat de ses intrants peut éviter au producteur de rechercher des nouvelles terres qui auraient été nécessaires pour réaliser l'expansion de la ferme. Il faudrait faire appel au travail au forfait avant de s'équiper en machinerie (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). Pour d'autres, il faut chercher à produire ses intrants et être autosuffisant en sol (17,5% des producteurs).

Pour 32,5% des producteurs, il faudrait songer à ajuster sa capacité de production. Il faudrait par exemple, envisager d'adapter sa capacité de production en augmentant le nombre de vaches, élever ses sujets de remplacement, améliorer la génétique de son troupeau, sa superficie et la capacité d'entreposage des fumiers. L'achat d'une ferme voisine pourrait être une alternative à examiner.

La technologie devrait être la plus efficace et la plus simple possible (7,5% des producteurs). Il faudrait investir dans la technologie qui réduit le travail par unité de production (5% des intervenants). Si on agrandit ses installations, il faudrait prévoir construire avec une capacité excédentaire pour permettre de compléter l'expansion ultérieurement (2,5% des producteurs).

- Fixer des objectifs (25% des producteurs et 25% des intervenants): Le producteur devrait se fixer des objectifs, à savoir qu'il devrait clarifier si l'expansion répond à des objectifs d'entreprise et à ses objectifs personnels. L'expansion se planifierait longtemps d'avance (5% des intervenants). Il faudrait pouvoir établir ses objectifs en fonction du marché du lait qui prévaudra dans l'avenir (5% des intervenants).

En ce qui concerne les objectifs d'entreprise, il faudrait vérifier si l'expansion permet d'atteindre des objectifs de rentabilité (2,5% des

producteurs et 5% des intervenants). Il faudrait pouvoir analyser différentes alternatives pour prendre la meilleure décision (2,5% des producteurs). L'expansion devrait faire baisser son coût de production pour s'y engager (2,5% des producteurs). Le producteur devrait choisir entre se spécialiser ou diversifier sa ferme (2,5% des producteurs).

En ce qui a trait aux objectifs personnels du producteur, ce dernier devrait s'assurer qu'il pourra maintenir un équilibre entre retirer des revenus satisfaisants de sa ferme et sa qualité de vie (5% des producteurs).

- Capacité financière (20% des producteurs et 10% des intervenants): L'endettement devrait être relativement faible puisqu'une expansion peut exiger des investissements importants. Il faudrait s'assurer que la ferme est prête à investir. L'investissement requis pourrait être d'autant important si la ferme doit capitaliser dans divers actifs en plus d'être tenue d'acheter du quota.

- Consulter (15% des producteurs et 5% des intervenants): Le producteur devrait consulter s'il ne détient pas toutes les connaissances pour poser un diagnostic solide de la situation de sa ferme. Il lui faudrait consulter pour s'assurer qu'il a bien identifié les exigences associées à une expansion de sa ferme.

Pour évaluer s'il est en mesure d'assumer une forte expansion, le producteur pourrait accomplir des stages sur de grandes fermes aux États-Unis par exemple (2,5% des producteurs). Il pourrait aussi visiter d'autres fermes (5% des intervenants).

- Embaucher de la main-d'oeuvre (12,5% des producteurs): À un certain seuil, la ferme doit embaucher de la main-d'oeuvre supplémentaire. Il faut dénicher de la main-d'oeuvre disposée à travailler aux conditions

qui prévalent dans la production laitière, ce qui ne semblerait pas toujours aisé. Le facteur humain serait un élément essentiel de la stratégie d'expansion.

- Être bon gestionnaire (12,5% des producteurs): Il faudrait être capable d'opérer une grande entreprise et capable de gérer éventuellement des employés (2,5% des producteurs). Un exploitant qui est fait pour traire 40 vaches ne pourrait jamais en élever 100. Ses 40 vaches, il les connaît toutes par leur nom. À 100 vaches, elles seraient toutes identifiées par des numéros. Il ne pourrait jamais s'adapter à cela. A un certain seuil, il faut instaurer un système d'information organisé car on ne peut plus compter sur sa seule mémoire pour faire le suivi de ses vaches (5% des intervenants). Il faut être en mesure de bien gérer son temps.

- Poser un diagnostic de sa ferme (7,5% des producteurs et 15% des intervenants): Il faudrait analyser les forces et faiblesses ,i.e., les ressources de l'entreprise. Mais pour cela, l'entreprise devrait recueillir le données nécessaires à cette analyse (5% des intervenants).

- Détenir de la formation (7,5% des producteurs et 15% des intervenants): Le producteur devrait posséder une solide formation en administration et en gestion.

- Penser "logette" (10% des intervenants): L'avenir serait aux fermes à stabulation libre. Il s'agirait de construire un appentis pour les taures qui serait converti en étable à logettes. Ceci permettrait de répartir les investissements sur une plus longue période de temps.

- Autres étapes: Il faudrait établir le projet collectif des producteurs afin de déterminer s'il faut toujours acheter du quota (2,5% des producteurs et 5% des intervenants) et obtenir l'accord du ministère de

l'environnement (2,5% des producteurs). Il faudrait faire le choix de demeurer assez longtemps en agriculture pour rentabiliser ses investissements (5% des intervenants).

2.12 Vision stratégique des changements de structure dans l'organisation nécessités par le passage de la taille de la ferme à une autre: Le passage d'une taille de ferme à une autre impliquerait une augmentation de la capacité des ressources de production selon 75% des producteurs. Ceci n'est partagé que par 15% des intervenants (figure 47). La hausse de la taille de la ferme entraînerait aussi un changement en matière de technologie selon 42,5% des producteurs et 25% des intervenants. Un accroissement des qualifications du producteur est aussi à considérer dans le cadre d'une expansion marquée (25% des producteurs et 10% des intervenants).

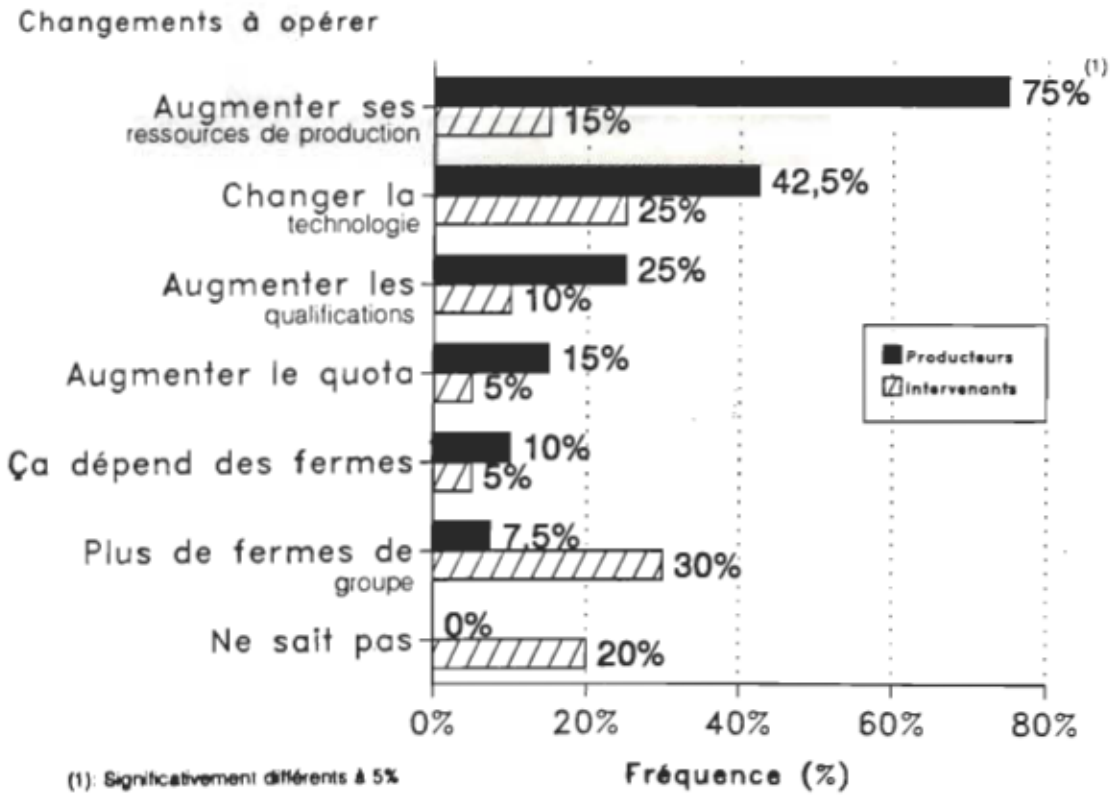


Figure 47. Vision stratégique des changements à opérer dans l'organisation de la ferme qui passe d'une taille à une autre.

L'adaptation du facteur humain à la croissance de la ferme grâce à de meilleures qualifications préoccupe 25% des producteurs ainsi que 10% des intervenants. La capacité à gérer la main-d'oeuvre serait une lacune importante à surmonter (12,5% des producteurs et 10% des intervenants). Le passage d'un noyau familial à un noyau non familial serait une phase critique pour plusieurs fermes (5% des intervenants). Le producteur doit être assez sociable pour gérer de la main-d'oeuvre et accepter que d'autres puissent faire le travail aussi bien que lui. Grâce à l'acquisition de connaissances, les exploitants qui sont associés pourraient se spécialiser et détenir davantage de responsabilités (2,5% des producteurs).

L'acquisition de quota serait aussi un élément essentiel (15% des producteurs et 5% des intervenants). Les changements nécessités lors d'une expansion dépendrait de chaque ferme selon 10% des producteurs et 5% des intervenants. L'expansion des fermes occasionnerait l'apparition d'un plus grand nombre de fermes de groupe d'après 7,5% des producteurs et 30% des intervenants. Les intervenants perçoivent plus fréquemment que les fermes seront gérées par plusieurs associés dans l'avenir. Leur taille serait encore "humaine" (5% des intervenants). Avec l'apparition de plus en plus fréquente des fermes de groupe, le partage de la propriété pourrait être basé sur un autre fondement que sur les parts de travail de chacun. Il se pourrait qu'on observe dans certaines fermes que le propriétaire d'une partie de la ferme puisse ne pas y travailler (5% des intervenants). Le partage des tâches devrait y être beaucoup mieux défini. Les rôles, les attributions et la rémunération de chacun devraient être précisés. Si les associés sont incapables de séparer la propriété, les responsabilités et l'engagement personnel de chacun et de bien les délimiter, tôt ou tard, l'entreprise pourrait connaître de graves problèmes.

Pour mieux survivre, les petites fermes familiales risquent de se regrouper entre elles pour accroître leur compétitivité (10% des

intervenants). Les règlements de la Fédération des producteurs de lait devraient être assouplis pour permettre la fusion entre fermes de familles différentes sans la coupure de quota de 20%. Actuellement, cette mesure aurait pour but de prévenir la concentration du secteur.

Pour leur part, 22,5% des producteurs et 15% des intervenants citent des changements d'autre nature. Enfin, 20% des intervenants ne se prononcent pas sur cette question.

2.13 Freins à la croissance à la ferme des producteurs échantillonnés: Un des freins qui fait obstacle à la croissance de la ferme des producteurs consultés est lié au fait que la main-d'oeuvre est utilisée à sa pleine capacité (27,5% des producteurs). Il est à souligner que pour 67,5% des producteurs et 45% des intervenants, la limite de la croissance de la ferme est fixée par la disponibilité de la ressource humaine qui est active à la ferme actuellement (figure 48).

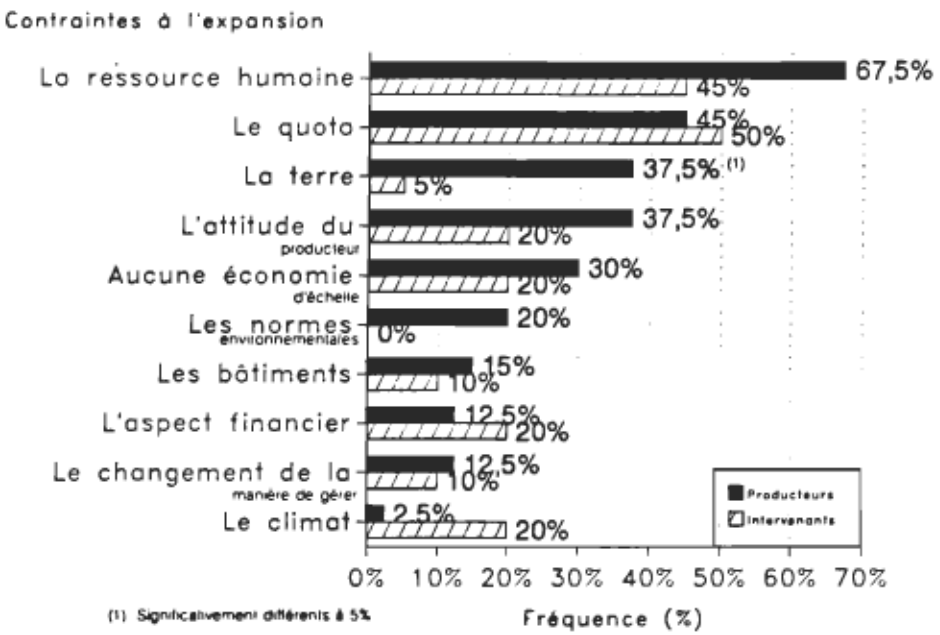


Figure 48. Vision stratégique des contraintes à l'expansion de la ferme laitière.

Ces derniers producteurs ne semblent pas prêts à franchir la taille critique qui les obligerait à embaucher de la main-d'oeuvre supplémentaire. La présence d'un employé à la ferme signifie pour plusieurs une contrainte qui est pénible à vivre quotidiennement. On estime souvent que la main-d'oeuvre disponible est insuffisamment qualifiée ou peu travaillante. Il faudrait pouvoir aussi croître suffisamment pour justifier le salaire d'un employé à temps plein. En prenant de l'expansion, le producteur serait appelé à bien gérer sa ferme et à superviser des employés ce qui exigerait des capacités spécifiques de sa part. Pour certains (7,5% des producteurs), l'expansion pourrait être envisagée si le recours à la technologie permettait d'éviter l'embauche de nouvelles ressources humaines. La contrainte de la ressource humaine serait plus présente chez les plus petites fermes (figure 49).

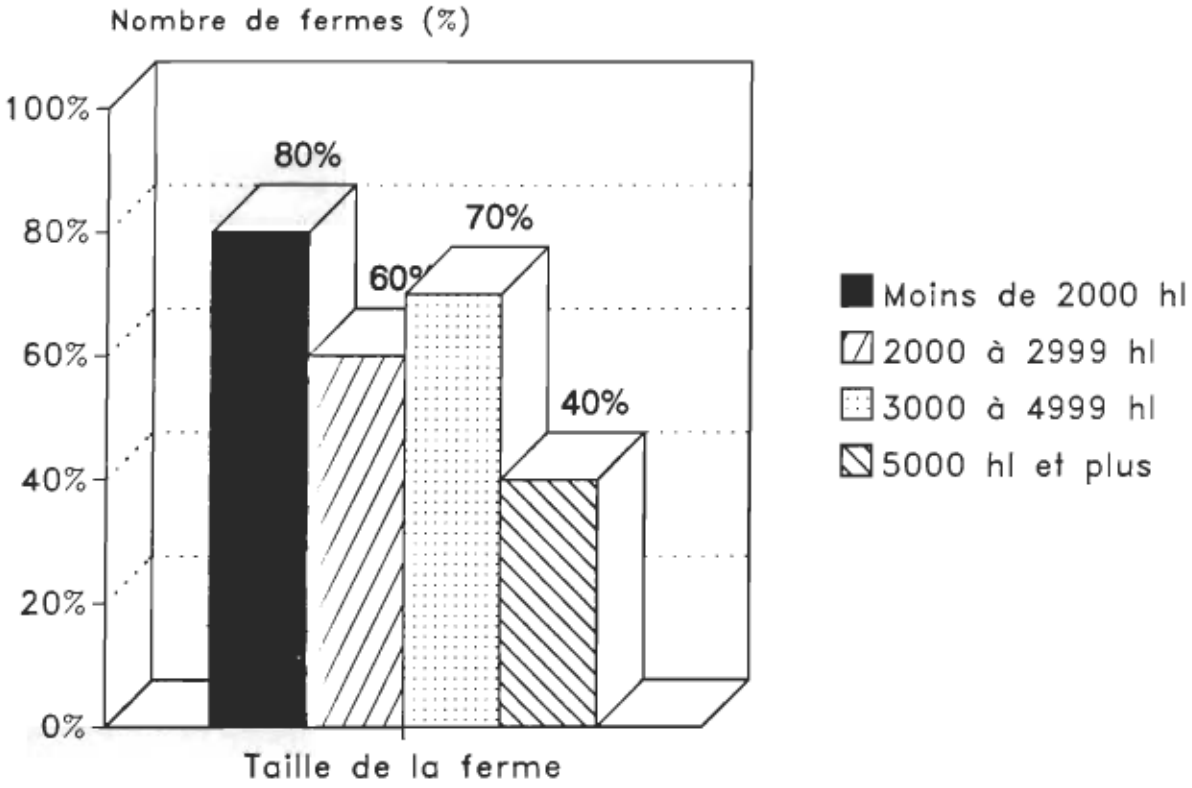


Figure 49. Pourcentage des fermes selon la taille qui indiquent que la ressource humaine est un facteur qui limite leur croissance.

Selon 45% des producteurs et 50% des intervenants, le quota serait aussi un frein à la croissance en raison de son coût élevé ou du risque qu'il représente . Il augmenterait l'endettement et le capital qu'il représente ne peut être réinvesti car il est immobilisé. De plus, la limite imposée dans le volume de quota pouvant être achetée par mois freinerait l'expansion des plus grandes fermes (2,5% des producteurs). Les intervenants situent le plus fréquemment le quota parmi les contraintes tandis que de leur côté, les producteurs relèvent le plus souvent la ressource humaine.

Pour 37,5% des producteurs qui ont identifié plus souvent cet aspect, et 5% des intervenants, la terre peu disponible ou peu accessible à des prix abordables, nuit à la croissance.

Pour 37,5% des producteurs et 20% des intervenants, la décision de croître dépend de l'attitude du producteur envers la croissance. Plusieurs producteurs rechercheraient un type de ferme familiale et une façon de l'atteindre serait de restreindre sa croissance. Selon les producteurs concernés, il serait important de limiter la croissance de sa ferme pour préserver ou améliorer sa qualité de vie.

30% des producteurs et 20% des intervenants sont plutôt d'avis qu'il n'y a aucune économie d'échelle à réaliser en choisissant de changer l'infrastructure de la ferme. On a l'impression que la croissance vers une taille qui exigerait des modifications à l'infrastructure de la ferme est synonyme de profits qui stagnent. Certains croient qu'embaucher un employé annulerait les gains anticipés par l'expansion , i.e., que la croissance ne rapporterait pas plus de profits en fin d'année. Un autre donne l'exemple que l'ajout d'un associé à la ferme, en l'occurrence son fils, n'aurait pas augmenté la rentabilité totale de la ferme (son salaire horaire personnel n'a pas augmenté). Toutefois, une forte croissance serait davantage

défendable lorsqu'il s'agit de s'associer avec un autre membre de la famille. Mais il serait plus difficile de transférer une grande ferme (5% des producteurs).

D'après 20% des producteurs les normes environnementales trop sévères constitueraient un frein à la croissance. Ces derniers sont souvent près d'agglomérations de quelques citoyens. On ne pourrait plus accroître la taille de sa ferme ou encore, il serait difficile d'épandre son fumier sans susciter de plaintes de citoyens. Dans d'autres cas, la croissance exigerait l'érection d'une fosse à fumier. Il est à noter qu'aucun intervenant n'a mentionné cet élément.

Le manque de ressources telles que de bâtiments est un handicap pour 15% des producteurs (10% des intervenants). Quelques autres producteurs ne veulent pas s'endetter pour demeurer compétitifs en l'an 2001 (5%). 7,5% des producteurs craignent de se retrouver dans une taille intermédiaire où il n'y a pas de rentabilité en prenant de l'expansion au-delà d'un certain seuil (10% des intervenants). D'autres veulent mieux rentabiliser leur ferme actuellement avant de songer à l'expansion.

La croissance vers une grande ferme nécessiterait de la part du producteur qu'il adopte une autre approche de gestion qu'il ne maîtriserait pas actuellement (12,5% des producteurs et 10% des intervenants). L'aspect financier serait un obstacle pour 12,5% des producteurs et selon 20% des intervenants. Il faudrait du capital pour faire croître sa ferme. L'endettement élevé de la ferme constituerait une embûche importante. Les conditions climatiques joueraient en défaveur de la croissance, selon 2,5% des producteurs et 20% des intervenants, en fixant une limite à la taille de la ferme. Selon les intervenants, le climat ne se prêterait pas ici à l'exploitation laitière dans des bâtiments aussi sommaires que dans le sud-ouest américain. Il serait donc impossible de reproduire le modèle

californien.

Parmi les autres contraintes mentionnées moins fréquemment, il y a la crainte du GATT (5% des producteurs), la machinerie qui n'aurait plus la capacité suffisante (2,5% des producteurs) ainsi que l'absence de relève (2,5% des producteurs). Les intervenants ont formulé à quelques reprises la distance entre les fermes qui empêche les fusions ou les regroupements entre producteurs intéressés (5%), la nécessité d'acheter des actifs superflus lors de l'acquisition d'une autre ferme (5%), une attitude généralisée chez le producteur mais aussi dans le public qui proscrit le gigantisme (5%) et l'incapacité d'introduire l'intégration verticale dans le secteur (5%).

2.14 Vision stratégique de la taille de la ferme laitière québécoise de l'avenir: Pratiquement tous les producteurs et les intervenants affirment que la ferme laitière québécoise poursuivra sa croissance au cours des 10 prochaines années. Selon 50% des producteurs et 45% des intervenants les fermes de moins de 80 vaches en moyenne prédomineront au Québec vers 2004 (figure 50).

Un nombre plus restreint de producteurs (12,5%) et d'intervenants (20%) anticipent que la taille moyenne de la ferme laitière québécoise pourrait atteindre plus de 100 vaches. Pour leur part, 2,5% des producteurs et 5% des intervenants indiquent que la taille moyenne de la ferme atteindra entre 79 à 99 vaches.

Cependant, 20% des intervenants sont d'avis qu'aucune ferme québécoise n'adoptera le modèle californien de quelques milliers de têtes. Néanmoins, 10% des intervenants et 2,5% des producteurs sont d'accord pour dire qu'il serait possible de voir surgir des fermes de 1000 vaches au Québec au cours de cette période de 10 ans.

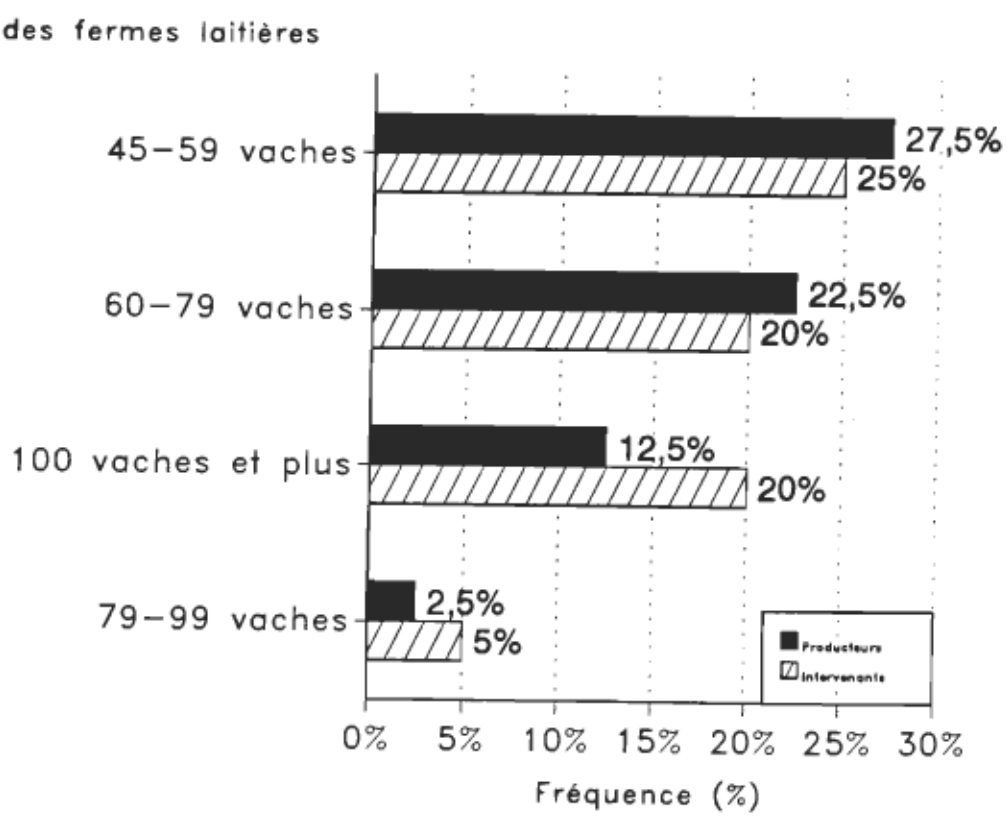


Figure 50. Vision stratégique de la taille des fermes laitières québécoises au cours des 10 prochaines années.

Les fermes qui disparaîtraient dans le futur seraient celles qui sont plus petites, i.e., moins viables ou transférables (50% des producteurs et 20% des intervenants). Par contre, il est à noter que certains individus (10% des producteurs et 5% des intervenants) formulent l'opinion que la ferme se polarisera entre deux tailles extrêmes. Selon leur hypothèse, d'une part, les plus petites fermes survivraient car selon certains, les exploitants de ces entreprises chercheront d'autres sources de revenus qui pourraient provenir par exemple d'emplois hors de l'agriculture. Pour être efficaces, les plus petites fermes chercheraient à réduire leur coût de production plutôt que de miser sur les économies d'échelle. Ces dernières seraient plutôt opérées individuellement. D'autre part, les fermes plus grandes seraient les plus efficaces et relativement concurrentielles. Elles

seraient capables d'adaptation et relativement bien structurées. Elles miseraient sur les économies d'échelle. Elles seraient gérées par un groupe d'individus.

Quant à elles, les fermes de tailles intermédiaires auraient de la difficulté à survivre. Elles seraient aspirées vers une extrémité ou l'autre. Selon un producteur (2,5%), ce serait dans les tailles intermédiaires que l'on retrouverait les fermes gérées par deux couples. Il explique que ce serait le type d'association le plus risqué car les gens s'affrontent deux contre deux et il serait alors plus ardu de régler les conflits entre les associés. La ferme de taille intermédiaire serait également moins avantagée car sa taille se situe à un niveau critique où elle exige trop d'un individu et ne justifierait pas l'embauche de main-d'oeuvre supplémentaire ou une association avec d'autres si sa taille restait stable.

2.15 Vision stratégique de la spécialisation et de la diversification: Ici, il s'est agi de vérifier l'impact de la taille sur le choix de la stratégie de croissance de la ferme laitière.

60% des producteurs et 60% des intervenants sont d'avis qu'il ne devrait pas avoir de lien entre la décision de se spécialiser ou de diversifier et la dimension de sa ferme. Par contre, 40% des producteurs et 25% des intervenants sont d'avis contraire et préconiseraient qu'on devrait tenir compte de la taille de la ferme pour décider ou non de diversifier.

2.15.1 La taille de la ferme n'influence pas le choix de la stratégie organisationnelle: Ceux qui disent qu'il ne devrait pas avoir de lien entre la taille et la décision de se spécialiser ou de diversifier affichent des opinions variées sur la stratégie organisationnelle à retenir. 30% des producteurs et 15% des intervenants sont convaincus que la

spécialisation est la stratégie la plus appropriée pour toutes les fermes peu importe leur taille (figure 51). Mais, pour 20% des producteurs et 20% des intervenants, ni la spécialisation, ni la diversification n'offriraient à priori d'avantages plus marqués et cela, indépendamment de la taille de la ferme. Cela dépendrait de la situation de chaque ferme.

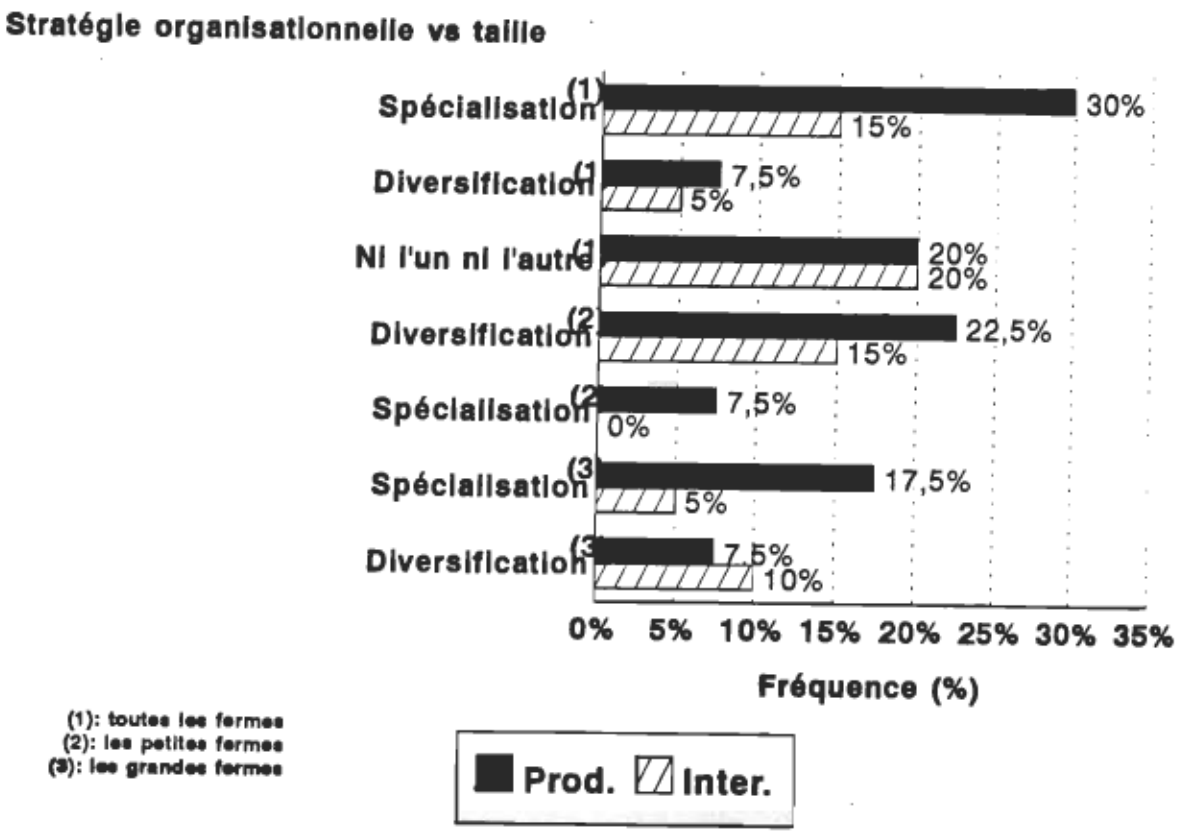


Figure 51. Vision stratégique de la stratégie organisationnelle en fonction de la taille de la ferme laitière.

Malgré tout, si une ferme cherche tout de même à diversifier ses activités, il lui serait plus aisé de justifier son choix si:

. elle possède des ressources matérielles sous-utilisées telles que le sol, des bâtiments, une érablière, des équipements, etc. (17,5% des producteurs et 20% des intervenants). Par exemple, en ayant déjà des équipements en sa

possession, une ferme pourrait en maximiser l'utilisation et vendre ses excédents. Cela permet de justifier les investissements de la ferme et le temps du producteur qui sont des coûts fixes;

. le profil de l'exploitant (qualifications, âge, intérêts et objectifs) s'y prête (12,5% des producteurs et 15% des intervenants);

. la main-d'oeuvre est disponible, voire spécialisée dans un autre domaine que la production laitière (10% des producteurs et 10% des intervenants);

. la relève est inexistante (10% des intervenants). La présence d'une relève pourrait plutôt amener le producteur à investir des sommes plus importantes en production laitière et dans la technologie nécessaire pour être plus efficace à long terme.

Enfin, les 7,5% des producteurs qui affirment que la diversification est toujours la meilleure solution, quelle que soit la taille de la ferme, signalent que cela permet de répartir les risques et qu'aussi les fermes évitent d'acheter du quota. Chez les intervenants (5%) qui indiquent que la diversification est toujours la meilleure solution, on fait observer que les fermes qui diversifient en maximisant l'usage de leurs ressources matérielles en produisant plus d'animaux et de plus grands volumes de récoltes dans le but de vendre leurs excédents, se classent souvent parmi celles qui sont les plus rentables.

2.15.2 La stratégie organisationnelle dépend de la taille de la ferme: Pour leur part, comme mentionné auparavant, 40% des producteurs et 25% des intervenants partagent l'opinion que la taille de la ferme est un facteur qui devrait être considéré dans la décision ou non de diversifier son entreprise.

- La ferme de petite taille: Dans cette perspective, 22,5% des producteurs ainsi que 15% des intervenants prônent systématiquement la diversification pour la ferme de petite taille. Parmi ces derniers, 10% des

producteurs estiment que les exploitants des petites fermes ont davantage de temps disponible qui pourrait être consacré à la diversification. La petite ferme possèderait moins d'équipement et serait moins mécanisée. Le travail s'y ferait donc davantage manuellement (2,5% des producteurs). En conséquence, elle devrait se baser sur sa main-d'oeuvre pour faire des produits qui exigeraient moins de mécanisation. Selon eux, elle pourrait se lancer dans une activité secondaire comme la production bovine, de veaux de grain, veaux de lait, poulet, de légumes, de fruits, etc. Elle pourrait aussi rechercher des sources de revenus externes à l'entreprise (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). En se regroupant, plusieurs petites fermes pourraient transformer leur lait et mettre en marché leur produit (2,5% des producteurs et 5% des intervenants).

La diversification chez la petite ferme serait une nécessité pour qu'elle soit viable (7,5% des producteurs et 15% des intervenants). L'exploitant de la petite ferme aurait l'avantage de pouvoir consacrer plus de temps aux opérations de l'entreprise et en conséquence d'être plus soigné dans son travail. La petite ferme qui possède des ressources matérielles sous-utilisées comme des bâtiments, serait avantagée car elle pourrait les orienter vers la diversification (7,5% des producteurs).

Pour un plus petit nombre de producteurs (7,5% et aucun intervenant), la petite ferme aurait avantage à se spécialiser. Ces personnes indiquent que la petite ferme aurait avantage à optimiser la productivité de sa ressource humaine en visant l'efficacité dans la production laitière d'abord. Elle manquerait de ressources matérielles pour diversifier facilement.

- La ferme de grande taille: Pour la grande ferme, la spécialisation est préférée par 17,5% des producteurs et 5% des intervenants. Elle serait plus avantageuse en raison des économies d'échelle

qu'elle procurerait. La spécialisation dans la production laitière offrirait de meilleures garanties de réussite. Grâce à sa grande taille, la ferme pourrait dans certains cas organiser elle-même le transport de son lait vers l'usine de transformation.

Quant à la diversification pour la grande ferme laitière, ce choix ne serait privilégié que par 7,5% des producteurs et 10% des intervenants. Pour les producteurs, elle permettrait une répartition du risque ainsi qu'une division du travail et des responsabilités selon les spécialités de chaque membre du personnel. Quant aux intervenants, l'un indique qu'elle serait peut-être la mieux placée pour accomplir une transformation de son lait à la ferme en raison de son plus grand volume de production. L'autre mentionne qu'elle possède plus de ressources matérielles ce qui lui permettrait un plus vaste éventail d'alternatives.

2.16 Vision stratégique des producteurs échantillonnés face à la spécialisation de leur ferme laitière: La spécialisation de sa ferme dans la production laitière serait la meilleure façon de concurrencer les produits étrangers selon 67,5% des producteurs et 65% des intervenants (figure 52). En revanche, 32,5% des producteurs (appuyés par 15% des intervenants) optent chez eux plutôt pour la diversification pour que leur ferme soit concurrentielle. Les intervenants ont tendance à moins favoriser la diversification que les producteurs.

2.16.1 Spécialisation dans la production laitière: Grâce à la spécialisation, le producteur serait en mesure de se consacrer entièrement à la production laitière. La diversification l'obligerait à détenir des compétences très à jour dans au moins un autre champ d'activité ce qui ne serait pas facile à réaliser. La diversification obligerait la ferme à acquérir d'autres installations. La spécialisation permettrait de réduire le coût de production (12,5% des producteurs et 5% des intervenants). La

compétitivité dépendrait de la taille de la ferme laitière (2,5% des producteurs et 5% des intervenants).

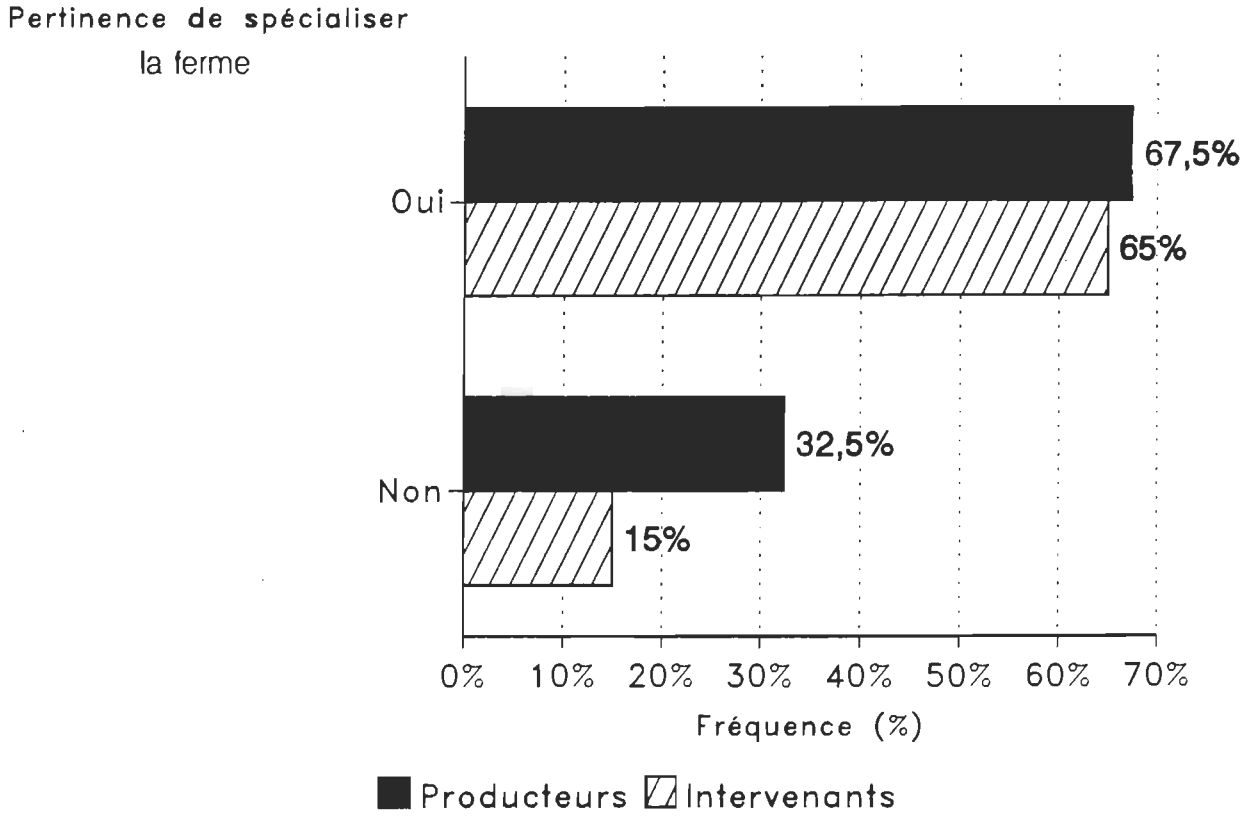


Figure 52. Vision stratégique de la pertinence de spécialiser la ferme laitière.

La spécialisation entraînerait une utilisation maximale de la ressource humaine de la ferme (15% des intervenants), ce qui la laisserait peu disponible pour d'autres charges de travail (10% des producteurs). Elle autoriserait l'utilisation des technologies plus productives par rapport à la main-d'oeuvre comme les étables à logettes. Elle permettrait aussi d'accroître la division du travail, chacun travaillant dans sa spécialité. Des regroupements de petites fermes pourraient être créés. Chaque individu pourrait travailler dans sa spécialité. La spécialisation serait aussi essentielle du point de vue marketing car la spécialisation favoriserait la stabilité et la sécurité des approvisionnements de lait de qualité. Ceci

serait nécessaire afin que notre secteur laitier demeure compétitif (5% des intervenants).

Le lait demeurerait la production la plus rentable rendant ainsi la diversification moins attrayante (20% des producteurs et 5% des intervenants). La spécialisation de la ferme laitière pourrait être poussée plus loin (10% des intervenants). Des fermes laitières sans sol pourraient bien apparaître éventuellement.

Il ne faudrait pas perdre son temps avec les autres élevages si l'achat de quota s'avère encore rentable. Avant de songer à diversifier, il serait préférable d'atteindre son plein potentiel dans la production laitière (5% des intervenants).

2.16.2 Faut-il spécialiser davantage la ferme laitière? 82,5% des producteurs formulent que leur ferme laitière est selon eux suffisamment spécialisée et qu'il n'y a pas lieu d'en augmenter le degré de spécialisation (25% des intervenants) (figure 53). Pour leur part, contrairement à la très grande majorité des producteurs, 40% des intervenants ne peuvent dire s'il faudrait spécialiser davantage la ferme laitière, i.e., lui retirer certaines fonctions qu'elle exécute actuellement pour lui permettre de se consacrer davantage à la production spécifique du lait. Néanmoins, 5% des producteurs et 30% des intervenants croient qu'il pourrait y avoir place à plus de spécialisation sur la ferme laitière.

Lorsqu'on discute de spécialisation en production laitière, on prend rapidement conscience que les producteurs définissent souvent celle-ci comme étant le modèle qu'on retrouve actuellement sur les fermes.

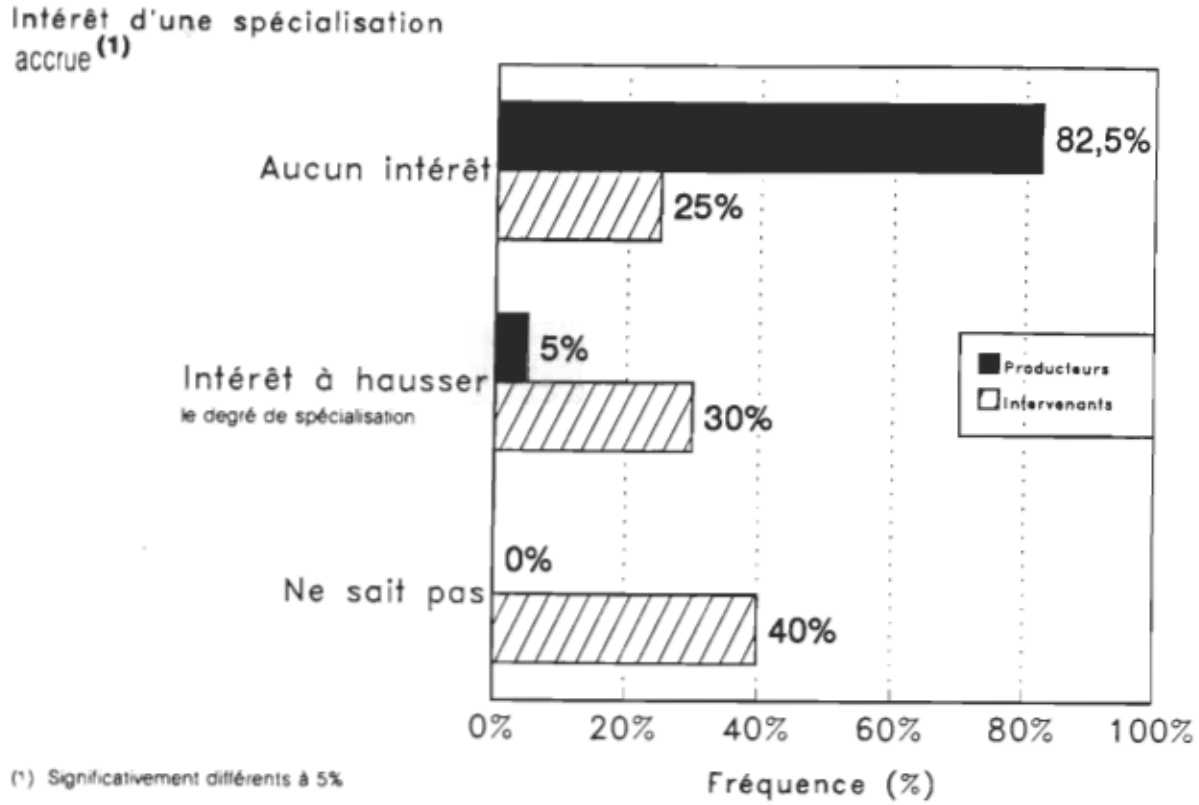


Figure 53. Vision stratégique de l'intérêt d'une spécialisation accrue de la ferme laitière québécoise.

La spécialisation en production laitière signifie pour plusieurs producteurs que la ferme produit du lait et qu'elle assume en même temps la responsabilité de la production de plusieurs de ses intrants. En vertu de cette perception, 62,5% des producteurs sont d'avis qu'il est plus avantageux d'élever ses sujets de remplacement à la ferme. Ceux qui seraient favorables à recourir à l'élevage des sujets de remplacement à forfait avouent ne pas trouver personne dans leur entourage en mesure de rendre ce service. Seuls 5% des producteurs affirment qu'ils seraient prêts à se procurer le foin sec à l'extérieur de la ferme. De même, seuls 5% des producteurs mentionnent qu'il leur en coûte moins cher d'acheter leurs céréales. Ces derniers peuvent faire plus de superficies en foin grâce aux étendues libérées. Enfin, 12,5% des producteurs laissent entrevoir qu'ils

seraient ouverts au recours au travail à forfait si cela pouvait s'avérer plus rentable pour leur ferme.

Selon les producteurs (5%) et les intervenants (30%) qui évaluent que la ferme laitière pourrait éventuellement se spécialiser davantage, le spécialiste typique de la production laitière aurait tendance à s'occuper de la production de lait spécifiquement. Le producteur actuel ne serait pas toujours efficace en assumant toutes les activités qu'on retrouve actuellement à la ferme laitière. Il y aurait avantage à segmenter ces activités. Par exemple, le spécialiste laitier pourrait délaisser l'élevage de sujets pur-sang (10% des intervenants). Il existerait une attraction pour l'élevage de pur-sang qui ne se défendrait pas économiquement pour toutes les fermes. C'est un modèle qui serait solidement ancré et valorisé dans la culture de nombre de producteurs laitiers. Ce type d'élevage obligerait les producteurs à investir dans une étable entravée qui ne serait pas le modèle idéal de bâtiment pour optimiser l'efficacité de la production de lait. Il entraînerait pour plusieurs fermes des coûts supplémentaires qui ne rapporteraient pas beaucoup de profits.

Par ailleurs, la recherche de la spécialisation pourrait amener le producteur à faire réaliser à forfait ses travaux les plus lourds comme ceux ayant trait au foin et aux autres intrants alimentaires ou encore à conclure des ententes avec d'autres fermes pour l'élevage de ses sujets de remplacement (27,5% des producteurs et 10% des intervenants). Le producteur pourrait même recourir à des services externes pour exécuter sa comptabilité. Aucun producteur n'a mentionné être intéressé à se départir de sa terre pour se lancer dans la production laitière sans sol.

D'ailleurs, la production laitière sans sol ne fait pas l'unanimité chez les intervenants qui ont une opinion à cet égard. 5% des intervenants mentionne que cela pourrait être un geste à tenter que de se consacrer à son

troupeau et à son alimentation. Acheter son foin pourrait être un avantage, si on réussissait à découvrir des sources fiables d'approvisionnement. D'autres intervenants (10%) sont plutôt d'avis qu'il faut mieux continuer à produire ses propres fourrages et ses céréales. Ils ne croient pas à l'agriculture à contrat dans le contexte de la petite taille des fermes et du climat québécois. Si le foin est rare pendant une année, le producteur serait forcé de l'acheter à gros prix. Selon eux (5% des intervenants), il serait moins rentable d'acheter son foin que de le cultiver à sa ferme.

En conclusion, chez les fermes qui désirent continuer chez elles la production de leurs intrants alimentaires et de leurs sujets de remplacement, les producteurs mentionnent souvent (15%) qu'on est mieux servi par soi-même. On se dit plus sûr de la qualité de ses sujets de remplacement et de leur génétique si on les élève chez soi. Il en coûterait moins cher de les élever à sa ferme actuellement que de payer quelqu'un pour le faire selon certains producteurs qui s'appuieraient sur des recommandations des syndicats de gestion. On serait également plus sûr d'obtenir ses fourrages en quantité voulue et à des prix abordables même en période de rareté. Le fourrage serait un élément clé de la production laitière. Certains croient que le fournisseur de fourrage qui serait fréquemment aussi producteur laitier, aurait tendance à n'offrir que son foin de seconde qualité et à conserver son premier choix pour ses propres besoins.

2.17 Vision stratégique des étapes à franchir pour spécialiser sa ferme

- Analyse des alternatives (25% des producteurs et 15% des intervenants): Comme pour toute autre entreprise, il faudrait analyser les options possibles en fonction des contraintes auxquelles la ferme doit faire

face (figure 54). Il faudrait vérifier s'il est plus rentable de laisser certaines des activités de la ferme ou de continuer de les assumer.

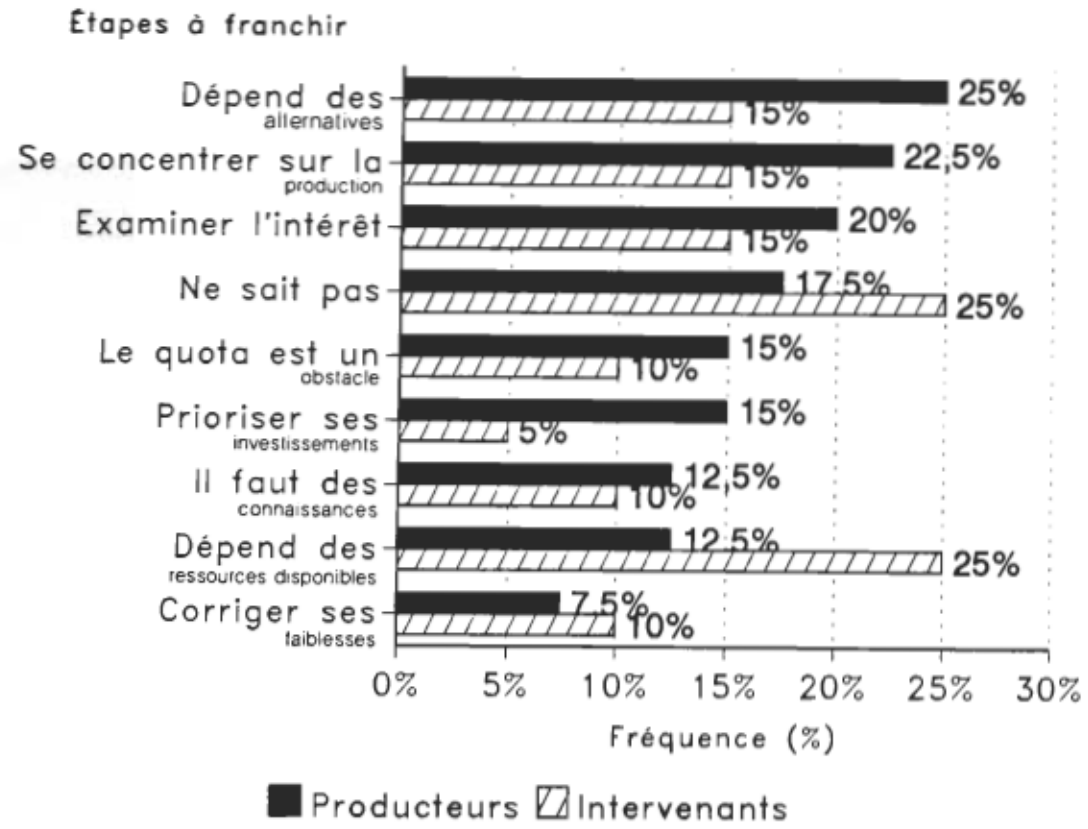


Figure 54. Vision stratégique des étapes à franchir pour une ferme laitière qui désire se spécialiser.

- Concentration des activités de la ferme (22,5% des producteurs et 15% des intervenants): Il serait maintenant possible d'acheter du foin classé grâce à l'agence de commercialisation du foin de l'Estrie. Il serait délicat d'acheter son foin d'un producteur laitier qui aurait plutôt tendance à vendre sa moins bonne qualité (2,5% des producteurs). La ferme spécialisée pourrait vendre une partie de ses terres pour acheter le grain dont elle a besoin. Mais il lui faudrait s'assurer de n'être dépendante que d'un seul fournisseur qui pourrait imposer son prix.

Les sujets de remplacement pourraient être achetés ou élevés à forfait par d'autres. Il faudrait veiller à ce que le service soit bien rendu en scellant l'entente par contrat.

- Intérêt des individus (20% des producteurs et 15% des intervenants): Il faudrait bien définir ses buts et objectifs personnels. Il faut se sentir bien à l'aise dans le choix de se spécialiser sinon cela ne fonctionnera pas. Il faut aimer les vaches si on vise leur consacrer plus de temps. Il y a des gens qui élèvent des troupeaux pur-sang et qui s'en tireraient très bien tout autant que d'autres qui ne font que du lait et qui réussissent tout aussi convenablement. Ce serait une question d'affinités.

- Le quota est un obstacle (15% des producteurs et 10% des intervenants): Le producteur qui désire se spécialiser en production laitière devrait assumer la possibilité que le quota puisse disparaître. Le système de quota serait un frein à la croissance de la production.

- Planification des investissements (15% des producteurs et 5% des intervenants): Il faut planifier ses investissements de façon à autoriser la croissance éventuelle de la ferme. Il faudrait un plan d'expansion de ses bâtiments. Par exemple, il pourrait être prévu qu'un appentis qu'on ajoute soit transformé en étable laitière plus tard (5% des intervenants).

Il serait utile de détenir une partie de ses capitaux en argent ou en ressources (2,5% des producteurs). Par exemple, si l'on doit construire des bâtiments, posséder du bois peut suppléer à une partie du capital requis.

- Les ressources disponibles (12,5% des producteurs et 25% des intervenants): Il faudrait pour se spécialiser tenir compte des équipements disponibles. La main-d'oeuvre doit être aussi très disponible. Le producteur

devrait éviter d'embaucher de la main-d'oeuvre s'il ne possède pas les habiletés requises pour la gérer. L'achat de quota se défendrait mieux si on possèdait déjà de la place dans l'étable de façon à limiter ses investissements.

- Détenir des connaissances (12,5% des producteurs et 10% des intervenants): Pour approfondir un secteur, il faudrait détenir les connaissances suffisantes pour y parvenir. La formation permet d'être efficace.

De plus, selon les compétences des individus qui seraient associés, il serait possible à chacun de se spécialiser dans un secteur particulier (ex. gestion, troupeau, fourrages, etc.). Il faudrait posséder les habiletés administratives et opérationnelles requises. Il faudrait pouvoir maîtriser la régie des cultures ainsi que celle du troupeau et la gestion.

- Correction des faiblesses (7,5% des producteurs et 10% des intervenants): La spécialisation pourrait convenir à des individus qui ont de la difficulté à être performants dans des activités connexes à la production laitière qu'ils assument déjà mais dans lesquelles ils ne parviennent pas à bien se défendre (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). Ils pourraient se départir de ces activités connexes. Dans une autre perspective, on pourrait aussi viser à optimiser sa performance dans la régie du troupeau ainsi que dans celle de ses champs et de sa récolte avant de songer à se spécialiser davantage (5% des intervenants).

- Autres étapes: L'âge du producteur et la présence éventuelle d'une relève sont des facteurs qui peuvent influer en faveur de la décision de se spécialiser (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). Avant d'atteindre un degré de spécialisation élevé dans le secteur, il faudrait modifier la mentalité des producteurs qui partageraient en général la

conception que la spécialisation doit inclure une série d'activités connexes à la production de lait (5% des intervenants). Il faudrait aussi bien se faire conseiller par des personnes compétentes (5% des producteurs et 5% des intervenants).

Il faut continuer à produire ses fourrages car cela serait plus rentable (2,5% des producteurs).

2.18 Vision stratégique des producteurs face à la diversification de la ferme laitière:

La diversification pourrait contribuer à rendre la ferme laitière plus compétitive. Les producteurs et les intervenants ont énuméré une liste d'activités qui selon eux pourraient rendre leur ferme plus compétitive. L'ajout d'un autre élevage (boeuf, veau, porc), celui de vaches pur-sang ou de génisses destinées à la vente intéresserait le plus grand nombre de producteurs (27.5% et 15% des intervenants) (figure 55).

La production de vache-veau ne serait pas intéressante à petite échelle (5% des intervenants). La pasteurisation du lait à la ferme ou la transformation d'autres produits susciterait l'intérêt chez 15% des producteurs et 10% des intervenants. La culture de céréales ou maraîchère serait une avenue à exploiter selon 15% des producteurs et 10% des intervenants. On pourrait songer à la culture de canola qui est une plante à haute énergie (5% des intervenants). 7,5% des producteurs et 10% des intervenants envisageraient d'autres activités diverses. Enfin, 35% des producteurs et 30% des intervenants ne voient aucune activité qui pourrait compléter la production laitière.

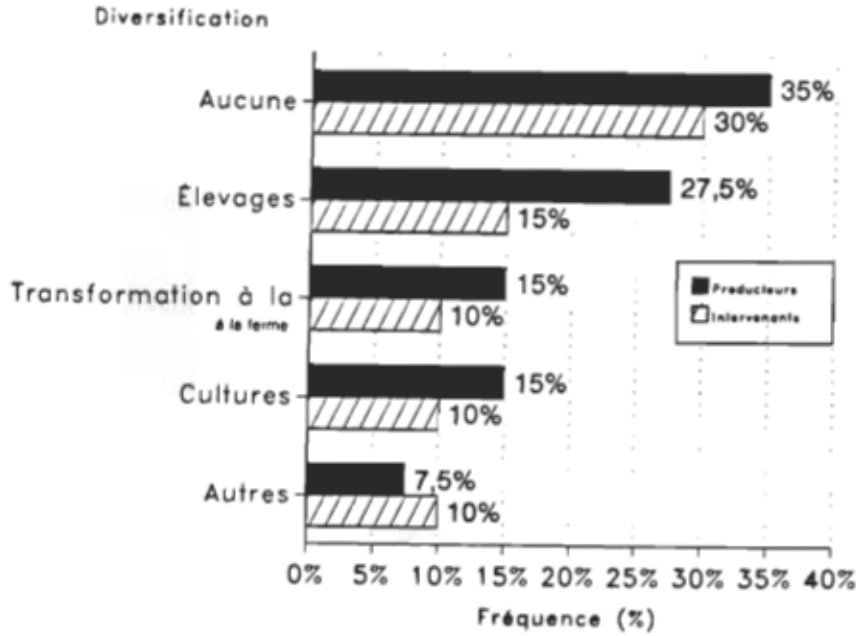


Figure 55. Vision stratégique de la diversification qui peut rendre la ferme laitière plus concurrentielle.

Chez les producteurs (32,5%) et les intervenants (15%) qui croient que l'on devrait envisager sérieusement de diversifier à la ferme sous certaines conditions et à divers degrés, 15% des producteurs déclarent qu'il faut éviter "de mettre les oeufs dans le même panier". Quelques-uns jugent que le quota serait trop coûteux et l'achat trop risqué. Ou encore, un producteur (2,5%) ne saurait dire s'il sera compétitif dans la production laitière dans le futur.

Parmi les producteurs qui songent à diversifier de façon plus systématique, 7,5% avaient ciblé la transformation de leur lait en fromage, seuls ou en s'associant à d'autres fermes.

Il faudrait diversifier si la ferme a atteint le seuil où les économies d'échelles se transforment en déséconomies d'échelle (5% des intervenants). De même, il ne faudrait pas négliger les autres productions connexes à la production laitière car elles peuvent offrir des opportunités

(5% des intervenants).

D'autres diversifient par nécessité. Par exemple, certains ne possèderaient pas suffisamment de terre pour investir davantage dans la production laitière (5% des producteurs). D'autres n'auraient pas d'autres choix que de produire leurs intrants biologiques qui ne seraient pas encore disponibles sur les marchés dans des conditions satisfaisantes.

Il serait plus facile de diversifier dans les cultures que dans un autre élevage (5% des intervenants). Néanmoins, tout nouvel élevage pourrait être intéressant dépendant des ressources dont on dispose, et ce surtout dans le cas des fermes surendettées ou lorsqu'un producteur dans la cinquantaine désireux de vendre son quota rechercherait une production à substituer à celle de lait (5% des intervenants).

2.19 Vision stratégique de la stratégie de croissance chez les fermes échantillonnées: Chez les fermes échantillonnées qui sont diversifiées, i.e., dont plus de 30% des recettes de la ferme proviennent d'autres activités que de la vente de lait, la diversification demeure encore le meilleur choix. Seules quelques fermes diversifiées de la catégorie de 5 000 hectolitres et plus affirment que la spécialisation est la meilleure alternative et poursuivent tout de même la diversification à leur ferme. Chez les fermes diversifiées de l'échantillonnage, les champs de diversification sont variés.

Chez les fermes spécialisées de l'échantillonnage, la spécialisation demeure la stratégie préférée sauf pour les fermes de moins de 2 000 hectolitres de lait qui ont une propension vers la diversification (figure 56). Il est à noter que les fermes considèrent l'élevage de sujets laitiers pour la vente comme faisant partie du champ de spécialisation de la

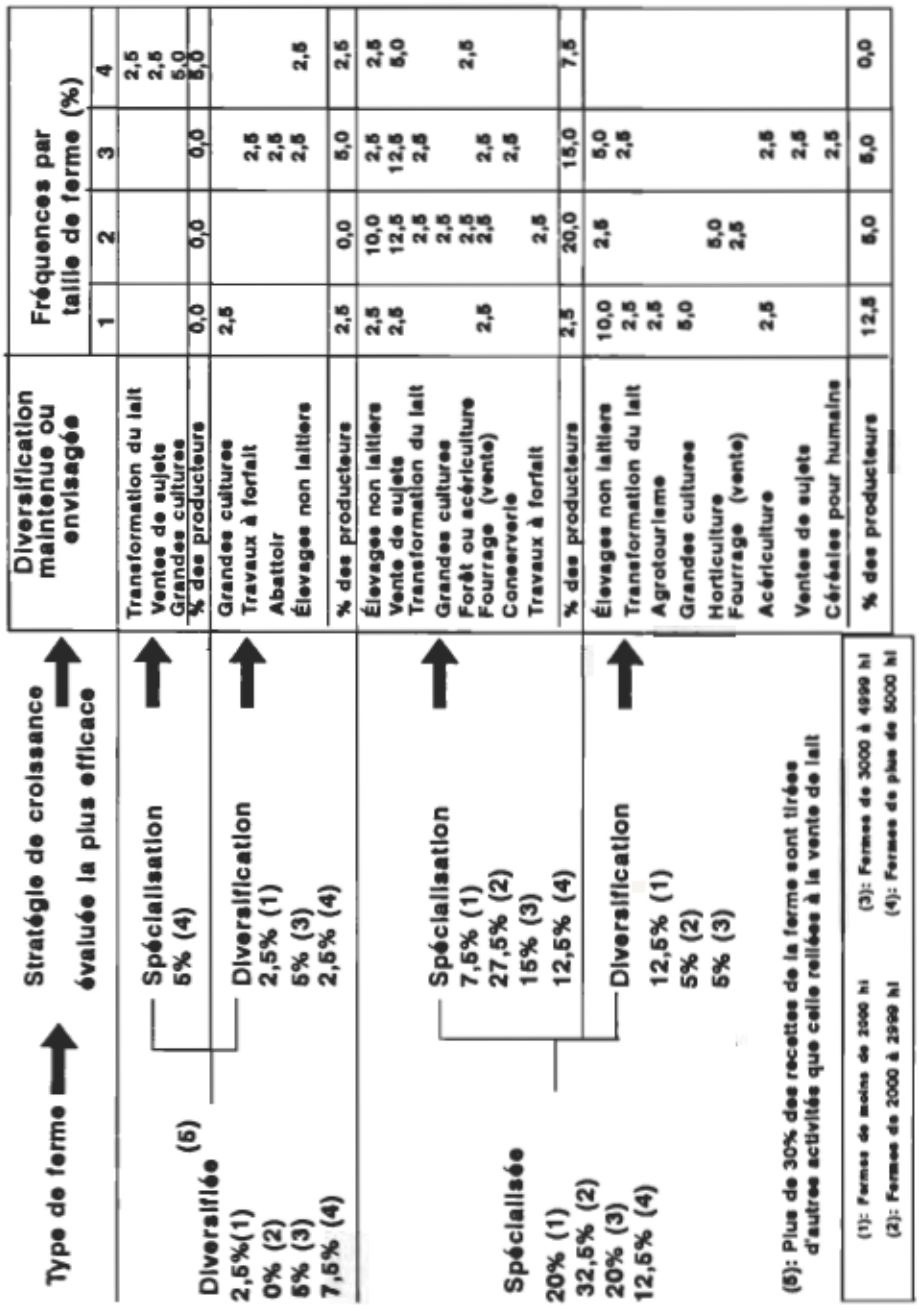


Figure 56. Type de diversification envisagée ou maintenue selon la stratégie de croissance et la taille de la ferme.

production laitière. La possibilité d'intégrer un autre élevage animal à la ferme revient plus souvent parmi les alternatives évoquées par les fermes de la catégorie de moins de 3 000 hectolitres.

3.0 Vision stratégique de la stratégie d'affaires L'objectif spécifique qui sous-tend la section suivante s'énonce comme suit:

Est-ce que la différenciation des produits laitiers peut comporter certains avantages concurrentiels?

3.1 Différenciation des produits laitiers transformés: D'après 62,5% des producteurs et 80% des intervenants, il serait possible d'attribuer d'autres caractéristiques aux produits laitiers québécois pour les rendre plus concurrentiels. Il ressort que l'emphase devrait être mise sur l'innovation et la commercialisation du fromage. 20% des producteurs et 25% des intervenants indiquent qu'il serait opportun de miser sur les fromages fins (figure 57). Le produit serait nettement différencié et son prix serait meilleur (5% des intervenants) contrairement aux autres fromages de type cheddar ou mozzarella qui seraient plutôt standards peu importe le pays (5% des intervenants). Grâce à nos liens privilégiés avec la France et à son savoir-faire, il serait réaliste de penser à développer des produits raffinés (2,5% des producteurs). Les fromages et d'autres produits de lait cru pourraient figurer parmi les orientations de développement prioritaires (5% des producteurs et 5% des intervenants). La pasteurisation changerait le goût du produit et lui enlèverait de la saveur. Pour concurrencer l'Europe, il faudrait produire des produits laitiers de lait cru dont notamment les fromages.

Le packaging (incluant les formats) issu de l'innovation technologique pourrait également être exploité (20% des producteurs et 25% des

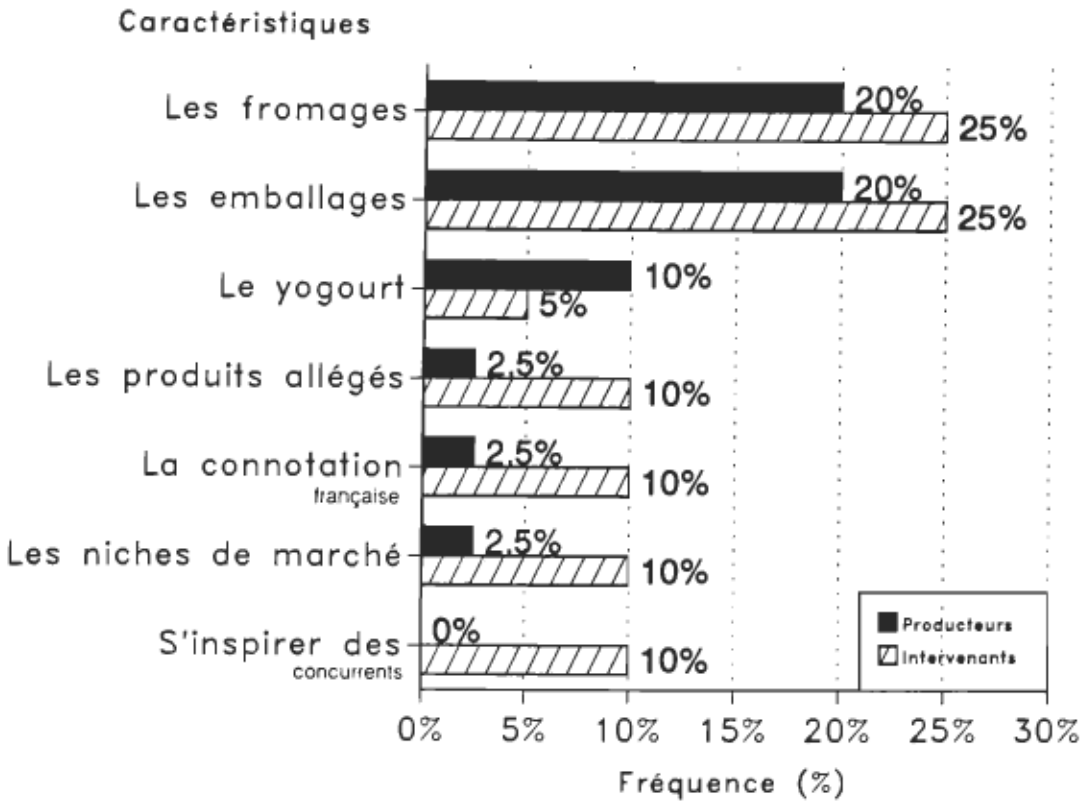


Figure 57. Vision stratégique des caractéristiques pouvant différencier les produits laitiers transformés.

intervenants). Par exemple, le lait pourrait être offert en litre ou demi-litre de plastique ou encore en contenant de verre. Le beurre pourrait être commercialisé en différents formats. Le yogourt serait un produit qui fournirait un potentiel intéressant à l'exportation (10% des producteurs et 5% des intervenants). Les produits allégés apparaissent comme une opportunité pour 2,5% des producteurs et 10% des intervenants. La connotation française de nos produits serait prisée par les anglophones, qu'ils soient américains ou canadiens, qui les percevraient comme étant exotiques (2,5% des producteurs et 10% des intervenants). De l'avis de 2,5% des producteurs et 10% des intervenants, il faut concentrer les efforts de différenciation vers les niches de marché. Un petit créneau au Québec peut signifier un grand marché aux États-Unis.

L'innovation de produits pourrait s'effectuer en s'inspirant des concurrents (10% des intervenants). Il ne faudrait pas craindre d'importer le savoir-faire et la technologie. Compte tenu de sa population limitée, le Québec ne pourrait s'autosuffire à cet égard.

Parmi les autres façons de différencier les produits laitiers, il serait possible de songer à développer:

. des produits à faible contenu en cholestérol (5% des producteurs et 5% des intervenants);

. des ingrédients laitiers qui pourraient par exemple être destinés à l'industrie des cosmétiques (2,5% des producteurs);

. la fabrication de sous-produits;

. des nouveaux mélanges comme les oléo-beurres (2,5% des producteurs);

. de modifier la texture du beurre (5% des intervenants);

. des produits originaux grâce aux particularités de notre environnement naturel (5% des intervenants). Les particularités régionales telles que le sol, le climat, l'ensoleillement, etc. pourraient donner quelques caractéristiques un peu différentes au lait comme ce serait le cas pour le vin par exemple;

Il serait également loisible de miser sur des innovations commerciales des types suivants:

. miser sur l'achat chez nous (7,5% des producteurs). Il faudrait identifier la provenance. Il existe actuellement un logo qui indique l'origine canadienne du produit lorsqu'il est apposé sur le produit;

. positionner le lait en insistant sur son contenu protéique (7,5% des producteurs);

. vendre l'aspect naturel des produits laitiers en inscrivant la mention "naturel" sur le contenant (5% des producteurs);

. promouvoir les qualités intrinsèques du lait (5% des intervenants). Il s'agirait de changer la perception des gens qui auraient développé une

certaine psychose face au cholestérol par exemple, ou envers d'autres composantes;

. promouvoir la réputation de qualité et la saveur de nos produits laitiers (7,5% des producteurs);

. miser sur le fait que nos produits laitiers sont exempts de somatotrophine (2,5% des producteurs);

. le fromage pourrait être vendu frais à différents points de vente (2,5% des producteurs);

Il serait difficile pour l'industrie de différencier le produit transformé à l'aide d'un lait qui pourrait être lui-même différencié en raison du système d'approvisionnement des usines qui est basée sur la cueillette collective du lait sans égard à ses caractéristiques sauf exceptions.

Il est à noter que 25% des producteurs et 15% des intervenants n'ont pu se prononcer sur la façon suivant laquelle l'industrie pourrait différencier les produits laitiers. On ne peut situer les forces et faiblesses de la concurrence à cet égard. On dit que c'est une question de marketing qui dépend de l'industrie de transformation. Pour 7,5% des producteurs, il ne serait pas possible d'innover dans le développement ou la commercialisation pour différencier les produits laitiers de façon à les rendre plus compétitifs.

3.1.1 Qualités et défauts du lait québécois: 82,5% des producteurs ainsi que 75% des intervenants estiment que leur lait ou celui d'origine québécoise possède des qualités importantes. La très grande majorité attribue les avantages détenus par leur lait aux normes sanitaires élevées qu'il rencontre (67,5% des producteurs et 70% des intervenants) (figure 58).

Le décompte en cellules somatiques ainsi que divers tests démontreraient que le contrôle bactérien du lait québécois serait l'un des plus efficaces au monde. On estime que les normes réglementaires sont plus élevées à cet égard au Canada qu'aux États-Unis. En Europe, la cueillette du lait se ferait encore souvent avec des bidons (5% des intervenants). Nos producteurs ne recherchent pas le profit le plus élevé (5% des intervenants). Il chercheraient à produire le meilleur lait sans nécessairement mesurer les coûts que cela entraîne.

On retrouverait moins de résidus de médicaments et d'antibiotiques dans le lait québécois que dans la plupart des autres pays dont les États-Unis. Notre système de contrôle serait l'un des meilleurs au monde. Grâce à la salubrité de notre lait, nous serions en mesure de vendre davantage de produits spécifiques (2,5% des producteurs). Le yogourt frais américain

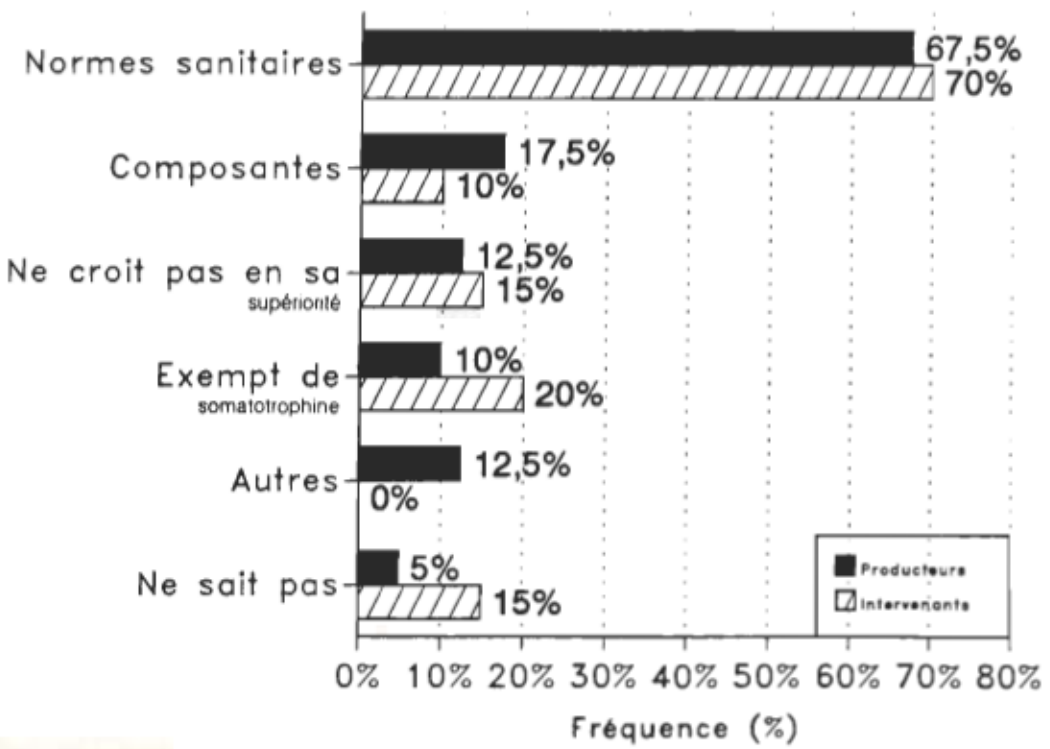


Figure 58. Vision stratégique des caractéristiques distinctives du lait des fermes québécoises.

n'aurait pas droit d'accès au Canada du fait qu'il ne respecte pas nos règles sanitaires (5% des intervenants). Un comité d'harmonisation sanitaire du GATT devrait régler les différends en cette matière. Une entreprise d'alimentation de nourrissons serait venue faire ses recherches au Québec parce que le lait québécois présenterait des standards de qualité très élevé. Néanmoins 5% des producteurs et 10% des intervenants sont d'avis qu'après avoir clamé que notre lait serait de qualité supérieure, il faudrait maintenant le prouver de façon à en convaincre le consommateur. De plus, il faudrait que les produits importés soient soumis aux mêmes règles sanitaires que celles qui sont imposées au lait du Québec.

Par ailleurs, 17,5% des producteurs et 10% des intervenants évaluent que leur lait est bien positionné quant à la qualité de ses composantes, notamment en ce qui aurait trait à son taux de protéine (17,5% des producteurs et 10% des intervenants) et à un degré moindre à son taux de gras (10% des producteurs). Mais, les avis sont partagés au sujet de notre présumé avantage en matière de protéine. Certains diront que les États-Unis ou d'autres provinces ont le dessus sous cet aspect (2,5% des producteurs et 20% des intervenants), tandis d'autres affirmeront l'inverse du moins pour leur ferme spécifiquement (5% des intervenants et 17,5% des producteurs). Un fort taux de protéine favoriserait le rendement en fromage (10% des intervenants). Un taux de gras élevé ne serait pas du tout un avantage (5% des intervenants). En abaissant le taux de gras, le producteur pourrait produire davantage de volume de lait puisque le quota est calculé en kilogrammes de matières grasses (5% des intervenants). Mais, selon certains (10% des intervenants), il faudrait éviter d'abaisser le taux de gras pour le remplacer par de l'eau. Il vaudrait mieux viser à augmenter le contenu de toutes les composantes car produire de l'eau ne serait rentable pour personne.

En revanche, 12,5% des producteurs et 15% des intervenants ne croient

pas en la supériorité du lait québécois par rapport aux laits étrangers. Certains disent que la qualité est disponible à tous (5% des producteurs). Le lait serait un produit standardisé où que l'on soit (5% des intervenants). D'autres affirment que les Américains auraient commencé à se préoccuper plus rapidement que nous du taux de protéine de leur lait (2,5% des producteurs). 2,5% des producteurs estiment qu'il serait difficile de différencier le lait de chaque ferme puisque le système de cueillette du lait ne se prêterait pas à cela. Il faudrait plusieurs transporteurs ce qui irait à l'encontre de la rationalisation du transport du lait.

Par ailleurs, 10% des producteurs et 20% des intervenants sont d'avis que l'interdiction d'utiliser la somatotrophine dans nos élevages, procurerait un avantage au lait québécois aux dépens de celui où l'hormone est permise comme aux États-Unis notamment.

Parmi les autres qualités que pourrait afficher le lait (12,5% des producteurs), il serait à mentionner que chez les producteurs de certaines fermes on estime qu'il serait possible de différencier leur lait grâce à la race de vaches qu'ils exploitent (7,5% des producteurs). La Suisse brune produirait un lait avec un contenu protéique et en caséine supérieur (5% des producteurs). Ceci augmenterait le rendement fromager. Selon eux, certaines usines américaines ne rechercheraient que ce lait. D'autres affirment qu'ils possèdent un avantage car leur lait est biologique (5% des producteurs). Enfin, 2,5% des producteurs indiquent que le lait du Québec serait supérieur à celui des États-Unis, car là-bas plusieurs producteurs nourriraient leurs vaches avec des sous-produits alimentaires, ce qui transmettrait un goût et une couleur inhabituels au lait. Un autre producteur (2,5%) mentionne ne fournir aucun ensilage à ses vaches pour en préserver le goût. Enfin, 5% des producteurs et 15% des intervenants répondent ne pas savoir ce que seraient les qualités qui pourraient distinguer le lait québécois de celui des fermes situées à l'extérieur du Québec. Quelques-uns avouent ne pas connaître les

normes sanitaires en vigueur aux États-Unis et ainsi, ne savent pas sur quelle base se comparer.

Le lait produit à la ferme québécoise semble ne comporter que très peu de défauts. Selon 5% des producteurs et 20% des intervenants, il ressort que le taux de protéine de notre lait pourrait être encore amélioré. 2,5% des producteurs rapportent qu'il y aurait une baisse du taux de protéine dans le lait québécois pendant la période estivale spécifiquement.

3.1.2 Améliorations récentes du lait: D'après 47,5% des producteurs et 45% des intervenants, l'aspect sanitaire du lait est l'élément le plus récent à avoir été le plus considérablement amélioré à la ferme (figure 59).

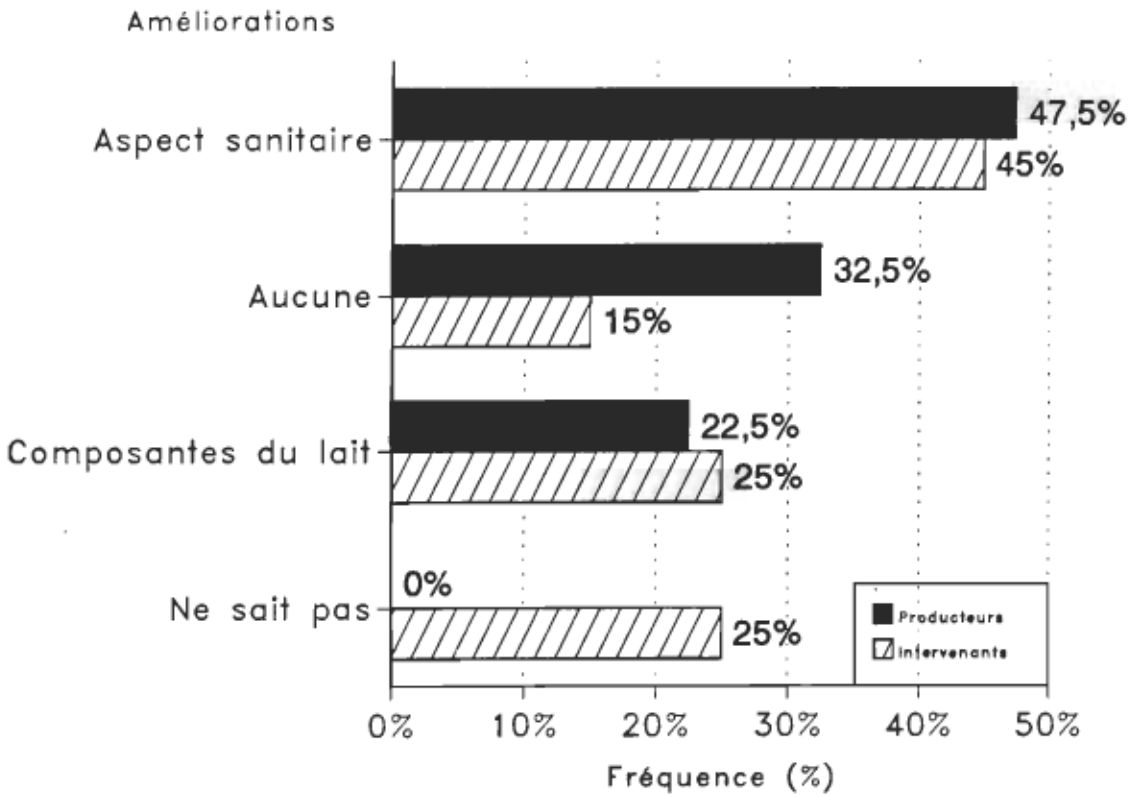


Figure 59. Vision stratégique des améliorations qui ont été apportées au lait québécois récemment.

Ceci a trait à la salubrité et au contrôle des résidus de médicaments et d'antibiotiques dans le lait. 25% des producteurs mentionnent que l'amélioration s'est effectuée par une meilleure efficacité des équipements de traite. 5% des producteurs indiquent que leur système de refroidissement du lait est plus performant, ce qui se serait traduit par une meilleure qualité bactériologique de leur lait.

Pour leur part, 32,5% des producteurs déclarent qu'ils n'ont enregistré aucune amélioration de leur lait récemment et 15% des intervenants sont aussi d'avis que le lait québécois n'aurait pas subi d'améliorations récentes.

Selon 22,5% des producteurs et 25% des intervenants, il y aurait eu une amélioration récente du contenu en composantes du lait. Ces personnes font référence notamment au taux de protéine du lait qui aurait été haussé. Un seul producteur (2,5%) fait état d'une augmentation de son taux de matières grasses dans le lait.

Enfin, 25% des intervenants demeurent dans l'impossibilité de citer une amélioration récente apportée au lait québécois.

3.1.3 Innovations pouvant être apportées au lait: 52,5% des producteurs et 60% des intervenants sont d'avis qu'il est possible d'améliorer le lait pour le différencier davantage.

17,5% des producteurs croient plutôt qu'il n'est plus possible d'améliorer leur lait pour le rendre distinctif tandis que 40% des intervenants pensent également qu'il serait effectivement très difficile d'innover davantage pour caractériser notre lait québécois. 5% des producteurs et 10% des intervenants expliquent que tout a déjà été accompli en la matière. Le lait américain serait aussi nutritif que le nôtre (2,5%

des producteurs). Le lait dès qu'il est pasteurisé, se ressemble qu'il soit produit ici ou aux États-Unis (2,5% des producteurs et 10% des intervenants). 5% des producteurs estiment qu'il en coûterait trop cher d'adapter le transport du lait selon les types de lait qui pourraient être produits si les fermes pouvaient différencier le lait qu'elles produisent. Pour 5% des intervenants, il est utopique de penser pouvoir adapter la vache de telle sorte à l'amener à produire un lait qui va représenter le partage d'un marché aussi complexe que celui des produits laitiers qu'il s'agisse de matières grasses ou d'autres solides. Il faudrait plutôt simplement viser à produire le maximum de solides y incluant les matières grasses et non pas de l'eau.

Parmi les individus qui prônent qu'il est possible d'attribuer d'autres caractéristiques au lait québécois pour le différencier, il ressort que la qualité du lait pourrait permettre de distinguer notre lait de celui des compétiteurs (22,5% des producteurs et 25% des intervenants) (figure 60).

La réputation du contrôle sanitaire et des résidus dans le lait québécois serait un avantage à exploiter (5% des intervenants). II serait de mise d'en faire état dans les messages destinés aux consommateurs. Les consommateurs seraient très sensibles à l'innocuité des aliments. Il s'agirait en somme d'exploiter commercialement la qualité sanitaire actuelle de notre lait. Les composantes du lait seraient un atout qui pourrait être exploité d'après 10% des producteurs et 20% des intervenants. Il s'agit de poursuivre l'objectif d'augmenter le taux de protéine dans son lait. Pour certains (10% des producteurs et 20% des intervenants), rendre le lait conforme aux normes de production biologiques lui conférerait un avantage par rapport à celui de ses compétiteurs. Dans la même veine, la production de lait en restreignant l'usage des pesticides serait un élément qui

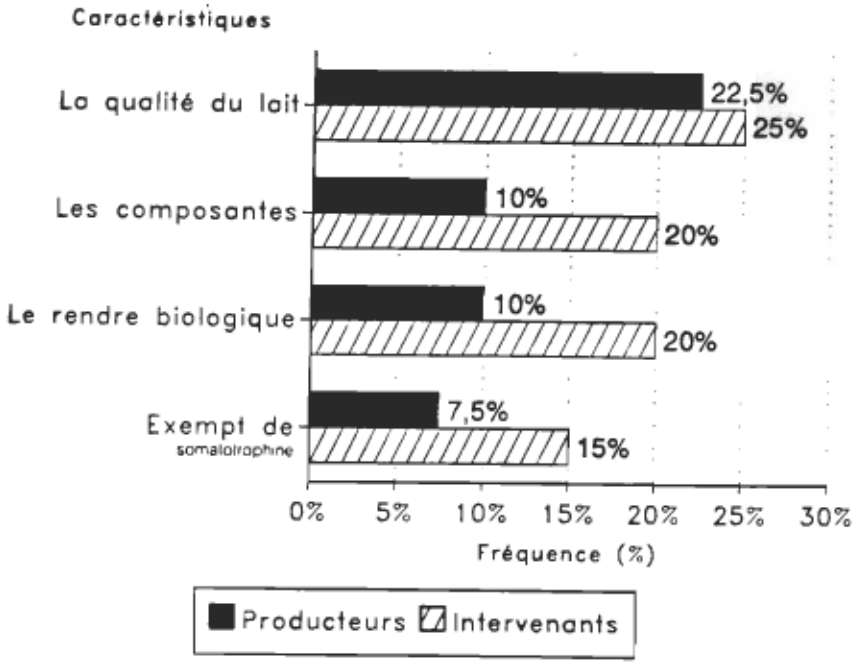


Figure 60. Vision stratégique des caractéristiques pouvant être attribuées au lait québécois pour le différencier.

pourrait rendre notre lait plus intéressant aux yeux du consommateur (5% des intervenants). Un groupe de 7,5% des producteurs et 15% des intervenants formulent l'opinion que si notre production laitière demeure exempte de l'utilisation de la somatotrophine, notre lait bénéficiera d'un avantage concurrentiel face à celui en provenance des États-Unis. Mais pour cela, il faudrait selon certains, que la somatotrophine ait mauvaise presse aux États-Unis (5% des intervenants). Enfin, quelques individus estiment pouvoir différencier leur lait en bannissant l'ensilage de l'alimentation de leurs vaches (5% des producteurs), en proposant au consommateur du lait cru si la réglementation en autorisait la vente un de ces jours (5% des producteurs), en offrant du lait de races laitières différentes (5% des intervenants), en développant à l'aide de la recherche du lait avec des propriétés nutritives accrues telle qu'un meilleur contenu vitaminique (5% des intervenants) ou en vérifiant l'impact de la nature des sols sur les fourrages et sa

répercussion sur les qualités intrinsèques du lait (2,5% des producteurs et 5% des intervenants).

4.0 Vision stratégique des ressources tangibles et intangibles: Cette section nous a conduit à répondre à ces questions:

Quels sont les facteurs qui peuvent conférer des avantages concurrentiels au secteur laitier primaire?

Quelles sont les contraintes pouvant empêcher l'adoption (ou l'élaboration) de stratégies organisationnelles et d'affaires au niveau de la ferme?

4.1 Ressources sur lesquelles les producteurs devraient miser: 62,5% des producteurs et 15% des intervenants sont d'avis qu'il sera nécessaire de miser davantage sur les consultants et l'information dans l'avenir (figure 61). Le producteur ne serait pas en mesure de tout connaître et devrait faire appel aux services de spécialistes. Il lui faudrait savoir s'entourer de personnes compétentes. Relativement peu d'intervenants ont reconnu cette tendance des producteurs à tenter de rechercher l'aide de ressources externes pour rendre leurs fermes plus concurrentielles.

Dans la même veine, 52,5% des producteurs et 75% des intervenants estiment qu'il faudra miser en grande partie sur la ressource humaine de la ferme, soit sur les exploitants de la ferme eux-même. Le savoir-faire serait un aspect important lié à la ressource humaine. La force collective représente une autre ressource sur laquelle pourront s'appuyer les producteurs selon 20% des producteurs et 20% des intervenants. Elle inclut le syndicalisme agricole, l'infrastructure de commercialisation dont le système de contingentement et des rencontres entre producteurs. Les ressources matérielles seraient importantes selon 7,5% des producteurs et

30% des intervenants. Il faut éviter les ressources improductives et favoriser celles qui sont productives telles que les vaches, le sol et le drainage. Enfin, 2,5% des producteurs et 10% des intervenants citent d'autres ressources sur lesquelles pourront miser les producteurs dont notamment les ressources financières, l'infrastructure de communication et la recherche.

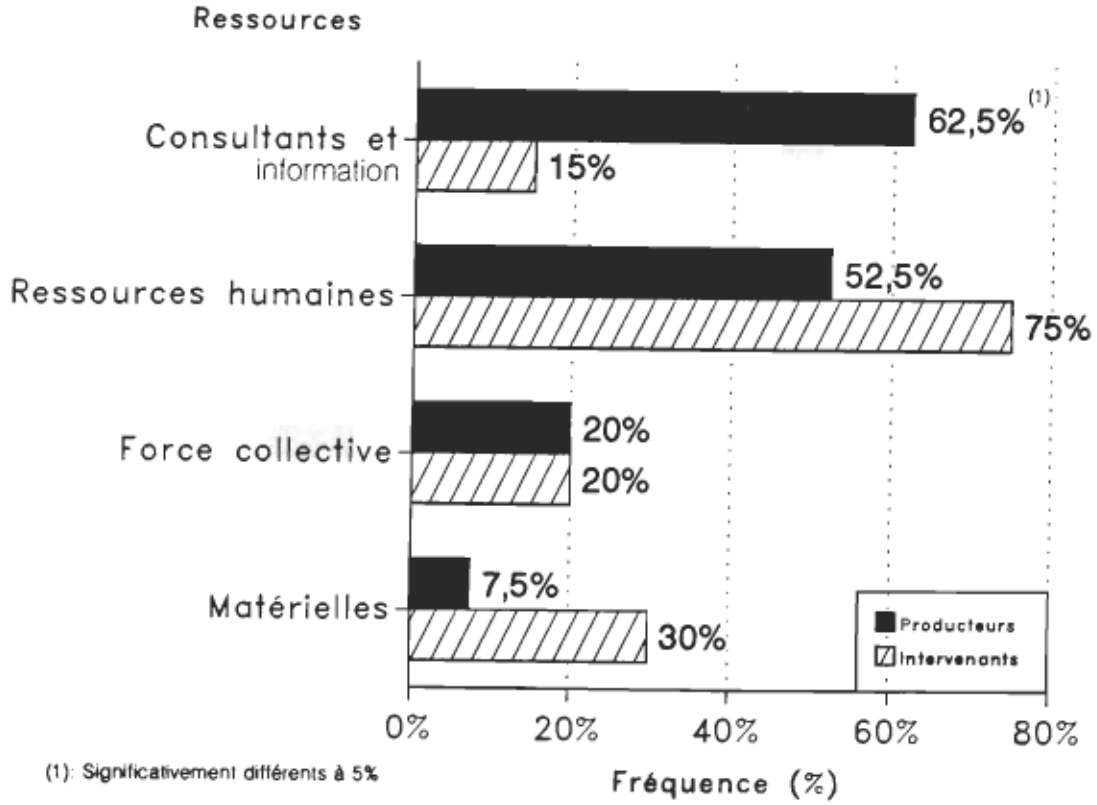


Figure 61. Vision stratégique des ressources auxquelles les fermes devraient recourir en priorité.

<u>4.2 Outils de gestion à utiliser:</u> 67,5% des producteurs et 30% des intervenants sont d'avis qu'il faudra avoir recours davantage aux services de conseillers à des fins de gestion dans le futur (figure 62). Ils font ici référence aux syndicats de gestion, au ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation, aux clubs d'encadrement en vertu desquels un groupe de producteurs se partage le coût d'un spécialiste dont le salaire est en partie subventionné ainsi qu'aux autres spécialistes du milieu dont

ceux des institutions financières et les comptables. Les analyses de groupe sont un avantage dont disposent les producteurs et qu'on ne retrouverait pas dans les autres secteurs. Les livres des fermes sont ouverts à des fins d'analyse de groupe. Les syndicats de gestion permettraient aux producteurs de se comparer les uns aux autres, de connaître une méthode de gestion, de mieux planifier, de favoriser les alliances et de s'offrir un service d'analyse financière. Il pourrait y avoir une tendance à tenter de former des services ponctuels en gestion pour pallier au plafonnement du membership des syndicats de gestion.

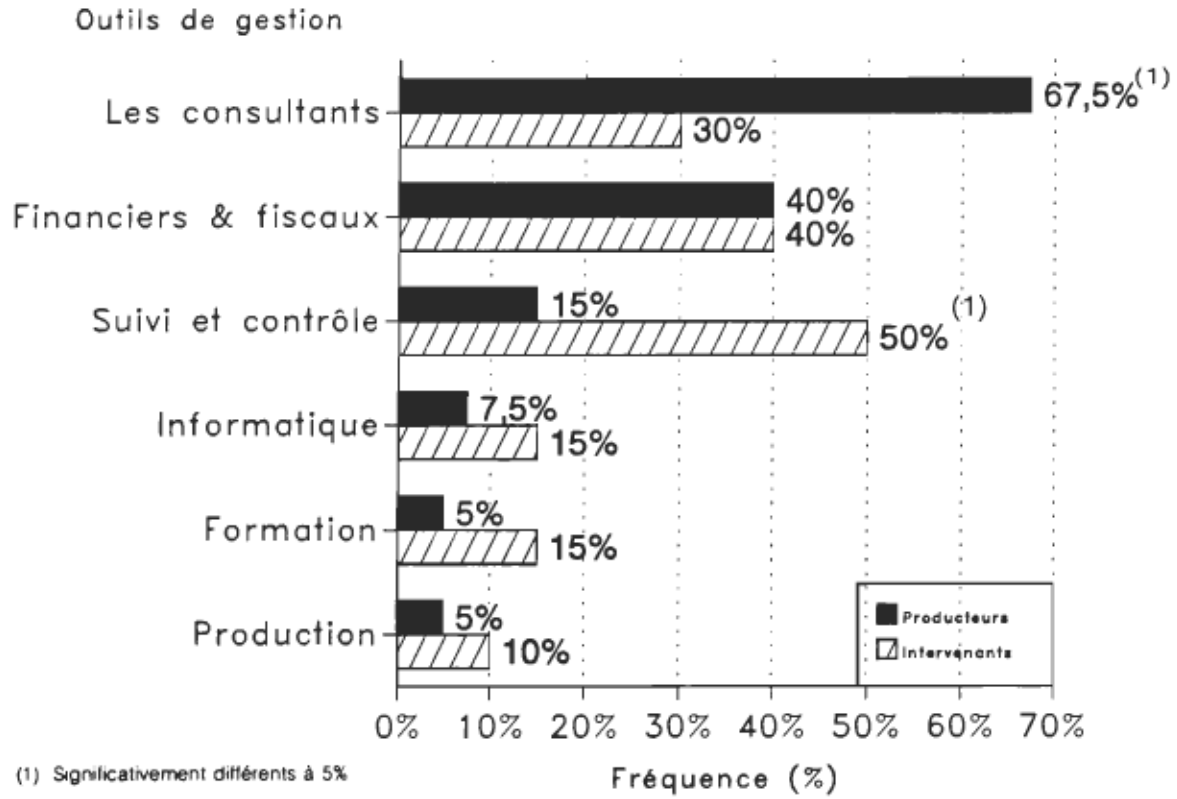


Figure 62. Vision stratégique des outils de gestion que la ferme laitière québécoise devrait utiliser davantage.

40% des producteurs et 40% des intervenants estiment que l'on devra maîtriser davantage la gestion financière, économique et fiscale de

l'entreprise. Les producteurs devront davantage recourir à la comptabilité d'exercice à des fins de gestion. Ils pourront pratiquer plus aisément une gestion financière et économique grâce à l'informatique. La tenue des livres sera informatisée. Ils pourront planifier des budgets.

Pour leur part, 15% des producteurs et une forte proportion des intervenants (50%) croient que le producteur devrait exercer un meilleur suivi des activités de son entreprise à l'aide d'outils très adaptés. Cet aspect est celui qui est le plus souvent cité par les intervenants. À cet égard, il est fait mention d'utiliser l'informatique pour la tenue de registre et pour l'analyse des données recueillies. Le recours au PATLQ ainsi qu'à la médecine préventive sera encore très justifié.

Pour leur part, 7,5% des producteurs et 15% des intervenants indiquent que l'informatique de manière générale sera de plus en plus intégrée à la ferme. Parmi les autres outils cités par 7,5% des producteurs et 5% des intervenants, mentionnons la planification, les analyses de groupe, le marketing et les banques de données informatisées. 5% des producteurs et 15% des intervenants sont d'avis que le producteur devra se doter d'une meilleure formation. 5% des producteurs et 10% des intervenants évaluent que le producteur devrait intégrer certaines techniques ou technologies de production à sa ferme. Il est fait mention des robots et de l'insémination artificielle. La gestion de l'environnement serait aussi un élément important à considérer dans l'avenir. La préoccupation de la préservation des ressources devrait s'accentuer et favoriser l'utilisation de procédés respectueux de l'environnement.

4.3 Changements technologiques susceptibles de survenir à la ferme

- Les technologies reliées à l'étable (72,5% des producteurs et 55% des intervenants): Dans l'étable, on perçoit que l'automatisation

prendra des proportions plus importantes (67,5% des producteurs et 55% des intervenants) (figure 63).

Changements technologiques anticipés

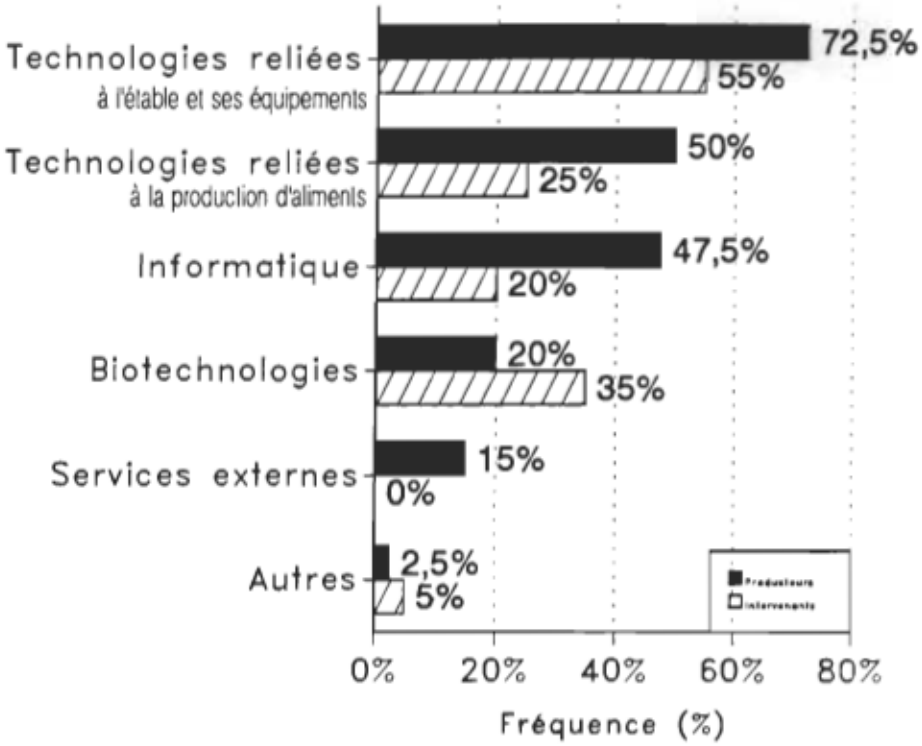


Figure 63. Vision stratégique des changements technologiques anticipés chez la ferme laitière québécoise.

En ce qui concerne l'automatisation, celle de la distribution des aliments par les robots alimentaires est celle qui est identifiée le plus fréquemment (47,5% des producteurs et 15% des intervenants). Ensuite, sont citées les systèmes automatique de distribution de balles rondes (7,5% des producteurs), les systèmes de traite qui se décrochent automatiquement (7,5% des producteurs et 5% des intervenants), les systèmes de traite automatiques (7,5% des producteurs et 5% des intervenants) et les détecteurs de chaleurs (2,5% des producteurs). Parmi les autres technologies liées à l'étable et à ses équipements, mentionnons la diffusion des salons de traite (25% des producteurs et 5% des intervenants), l'amélioration du système de traite (7,5% des producteurs) ainsi que la pénétration grandissante de la

stabulation libre ou à logette (7,5% des producteurs et 30% des intervenants) et des étables froides pour les taures et les veaux (7,5% des producteurs). La RTM (ration totale mélangée) pourrait conquérir d'autres adeptes (2,5% des producteurs). En général la technologie serait d'autant populaire qu'elle sauve du temps au producteur (22,5% des producteurs).

Selon un intervenant (5%), le phénomène des robots alimentaires serait une invention québécoise. Ces robots permettent d'automatiser l'alimentation des étables entravées. Ils peuvent remplacer de la main-d'oeuvre. Ces robots risquent donc de prolonger la durée de vie de nos étables entravées en retardant la venue des étables à logettes. Avec ces robots, il existerait donc maintenant un intermédiaire entre l'étable entravée classique et celle à logettes. Il serait possible d'introduire ces robots dans des fermes de 30 vaches. Par contre, ces derniers ne pourraient être utilisés que pour la distribution des concentrés. Dans les fermes de 100 vaches, on pourrait s'offrir le robot distribuant aussi les grains et le fourrage.

- Les technologies reliées à la production d'aliments (50% des producteurs et 25% des intervenants): La machinerie et la structure d'entreposage du fourrage évolueront du foin sec vers l'ensilage (15% des producteurs et 10% des intervenants). Ceci permettrait de récolter du foin de meilleure qualité et d'augmenter la production de lait par UTP. Certains estiment que l'usage des balles rondes ensilées se répandra (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). Ce procédé aurait l'avantage de sauver également du temps et d'éviter la construction d'un silo. Il faudrait anticiper un retour à la production de maïs-ensilage (5% des producteurs) pour sauver du temps et réduire les frais. La valorisation du fumier serait accrue (7,5% des producteurs) par exemple en l'appliquant au sol ou en le compostant.

La technologie serait conçue davantage dans l'avenir en fonction de

la protection de l'environnement (7,5% des producteurs) et pour réduire l'usage des herbicides (5% des producteurs). Les tests de nitrate seront plus populaires afin d'établir les besoins en fertilisants azotés (2,5% des producteurs). Il serait souhaitable de mettre au point une technologie qui permettrait le séchage du foin récolté plus humide. L'introduction des silos horizontaux se fera aux dépens des silos verticaux car ils seraient moins onéreux (7,5% des producteurs et 5% des intervenants).

En général, la machinerie reliée aux travaux des champs serait plus sophistiquée (7,5% des producteurs et 10% des intervenants).

L'usage des rouleuses et mélangeuses de grains devrait poursuivre son essor (10% des producteurs).

- L'informatique à la ferme (47,5% des producteurs et 20% des intervenants): L'ordinateur serait de plus en plus utilisé pour soutenir la gestion technico-économique et financière de la ferme (37,5% des producteurs et 5% des intervenants). Certaines opérations de l'étable telles que l'alimentation ou la détection des chaleurs seraient plus informatisées à l'avenir (7,5% des producteurs et 10% des intervenants). Les pesées de lait seraient informatisées chez les plus grandes fermes (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). Il sera possible de faire enregistrer automatiquement les données relatives au suivi du troupeau telle la température corporelle qui pourrait faciliter la détection des chaleurs (5% des intervenants).

Le suivi du prix du grain par ordinateur serait plus populaire (2,5% des producteurs). La communication par ordinateur ouvrant l'accès à une foule de banque de données deviendra plus courante chez les fermes.

- Les biotechnologies (20% des producteurs et 35% des

intervenants): La somatotrophine risque de faire son apparition dans les étables québécoises (12,5% des producteurs et 25% des intervenants). L'amélioration génétique des vaches se poursuivra (7,5% des producteurs et 10% des intervenants). La transplantation embryonnaire sera plus utilisée.

La biotechnologie sera présente à divers niveaux. Les parasites seront de plus en plus utilisés pour livrer une lutte biologique aux insectes indésirables (2,5% des producteurs). Le méthane sera de plus en plus produit à partir des fumiers (2,5% des producteurs). L'amélioration des cultivars continuera (2,5% des producteurs).

- Les services externes (15% des producteurs): Les organismes offrant leurs services tels que le PATLQ et qui ont recours à une technologie qui leur est propre seront toujours en demande.

- Autres: Parmi les autres technologiques qui pourraient être étendues aux fermes, mentionnons la technologie d'agriculture biologique (2,5% des producteurs) et la transformation partielle du lait à la ferme (5% des intervenants). En ce qui concerne ce dernier point, le retrait d'un pourcentage d'eau du lait à la ferme même pourrait faire réaliser des économies du côté du transport du lait.

4.4 Facteurs qui incitent ou freinent l'adoption de la technologie:

- La capacité de payer (72,5% des producteurs et 70% des intervenants): Plusieurs technologies exigeraient que la ferme ait atteint une certaine taille pour justifier son acquisition (32,5% des producteurs et 40% des intervenants) (figure 64).

20% des producteurs et 10% des intervenants indiquent que certaines technologies ne seraient pas rentables puisqu'elles n'accroissent pas

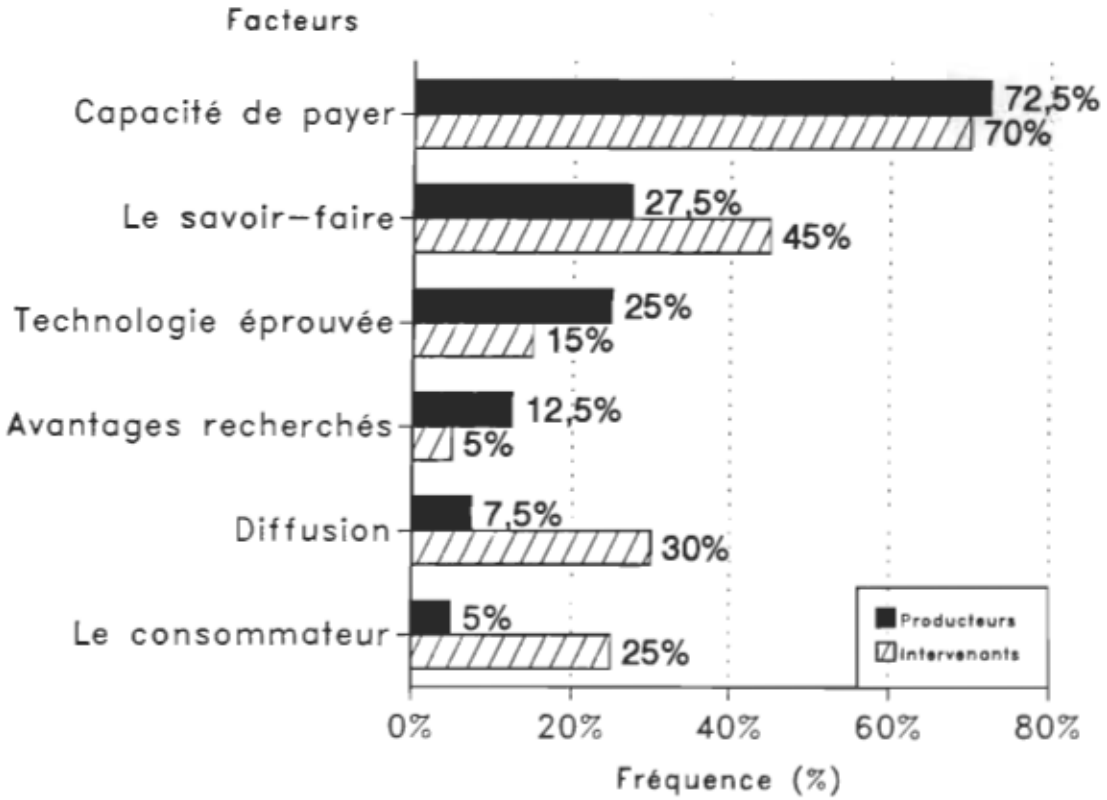


Figure 64. Vision stratégique des facteurs qui influencent l'introduction de nouvelles technologies à la ferme.

suffisamment les revenus. Souvent, la technologie ne ferait qu'abaisser ses coûts. Pour être rentable, il faudrait pouvoir en même temps augmenter ses revenus, mais le quota serait trop cher.

La dette de la ferme serait un fardeau pour certaines fermes qui ne disposeraient pas de la marge de manoeuvre financière suffisante pour l'achat de nouvelles technologies (5% des producteurs et 5% des intervenants). Souvent l'idée d'investir vient avec l'argent disponible (5% des intervenants). L'incertitude due au GATT (5% des producteurs), l'investissement requis et le temps nécessaire à l'analyse de la rentabilité de la technologie sont des facteurs qui feraient obstacle à l'introduction de la nouvelle technologies sur les fermes.

- Le savoir-faire (27,5% des producteurs et 45% des intervenants): Les intervenants, plus souvent que les producteurs estiment que le savoir-faire est une condition essentielle à l'introduction d'une technologie à la ferme. L'attitude du producteur envers la technologie serait une cause expliquant le refus d'adopter la nouvelle technologie (20% des producteurs et 30% des intervenants). Le producteur fonctionnerait avec son intuition et ne serait pas toujours disposé à changer sa technologie (5% des producteurs). Des technologies connues depuis 30 ans ne seraient pas encore appliquées par plusieurs (5% des intervenants). Il faudrait que le producteur ait le goût d'avancer et de se moderniser. Le producteur craindrait que la technologie ne fonctionne pas selon ses attentes (5% des producteurs). Le producteur rejetterait la stabulation libre car il ne voit que le modèle d'étable où les vaches sont attachées (5% des producteurs et 10% des intervenants). Ce serait une question de mentalité. Pour d'autres (5% des intervenants), ce serait justement la lenteur des producteurs à adopter les technologies qui les garderait en entreprise. Il vaudrait mieux n'être ni les premiers, ni les derniers à adopter une nouvelle technologie (2,5% des producteurs).

Un niveau de formation élevé chez le producteur pourrait aider à l'adoption de la nouvelle technologie (7,5% des producteurs et 40% des intervenants). L'éducation permettrait d'ouvrir les esprit et fournirait les compétences pour calculer les avantages d'une nouvelle technologie (2,5% des producteurs). Elle permet de faciliter l'apprentissage de son fonctionnement (2,5% des producteurs). Le temps disponible pour apprendre le fonctionnement de la technologie constituerait une lacune (2,5% des producteurs). Pour certains producteurs (5%), l'apport de la technologie obligerait à embaucher et à gérer de la main-d'oeuvre supplémentaire car elle supposerait un accroissement de la taille. Il faudrait donc que les producteurs qui feraient usage de la technologie soient en mesure de gérer une plus grande entreprise.

- La démonstration que la technologie est éprouvée (25% des producteurs et 15% des intervenants): Quand il est possible de vérifier chez d'autres fermes l'efficacité d'une technologie, il serait plus facile de se convaincre de la pertinence d'en faire l'acquisition (20% des producteurs). La recherche privée ou gouvernementale pourrait fournir aussi des éléments de preuve démontrant qu'une technologie est valable (2,5% des producteurs).

Certains expriment que la technologie est souvent peu adaptée ou non éprouvée dans les conditions du Québec (7,5% des producteurs et 5% des intervenants). La recherche serait insuffisante dans certains cas (2,5% des producteurs et 10% des intervenants).

- Les avantages recherchés (12,5% des producteurs et 5% des intervenants): Il faudrait que la technologie permette d'économiser du temps de travail pour être intéressante (10% des producteurs). Le remplacement d'un équipement usé serait aussi un des motifs qui pousseraient un producteur à se procurer une nouvelle technologie (5% des producteurs et 5% des intervenants). L'impact sur l'environnement (2,5% des producteurs), son impact sur la qualité de vie (2,5% des producteurs), le maintien ou l'accroissement de la productivité (2,5% des producteurs) et son impact sur les conditions de travail (2,5% des producteurs) sont tous des motifs qui peuvent avoir un effet sur la décision d'adopter ou non une nouvelle technologie.

- La diffusion (7,5% des producteurs et 30% des intervenants): Par leur travail, les services de conseillers favoriseraient l'introduction de la nouvelle technologie (5% des producteurs et 5% des intervenants). En revanche, la pression de certains fournisseurs pourrait constituer un frein à l'acquisition de la technologie (2,5% des producteurs et 10% des intervenants).

Certains intervenants (5%) estiment que le vieillissement des équipes de conseillers gouvernementales pourrait ralentir le transfert technologique. Il manquerait de concertation entre les différents organismes gouvernementaux et paragouvernementaux responsables de vulgariser le transfert technologique (5% des intervenants).

- Le consommateur (5% des producteurs et 25% des intervenants): Le consommateur peut entraver l'introduction de la technologie lorsque celle-ci est controversée. Dans le cas présent, 5% des producteurs et 25% des intervenants font allusion à l'opposition que semblerait manifester le consommateur face à l'introduction de la somatotrophine. Ce serait un élément essentiel qui expliquerait qu'on repousse à plus tard la vente de cette hormone au Canada.

- Les autres motifs: Parmi les autres motifs qui peuvent avoir un effet sur la décision de faire appel à de nouvelles technologies, mentionnons les aides financières gouvernementales qui pourraient avoir un impact positif sur leur introduction (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). La comptabilité informatisé utilisée comme outil d'analyse peut permettre de juger du bien-fondé d'une technologie (2,5% des producteurs).

4.5 Vision stratégique de la prise de décision: 57,5% des producteurs mentionnent prendre leurs décisions selon la rentabilité qu'elle peut engendrer ou après une évaluation de son impact sur l'objectif recherché sur la ferme (figure 65). De plus en plus, il faut prendre ses décisions après une analyse budgétaire (15% des producteurs). Il faudrait viser à opérer au moindre coût, viser le profit ou augmenter son volume de production de lait (7,5% des producteurs).

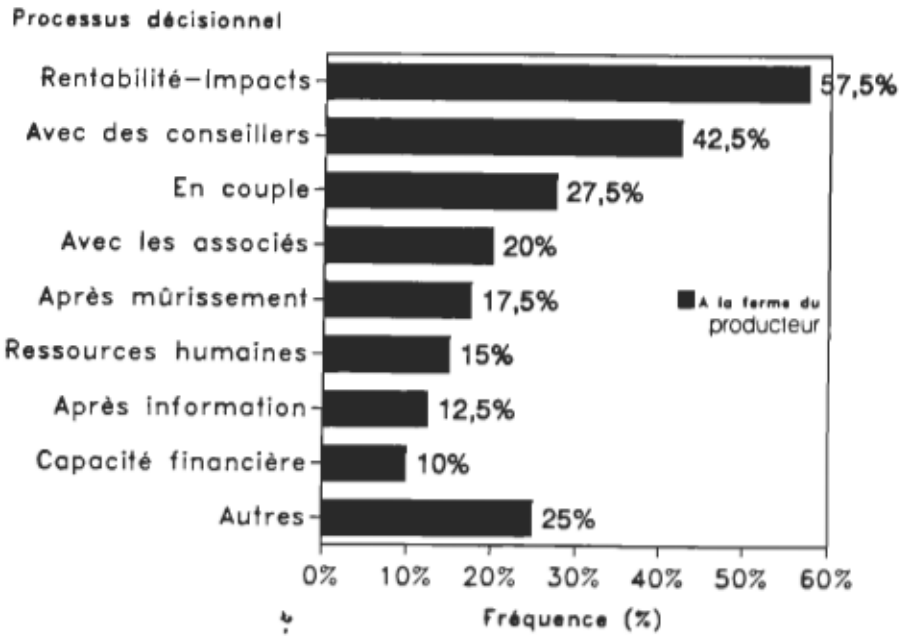


Figure 65. Vision stratégique des producteurs consultés face au processus décisionnel de la ferme laitière.

42,5% des producteurs indiquent que la décision est appliquée après consultation auprès de conseillers ou après s'être bien informés. Pour 27,5% des producteurs, la décision est d'abord prise en couple. Chez 20% d'autres producteurs, la décision est plutôt établie avec les associés. En prenant la décision en groupe, la décision est davantage réfléchie et éclairée que si un seul individu devait décider. Souvent, chaque associé a la responsabilité d'un champ d'activité.

17,5% des producteurs précisent que la décision avant d'être retenue, fait l'objet d'un mûrissement. Les ressources humaines disponibles constituent pour d'autres un élément important dans la prise de décision (15% des producteurs). Par exemple, il faudrait mesurer les conséquences d'une décision éventuelle sur la charge de travail et la qualité de vie du producteur. On chercherait des projets qui n'accroîtraient pas la charge de travail actuelle. Chez 10% des producteurs, la capacité financière

représente un aspect essentiel de la prise de décision. Enfin, 25% des producteurs citent d'autres facteurs qui ont un impact sur la manière dont sont prises leurs décisions à la ferme. Ainsi, certains producteurs indiquent que les décisions sont prises en fonction d'objectifs personnels. La décision tiendrait compte des forces et faiblesses de l'ensemble de la ferme (5% des producteurs). Les décisions seraient retenues si leur application permettait aussi de sauver du temps (2,5% des producteurs). Chez quelques autres producteurs, on vise à ne pas se mettre dans la misère (2,5% des producteurs) ou encore, les décisions sont prises de façon informelle.

Chez les intervenants, 35% de ceux-ci ne se prononcent pas sur la façon qu'est prise la décision à la ferme (figure 66).

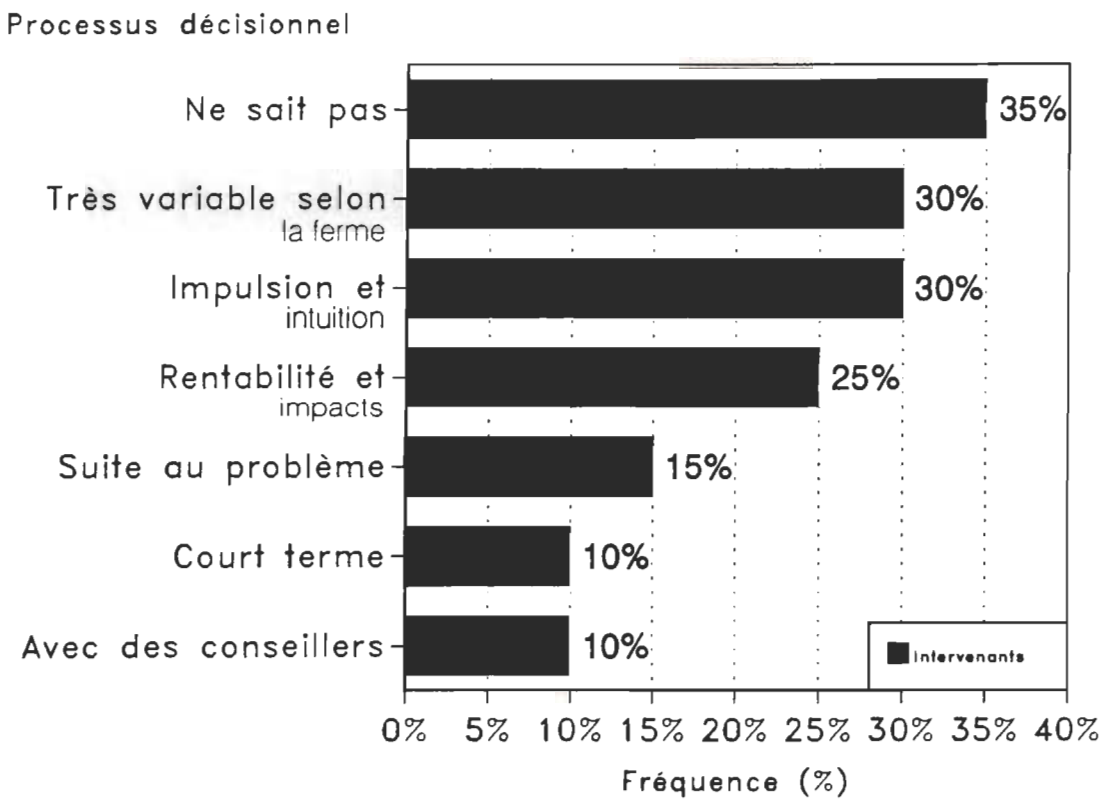


Figure 66. Vision stratégique du processus décisionnel de la ferme laitière québécoise selon les intervenants.

30% des intervenants indiquent pour leur part, que le processus de décision est très variable d'une ferme à l'autre. 30% des intervenants sont d'avis que les décisions sont très souvent prises impulsivement et basées sur l'intuition. On ne tiendrait pas compte du contexte pan-canadien ou même mondial. Ce serait souvent le portefeuille qui dicterait les décisions: on a de l'argent à la fin de l'année, donc on est acheteur... 25% des intervenants croient quant à eux, que la décision est fondée sur une analyse de son effet sur la rentabilité et des impacts sur la ferme du moins chez une bonne partie des fermes. 15% des intervenants évaluent que le processus de décision est déclenché suite à l'apparition d'un problème. 10% des intervenants estiment que les décisions sont prises à court terme. Enfin, 10% des intervenants émettent l'opinion que la décision est prise après consultation auprès de conseillers ou après que le producteur se soit bien informé.

4.6 Vision stratégique du processus décisionnel dans 10 ans: 27,5% des producteurs (aucun intervenant) sont d'avis que le processus décisionnel sera semblable dans 10 ans. Il faudra poursuivre une saine gestion de la ferme. Selon 5% des producteurs et 25% des intervenants, les décisions devront être plus rationnelles du point de vue économique. Il faudra gérer de façon plus serrée. Les mauvaises décisions deviendront beaucoup trop coûteuses pour prendre des risques qui ne sont pas nécessaires. Ce sont les producteurs les plus rationnels qui demeureront en production. Il faudra prendre les décisions plus rapidement (2,5% des producteurs). Le processus sera plus adapté (2,5% des producteurs). Les producteurs devront afficher une flexibilité au changement (5% des intervenants). Il faudra plus d'information (2,5% des producteurs). Il faudrait effectuer à ce moment-là une planification à moyen ou à plus long terme (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). Les conseillers seront de plus en plus consultés car la dimension des fermes sera haussée (2,5% des producteurs). Il est difficile d'affirmer ce que sera le réseau de conseillers qui existera à cette époque

(5% des intervenants). Néanmoins, le producteur risque d'avoir accès à une expertise de pointe mais qui ne sera plus gratuite (5% des intervenants).

4.7 Vision stratégique de l'information: 55% des producteurs et 85% des intervenants expriment l'opinion que la ferme laitière nécessitera de nouvelles informations pour appuyer sa performance dans le futur. En revanche, 45% des producteurs et 10% des intervenants sont d'avis contraire et déclarent plutôt que les producteurs possèdent ou ont accès à toute l'information pour être efficaces actuellement.

En général, ces derniers estiment que les producteurs québécois seraient déjà bien encadrés par les conseillers des divers services existants, incluant entre autres les syndicats de gestion, le MAPAQ, le PATLQ, la société de financement agricole, les banquiers, les comptables et l'UPA. Cependant, il faudrait, pour tirer avantage des sources d'information actuelles, d'abord les utiliser (15% des producteurs), posséder une bonne formation (7,5% des producteurs et 15% des intervenants) et prendre le temps nécessaire pour assimiler l'information (2,5% des producteurs).

Selon 17,5% des producteurs et 20% des intervenants, il serait opportun pour les producteurs de rechercher l'information à l'extérieur de leur ferme, voire même à l'extérieur du Québec (figure 67).

Dans cette perspective, il serait intéressant de comparer les données de sa ferme avec celles d'autres producteurs dans le but d'améliorer sa propre performance. Par exemple, certains ont formé un club de production pour faire un suivi de méthodes culturales intégrant le fumier parmi un groupe de quelques fermes. D'autres estiment qu'ils devront apprendre à communiquer avec les banques de données informatisées de façon à recueillir l'information pouvant les aider à mieux gérer leur ferme. Il pourrait être opportun de savoir opérer un modem également pour suivre le cours du prix

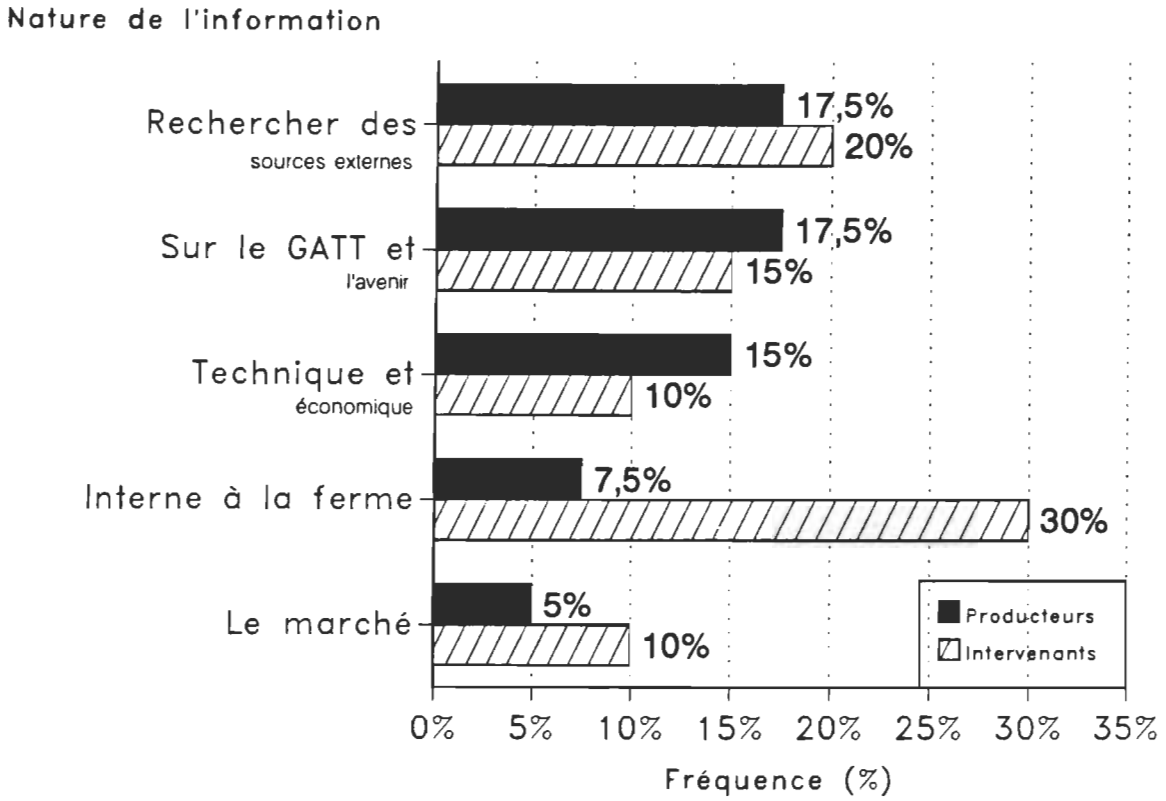


Figure 67. Vision stratégique de la nature de l'information à rechercher par les fermes laitières québécoises.

des céréales à la bourse. Néanmoins, il faudrait un minimum de connaissances pour épurer l'information qui est valable. Même si elle est fournie sur logiciel ou si elle est informatisée, il existe de l'information qui est de qualité douteuse (5% des intervenants).

Certains recherchent l'information informelle en discutant avec les gens de leur milieu. Il faudrait aussi continuer à consulter les différents spécialistes dont les conseils peuvent contribuer à améliorer l'efficacité de la ferme. On ne pourrait plus permettre de se tromper aujourd'hui. Néanmoins, les spécialistes devraient aller en mission, ailleurs, dans d'autres pays, pour recueillir l'information de façon à en faire bénéficier le secteur, un peu comme le feraient les Danois. Il semble que cette

philosophie serait à développer ici (5% des intervenants). Il serait aussi à déplorer que le gouvernement tente de réduire ses services de conseil à ce moment-ci (5% des producteurs et 10% des intervenants).

Dans le cas de 17,5% des producteurs et 15% des intervenants, il serait judicieux de suivre l'évolution du GATT et de son impact sur le secteur laitier dans l'avenir. L'information à ce sujet apparaîtrait nébuleuse. Il faudrait être informé sur le GATT pour pouvoir décider s'il est encore valable d'acheter du quota. Mais, il faudrait éviter de trop simplifier l'information sur le GATT (5% des intervenants).

Pour 15% des producteurs et 10% des intervenants, l'information de nature technique et économique, voire de nature mondiale devrait être recherchée par les producteurs. Il faudrait de l'information sur l'offre et la demande de certains produits laitiers (2,5% des producteurs). Il faudrait aussi se maintenir à la fine pointe de la technologie.

D'après 7,5% des producteurs et 30% des intervenants, il serait essentiel de recueillir l'information interne de la ferme. Ceci inclut les données concernant le coût de production (2,5% des producteurs et 5% des intervenants) ainsi que les autres données relatives aux activités internes de la ferme (5% des producteurs et 20% des intervenants). Le recueil de l'information interne permettrait l'analyse et le contrôle des opérations de la ferme. Une plus grande taille de ferme peut commander un système d'information interne plus sophistiqué, i.e., informatisé par exemple. Si la dimension augmente, il faudrait un système d'information mieux organisé, car on ne pourrait plus se fier qu'à sa seule mémoire. Le système d'information devrait inclure un système comptable et un système technique de suivi du troupeau (5% des intervenants). Il faudrait délaisser la comptabilité de caisse pour adopter celle d'exercice. La déficience des moyens de contrôle internes à l'entreprise est la carence relevée le plus

fréquemment par les intervenants chez les fermes québécoises.

Les tendances du marché seraient également un type d'information à privilégier selon 5% des producteurs et 10% des intervenants. L'usine de transformation pourrait être prête à payer un peu plus pour obtenir un type de lait qui serait nécessaire pour développer de nouveaux créneaux de marché (2,5% des producteurs). Il faudrait pouvoir prévoir les produits laitiers qui seront en demande dans cinq ans (2,5% des producteurs). L'information sur les marchés serait essentielle si la mise en marché collective devait cesser (5% des intervenants).

Parmi les autres informations diverses qui seraient intéressantes à cumuler selon 12,5% des producteurs et 15% des intervenants, il y aurait celle concernant la gestion et la planification (5% des producteurs et 10% des intervenants), les éléments à connaître pour prendre de l'expansion (spécialiser ou diversifier, temps requis pour les travaux, etc.) (5% des producteurs), les lois municipales et environnementales (2,5% des producteurs), les opportunités de développement des fermes (2,5% des producteurs) et la somatotrophine (5% des intervenants).

4.8 Vision stratégique des alliances: 67,5% des producteurs et 80% des intervenants croient que les entreprises du secteur laitier auront tendance à rechercher certaines formes d'alliance. Par contre, pour 32,5% des producteurs et 15% des intervenants, il n'y aurait pas de tendance marquée de ce côté au cours des prochaines années. Les gens seraient trop individualistes pour envisager sérieusement des alliances (17,5% des producteurs). C'est chacun pour soi. Avant de s'allier à une autre entreprise le producteur va plutôt préférer l'acheter. Le producteur est solidaire au plan syndical et le demeure tant que la solidarité ne touche pas à ses actifs personnels. La réglementation sur les quotas serait trop restrictive et nuirait à la fusion de fermes (5% des producteurs). Les

fermes qui fusionnent perdraient une partie de leur quota. D'ailleurs, les producteurs auraient davantage l'habitude d'acheter des fermes que de s'allier pour consolider leur entreprise (5% des producteurs). Si l'on cherchait à s'allier, il faudrait envisager le faire entre voisins (7,5% des producteurs). Il n'est pas toujours possible de dénicher un voisin prêt à s'allier localisé à proximité de sa ferme.

Selon 67,5% des producteurs et 55% des intervenants, les alliances toucheraient les entreprises du secteur primaire (figure 68).

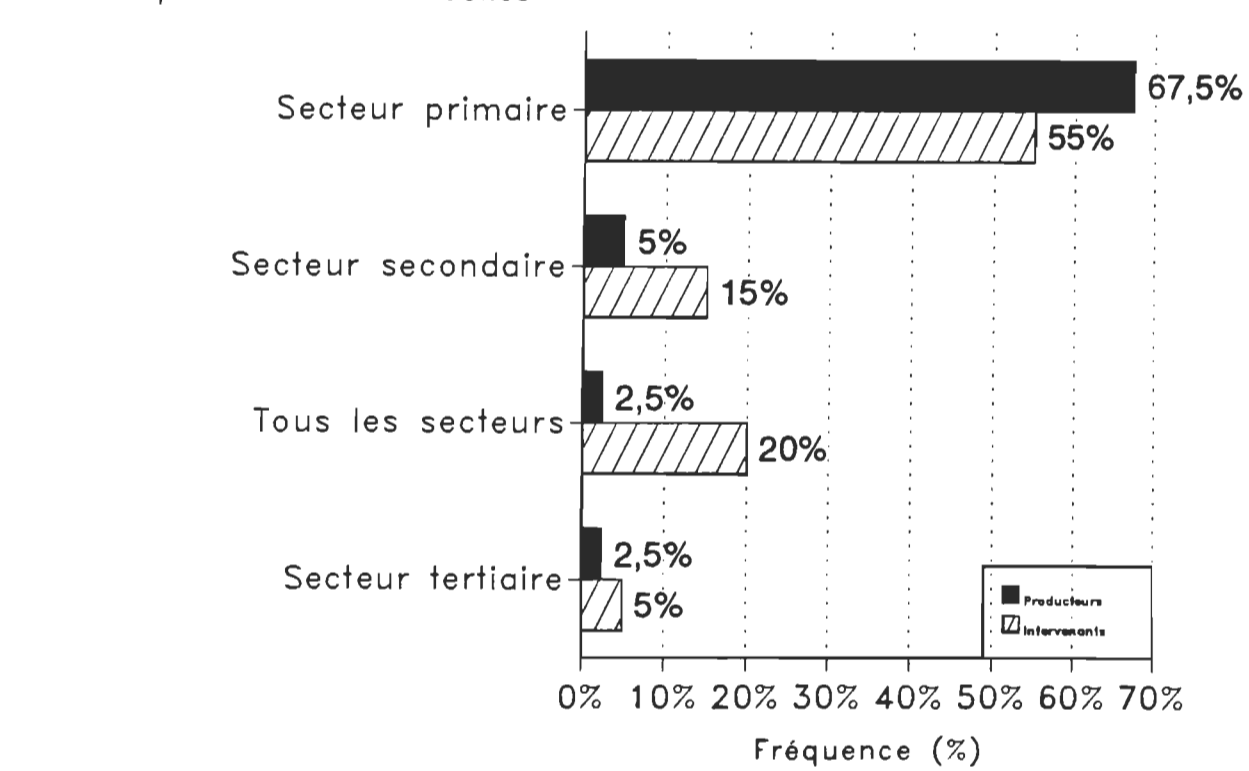


Figure 68. Vision stratégique des opportunités d'alliance dans le secteur laitier.

Les secteurs secondaire (5% des producteurs et 15% des intervenants) et tertiaire (2,5% des producteurs et 5% des intervenants) feraient aussi l'objet d'alliances. D'après 2,5% des producteurs et 20% des intervenants, des alliances pourraient survenir entre secteurs. Les intervenants plus

souvent que les producteurs anticipent plus souvent les alliances entre les maillons de la filière laitière.

4.8.1 Alliances anticipées ou souhaitées dans le secteur primaire:

- Associations et mise en commun d'actifs: L'alliance de fermes est intéressante pour faire supporter les investissements par plus d'une entreprise (95% des producteurs et 80% des intervenants). Les fermes chercheraient à s'associer car elles viseront la rentabilité (2,5% des producteurs et 15% des intervenants).

Lorsqu'on demande ce que pourraient être les arrangements qui pourraient être pris entre producteurs pour maintenir leur compétitivité, il ressort que les types d'alliance auxquelles on songe le plus fréquemment ont trait au partage de la machinerie (92,5% des producteurs et 65% des intervenants) (figure 69).

Ceci surviendrait surtout si le prix du lait baissait (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). Les syndicats de machinerie (22,5% des producteurs et 25% des producteurs) et les CUMA (12,5% des producteurs et 5% des intervenants) sont des formes d'arrangements qui sont les plus souvent mentionnées.

On assisterait aussi à la formation de fermes pluri-familiales (5% des producteurs et 5% des intervenants). Des fermes auront tendance à fusionner ou s'associer ensemble (15% des producteurs et 25% des intervenants) même si cela ne serait pas généralisé. L'achat des intrants en commun est cité par 12,5% des producteurs et 10% des intervenants. Il pourrait se former des regroupements pour l'embauche de main-d'oeuvre de remplacement (5% des producteurs). Il pourrait y avoir aussi spécialisation complémentaire de

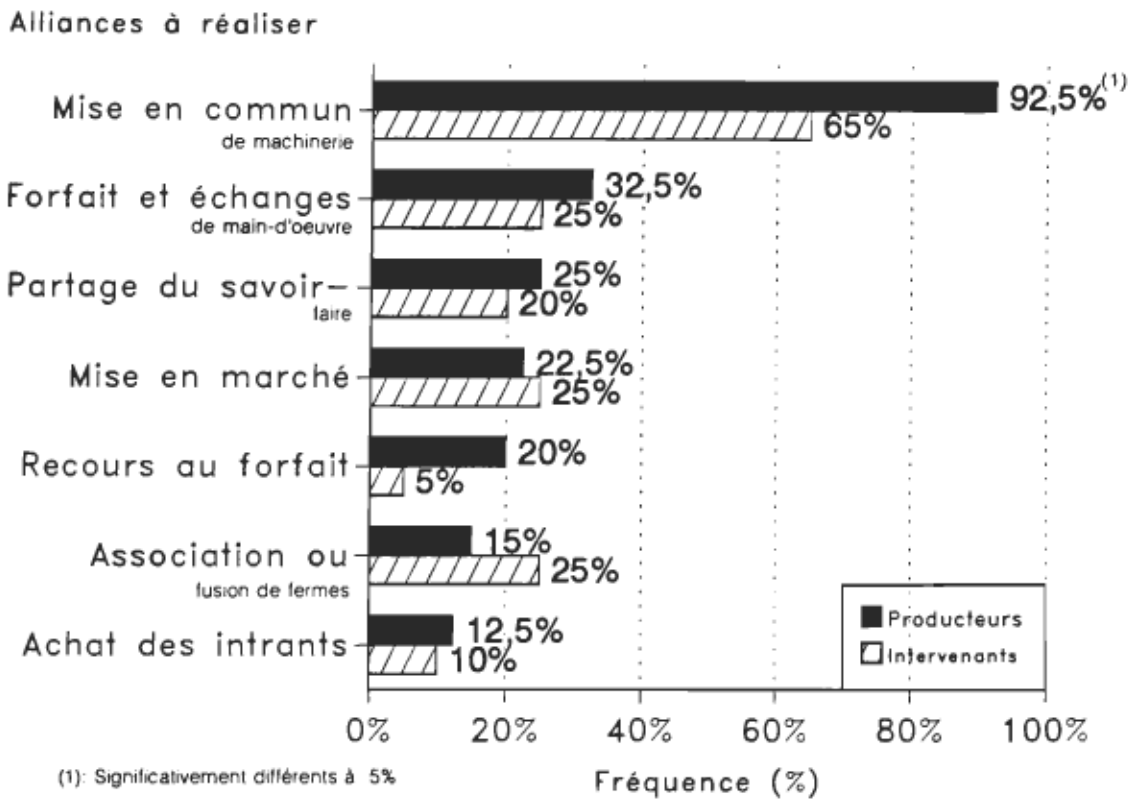


Figure 69. Vision stratégique des alliances qui seraient à réaliser entre les fermes laitières.

fermes comme par exemple, pour offrir certains services comme celui de mécanique par la formation d'un garage collectif. Le foin pourrait être cultivé par une ferme spécialisée dans des régions où le prix de la terre est plus faible.

- Travaux à forfait et échange de services: Les alliances seraient aussi bénéfiques dans le cas des fermes qui viseraient à éviter la réalisation d'investissements (42,5% des producteurs et 15% des intervenants). Ceci contribuerait à réduire les coûts de la ferme. On pourrait en conséquence partager la main-d'oeuvre ou s'échanger des travaux (32,5% des producteurs et 25% des intervenants). Le recours au travail à forfait serait aussi une formule à privilégier (20% des producteurs et 5%

des intervenants). L'élevage des animaux de remplacement pourrait être effectué à forfait (7,5% des producteurs). La culture en commun et l'échange de machinerie pourrait aussi constituer des alliances avantageuses (5% des producteurs).

- Partage du savoir-faire: Les alliances pourraient cibler le partage du savoir-faire entre fermes (25% des producteurs et 20% des intervenants). Ceci pourrait inciter les fermes à adhérer en plus grand nombre aux syndicats de gestion. Cette formule permet de comparer les forces et faiblesses des fermes qui en sont membres et aux producteurs d'apporter les correctifs qui s'imposent à leur ferme. L'échange d'expertise dans des champs spécialisés comme celui de la fabrication du fromage à la ferme pourrait susciter la formation d'alliances (2,5% des producteurs). Les clubs de production en vertu desquels quelques fermes s'associent pour défrayer les honoraires d'un conseiller ou toute autre formule où l'on partagerait en groupe les frais d'un conseiller, seraient une avenue qui pourrait favoriser l'accès au savoir-faire (10% des producteurs et 20% des intervenants). 2,5% des producteurs émettent l'opinion qu'il pourrait y avoir des alliances entre producteurs pour former un groupe d'individus qui pourraient s'entraider pour faciliter la gestion de leur ferme.

- Alliances pour la mise en marché: 22,5% des producteurs et 25% des intervenants sont d'avis qu'il sera possible d'envisager des alliances reliées à la mise en marché. D'abord, il y a des producteurs pour qui la force collective de mise en marché procurée par le syndicalisme devrait demeurer, voire se renforcer (7,5% des producteurs et 5% des intervenants). Le système coopératif pourrait prendre de l'ampleur (2,5% des producteurs). Cependant, certains producteurs mentionnent qu'il pourrait se former des alliances pour le transport du lait des régions éloignées si la péréquation du coût du transport du lait vers les usines devait être abandonné (5% des producteurs et 5% des intervenants).

De la même façon, il pourrait se créer des alliances pour approvisionner des usines si le système de contingentement devait disparaître ou encore, des rapprochements entre les fermes et les usines de transformation (7,5% des producteurs et 10% des intervenants). Il serait possible de voir apparaître une forme d'interprofession où le producteur approvisionnerait l'usine avec du lait rencontrant des spécifications précises (5% des producteurs et 5% des intervenants). Chez les producteurs procédant à la transformation du lait, il pourrait devenir essentiel de conclure des ententes avec d'autres pour obtenir des approvisionnements en lait (5% des producteurs et 5% des intervenants). Les petites fermes auraient tendance à s'associer pour vendre des produits laitiers transformés au consommateur (5% des producteurs et 5% des intervenants). Toutefois, la transformation de lait en fromage exige d'autres connaissances (2,5% des producteurs et 5% des intervenants), ce qui pourrait freiner la formation de regroupements dans le but de fabriquer ce produit. Il pourrait même se former des alliances avec les consommateurs (5% des intervenants). Les consommateurs pourraient devenir par exemple actionnaires de fermes et en échange le producteur produirait des aliments selon les spécifications de ces derniers.

4.8.2 Vision stratégique des alliances anticipées dans le secteur secondaire: 5% des producteurs et 15% des intervenants prévoient une concentration accrue du secteur de la transformation. Mais, beaucoup aurait déjà été fait dans l'industrie laitière en matière d'alliance (5% des producteurs et 15% des intervenants).

4.8.3 Vision stratégique des alliances anticipées dans le secteur tertiaire: 5% des producteurs et 5% des intervenants estiment qu'il y aura regroupement d'organismes de services au cours des prochaines années. Il faudra éviter le dédoublement des services aux producteurs.

4.8.4 Vision stratégique des alliances anticipées entre secteurs: La filière laitière devrait poursuivre l'harmonisation et la concertation entre les différents maillons du secteur laitier (2,5% des producteurs et 10% des intervenants). Le partenariat qui a existé jusqu'à ce jour aurait servi les intérêt de toute la filière et il faudrait que chacun travaille à le maintenir. On pourrait faire des alliances entre provinces et même entre pays comme avec les américains par exemple. Une industrie américaine convoiterait le Québec pour le volume de lait dont elle pourrait disposer. Le cheptel québécois pourrait être considéré comme un immense troupeau grâce à sa force collective.

L'intégration verticale ne serait pas une formule adaptée à la production laitière selon 62,5% des producteurs et 65% des intervenants (figure 70).

Le besoin pour l'intégration verticale serait inexistant selon 47,5% des producteurs et 45% des intervenants. Ce ne serait pas dans les moeurs des producteurs laitiers (10% des producteurs et 5% des intervenants). Les producteurs perdraient leur autonomie qui est essentielle pour eux. Le travail en production laitière exige trop de minutie (heure de traite et d'alimentation précises, détection des chaleurs etc.) et d'assiduité, 7 jours sur 7, pour être régie efficacement par des salariés uniquement (10% des producteurs et 10% des intervenants). Elle ne peut se standardiser. L'intégration serait donc plus difficile à rentabiliser. Chez les fermes qui sont intégrées, le cycle de production serait court et ce seraient des entreprises hors-sol. On ne retrouverait pas ces éléments dans le secteur laitier. D'ailleurs les producteurs ne veulent pas devenir des salariés (7,5% des producteurs). Il faudrait que la taille des fermes soit plus élevée pour intéresser des intégrateurs éventuels à la production laitière et justifier des volumes suffisants (5% des producteurs). De toute manière, la réglementation actuelle empêcherait l'intégration verticale ou ne la

rendrait pas nécessaire (12,5% des producteurs et 45% des intervenants).

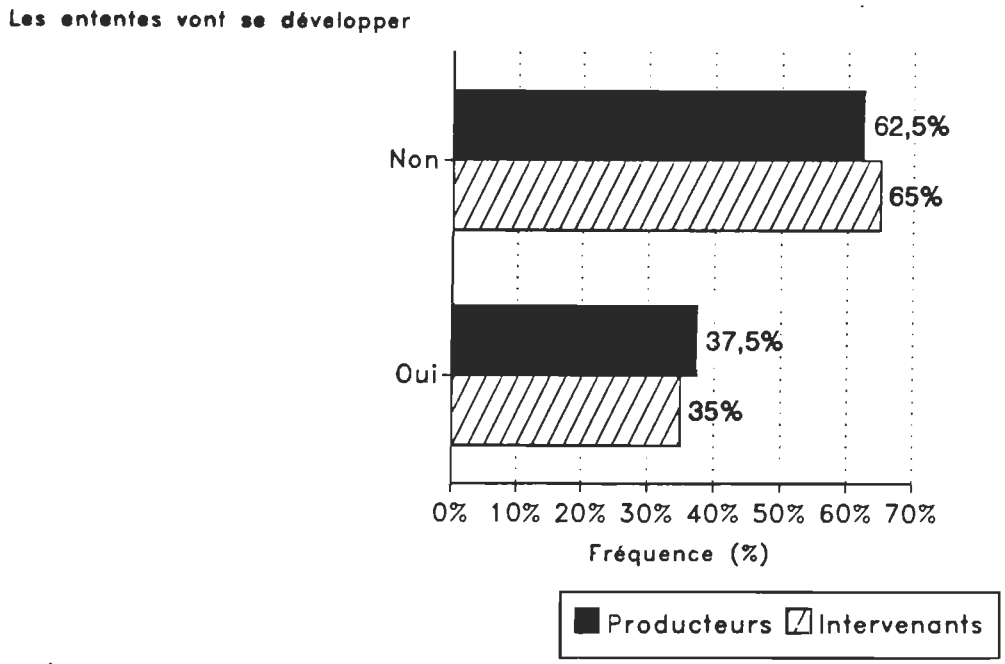


Figure 70. Vision stratégique de la possibilité d'intégration verticale entre les transformateurs et les fermes laitières québécoises.

Les producteurs possèdent déjà leurs tablettes en magasin et contrôle leur mise en marché. L'ordre règne déjà. Les producteurs ne reviendraient jamais à des négociations individuelles (2,5% des producteurs). Actuellement, avec un seul appel téléphonique, les transformateurs reçoivent le lait dont ils ont besoin. Les coopératives sont déjà présentes et contrôlerait près du deux-tiers du marché (7,5% des producteurs et 25% des intervenants). Il serait difficile d'aller plus loin que ce qui est fait avec elles. Le modèle laitier différerait du modèle de production porcin. Au niveau du porc, il y aurait des avantages à l'intégration pour diminuer les investissements dans le coût des aliments, l'approvisionnement en porcelets, etc. ce qui ne serait pas nécessaire dans le système laitier, tant que la mise en marché est organisée comme elle l'est actuellement.

Néanmoins, pour certains l'intégration verticale pourrait comporter certains avantages (37,5% des producteurs et 35% des intervenants). Quelques producteurs ont des bâtiments disponibles et pourraient conclure des ententes avec des intégrateurs qui supporteraient le coût et les risques de la production (2,5% des producteurs). Il n'est pas exclu dans le futur que la réglementation puisse permettre des arrangements spéciaux entre producteurs et transformateurs surtout si le système de gestion de l'offre actuel est supprimé (17,5% des producteurs et 20% des intervenants). Pourquoi le transformateur n'investirait-il pas pour s'assurer son approvisionnement en lait? Il a bien investi dans le transport du lait. 7,5% des producteurs indiquent que les ententes devraient se faire à l'intérieur du système actuel.

4.9 Vision stratégique des liens avec les fournisseurs: 52,5% des producteurs et 60% des intervenants sont d'avis que les relations changeront entre les producteurs laitiers et leurs fournisseurs. 37,5% des producteurs et 5% des intervenants sont d'opinion contraire. Ces derniers indiquent que les fournisseurs sont déjà très compétitifs et que par exemple, les coopératives offriraient déjà un excellent service à leur clientèle. Enfin 5% des producteurs et 25% des intervenants ne peuvent se prononcer sur l'avenir des relations entre la ferme laitière et ses fournisseurs. À cet égard, on dit que les relations dépendront de l'évolution des prix du lait (5% des intervenants).

Les producteurs auraient davantage tendance à acheter leur équipement en commun si le prix du lait se dégradait. La taille des fermes influencerait les relations futures (2,5% des producteurs). Les producteurs vont continuer à rechercher un conseil accessible et neutre (2,5% des producteurs).

4.9.1 Facteurs qui modifieront les relations avec les fournisseurs

- La compétitivité du secteur: Les relations entre le fournisseur et le producteur devraient devenir plus étroites. Le fournisseur serait appelé à contribuer au maintien de la rentabilité du secteur qui devient plus compétitif (52,5% des producteurs et 40% des intervenants) (figure 71).

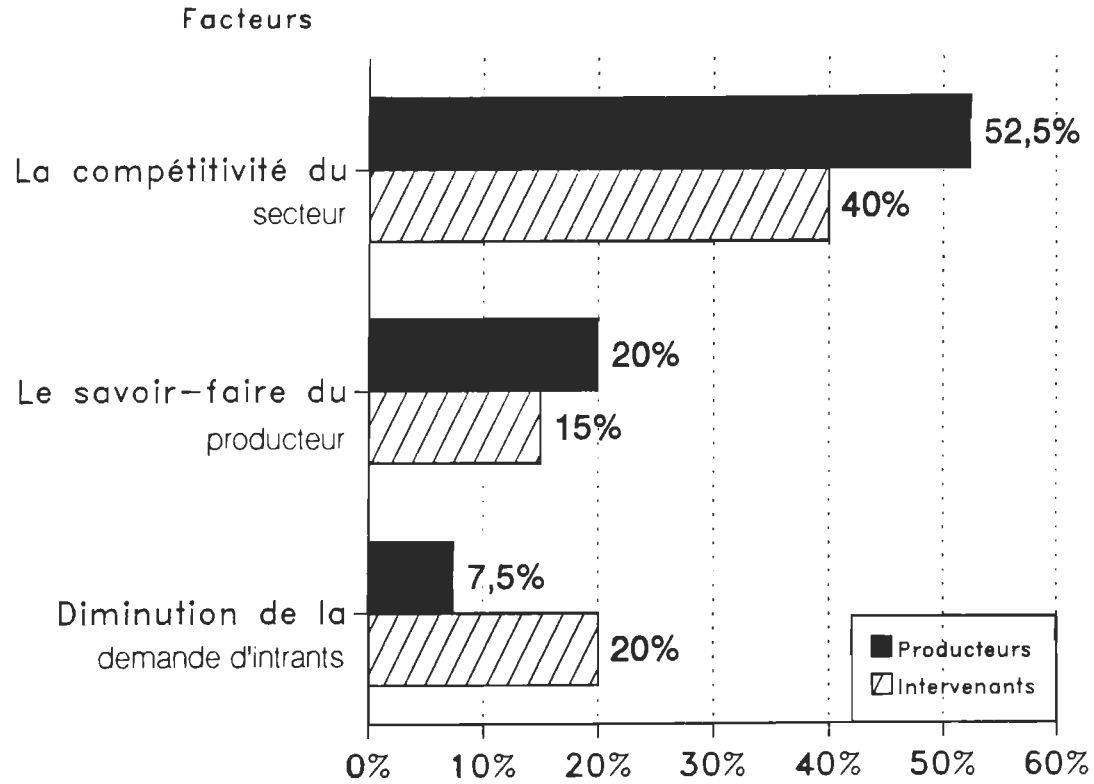


Figure 71. Vision stratégique des facteurs qui modifieront les relations entre la ferme laitière et ses fournisseurs.

Ces derniers devraient offrir des intrants à de meilleurs prix ou abaisser leurs propres coûts pour faire en bénéficier les autres maillons du secteur dont notamment les producteurs (22,5% des producteurs et 5% des intervenants). Le prix du pétrole, de la machinerie, des services vétérinaires, etc. seraient plus chers ici qu'aux États-Unis. Il devrait y avoir un lien entre les prix du fournisseur et la rentabilité de la ferme.

Les fournisseurs songeraient à offrir des produits (engrais par exemple) sans service pour transmettre un rabais à leur clientèle (2,5% des producteurs).

En plus, le fournisseur devrait offrir des produits au meilleur rapport qualité/prix (25% des producteurs et 35% des intervenants) entre autres en incluant plus de services (2,5% des producteurs et 20% des intervenants). Par exemple, les fournisseurs d'engrais pourraient offrir un service avec l'aide des satellites pour évaluer le niveau de fertilité des champs (2,5% des producteurs). En général, les fournisseurs devraient pouvoir fournir plus d'information sur les nouvelles technologies (2,5% des producteurs). Si le producteur vit bien, le fournisseur vivra bien aussi. Si le producteur est bien conseillé, il sera à la fine pointe. Un client qui est plus connaissant et qui exploite une ferme qui a tendance à prendre de l'expansion constituerait un excellent potentiel pour une meunerie (5% des intervenants).

Les honoraires des professionnels devraient être rajustés (5% des intervenants). Aux États-Unis, la transplantation embryonnaire serait faite par un individu expérimenté tandis qu'ici, elle serait du ressort du vétérinaire.

- Le savoir-faire du producteur: 20% des producteurs et 15% des intervenants estiment que le producteur est maintenant plus apte à choisir les intrants dont il a besoin. Il serait moins dépendant des conseils de ses fournisseurs et moins fidèle. Le prix compterait pour beaucoup. Le producteur serait de plus en plus en mesure d'équilibrer ses rations alimentaires par exemple, au lieu que cela soit fait par le représentant d'un fournisseur. Par contre, un intervenant est plutôt d'avis que le producteur aurait de la difficulté à effectuer un choix rationnel entre les différents conseils qui lui sont prodigués en raison de son manque

de formation (5% des intervenants). Il lui faudrait pouvoir poser des questions techniques pour évaluer ce que l'utilisation d'un produit lui amènera en termes de profits.

- La diminution de la demande: 7,5% des producteurs et 20% des intervenants croient que la diminution de la demande en produits émanant des fermes laitières forcerait les fournisseurs à se réajuster et à devenir de plus en plus ouverts envers la négociation avec leurs clients. Les producteurs auraient de plus en plus tendance à produire une plus grande proportion de leurs intrants alimentaires (5% des producteurs et 10% des intervenants). Le nombre de fermes diminue ce qui pourrait inciter les fournisseurs à agrandir leurs territoires de vente (5% des intervenants). La mise en commun de machinerie et d'équipement pourrait faire baisser le volume de vente des concessionnaires en machinerie (2,5% des producteurs). Par contre, la demande pourrait augmenter pour certains services (services techniques, travaux à forfait, etc.) (5% des intervenants).

Les meuniers deviendraient davantage des fournisseurs d'ingrédients si la taille des fermes augmente (5% des intervenants) car ces dernières chercheraient à produire leur moulée à la ferme.

- Autres facteurs: Parmi les autres facteurs pouvant influer sur les relations entre la ferme et ses fournisseurs, il est à mentionner que les producteurs pourraient se regrouper pour accroître leur pouvoir d'achat (2,5% des producteurs et 5% des intervenants) et que les services de conseillers privés et publics pourraient se restructurer pour éviter le dédoublement de services (2,5% des producteurs et 5% des intervenants).

4.10 Vision stratégique des principales compétences à détenir pour assurer la réussite de la ferme laitière

- Les connaissances et le savoir-faire en gestion d'entreprise (82,5% des producteurs et 75% des intervenants): Le producteur devrait être rationnel et pouvoir prendre des décisions éclairées (17,5% des producteurs et 15% des intervenants) (figure 72).

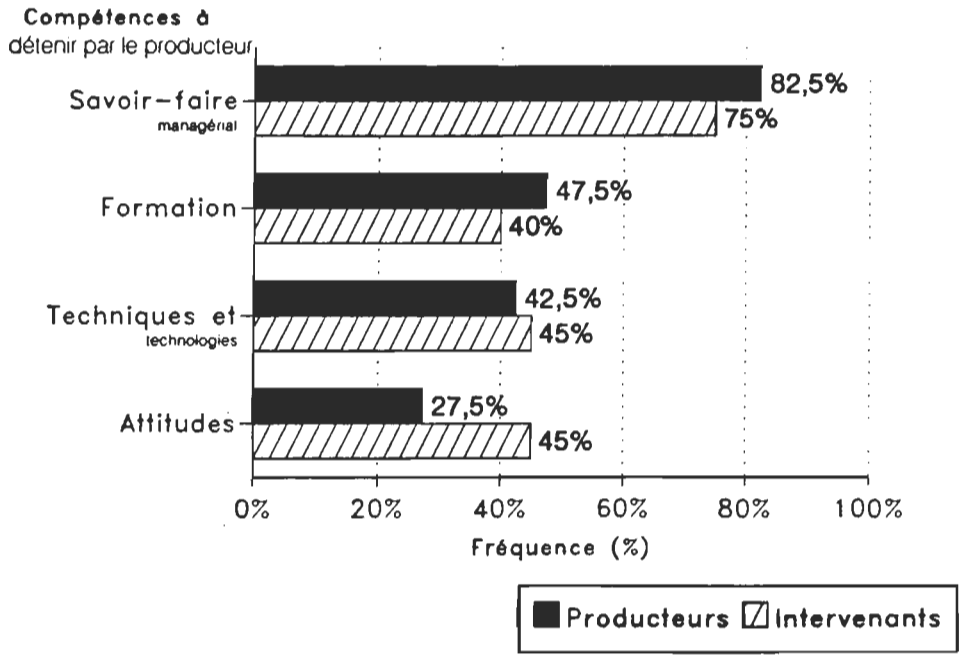


Figure 72. Vision stratégique des principales compétences à détenir en production laitière à l'avenir.

Il devrait se tenir informé (5% des intervenants). Il devrait être capable de reconnaître les opportunités (5% des intervenants) et en mesure de planifier à moyen terme (12,5% des producteurs). Le producteur aurait avantage à maîtriser la gestion marketing et connaître les tendances du marché (7,5% des producteurs et 15% des intervenants) pour orienter sa production selon les besoins du consommateur ou pour suppléer à la gestion de l'offre si elle devait être ébranlée. Il devrait posséder des compétences

administratives (7,5% des producteurs et 5% des intervenants). Il devrait viser à maximiser ses revenus (5% des intervenants). Le producteur sera amené à choisir des technologies de production plus économiques et plus performantes en terme de travail (5% des intervenants).

Par ailleurs, le producteur devrait être à l'aise avec la fonction financière de la ferme (25% des producteurs et 30% des intervenants). En conséquence, il devrait être habile en gestion financière (15% des producteurs) et économique (2,5% des producteurs). Il devrait aussi pouvoir gérer son entreprise de façon à contrôler ses coûts (7,5% des producteurs et 10% des intervenants). Il devrait être compétent en comptabilité de gestion (5% des producteurs et 5% des intervenants). Comme le prix du lait baissera, selon certains, il deviendrait nécessaire que le producteur ait la capacité de composer avec des prix plus bas (2,5% des producteurs et 10% des intervenants). Il devrait pouvoir juger adéquatement ses investissements futurs (2,5% des producteurs et 10% des intervenants). La compétition se resserrera puisque le producteur devra concurrencer avec d'autres qui deviendront de plus en plus efficaces.

L'exploitant laitier devrait être compétent en gestion du temps (7,5% des producteurs et 5% des intervenants). Une compétence en gestion des ressources humaines serait un atout (2,5% des producteurs et 10% des intervenants). Si le producteur est associé à d'autres personnes, il devrait posséder les aptitudes requises à la communication interpersonnelle (2,5% des producteurs). Il serait souhaitable qu'il soit capable de travailler en groupe (2,5% des producteurs).

- La formation (47,5% des producteurs et 40% des intervenants): Ce point regroupe de manière générale les commentaires quant aux connaissances requises qui n'ont pas été reliées directement à une fonction managériale ou à une fonction de l'entreprise. Ainsi, 30% des producteurs

mentionnent qu'il faudra détenir à l'avenir une formation académique. D'autres indiquent que l'expérience sera très importante (10% des producteurs). Les connaissances peuvent être acquises également auprès d'autres fermes par la voie de visites ou de conseillers (5% des producteurs). La maîtrise des banques de données serait un élément essentiel pour 2,5% des producteurs. Posséder une formation signifie pour quelques-uns que le producteur a des compétences multidisciplinaires reliées à toutes les fonctions de l'entreprise (7,5% des producteurs et 15% des intervenants) et qu'il est capable d'intégrer de l'information pointue (2,5% des producteurs et 15% des intervenants).

- Le savoir-faire technologique et technique (42,5% des producteurs et 45% des intervenants): Le producteur serait appelé à être très performant en matière de régie d'alimentation (5% des producteurs et 5% des intervenants), en santé animale (2,5% des producteurs) et en régie des champs (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). Une gestion adéquate du troupeau sera aussi essentielle (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). L'informatique appliquée à la régie alimentaire du troupeau serait un élément qui se développera dans le futur d'où l'importance de bien maîtriser cette technologie (12,5% des producteurs et 15% des intervenants). D'ailleurs tout deviendrait de plus en plus informatisé. Les fermes seront gérées de plus en plus finement grâce à l'informatique. Cependant, le producteur doit être un bon exécutant, car une grande partie de son travail demeure encore manuelle (10% des producteurs et 10% des intervenants).

Le savoir-faire en biotechnologie et en génétique serait un élément à posséder à l'avenir (10% des intervenants). La capacité de gestion de l'environnement deviendrait un avantage également (10% des intervenants). Enfin, des compétences en ventilation, en ingénierie et en soins vétérinaires pourraient constituer des atouts (5% des intervenants).

- Les attitudes (27,5% des producteurs et 45% des intervenants): Le comportement du producteur serait influencé par ses attitudes. Ainsi, 10% des producteurs estiment que pour réussir, le producteur devrait posséder le goût de son métier. Il devrait avoir le goût de la compétition (2,5% des producteurs), être persévérant (2,5% des producteurs) et démontrer de la flexibilité à s'adapter au changement (2,5% des producteurs et 10% des intervenants). Il devrait penser en terme de profits (5% des producteurs et 5% des intervenants) et agir en personne d'affaires (20% des intervenants). Il devrait être ouvert à rechercher de l'information (10% des producteurs et 5% des intervenants).

Il devrait accepter de se faire conseiller en gestion (10% des intervenants).

4.11 Vision stratégique des qualités recherchées chez les employés

- Les attitudes (82,5% des producteurs et 40% des intervenants): L'employé doit démontrer qu'il aime son travail et la production laitière (47,5% des producteurs et 25% des intervenants) (figure 73). Il doit démontrer de l'intérêt pour la réussite de la ferme. Si tel est le cas, cet employé sera motivé et pourrait accomplir adéquatement le travail qu'on lui demande. L'employé doit être débrouillard et capable d'initiatives et de fonctionner avec un minimum d'encadrement (20% des producteurs et 5% des intervenants). La disponibilité de l'individu est un critère de sélection qui est mentionné par 12,5% des producteurs et 5% des intervenants. La disponibilité peut signifier que l'employé doit accepter de travailler également la fin de semaine ainsi que des heures longues et brisées. Il devrait être disponible pendant les périodes critiques et selon les caprices du climat. Il devrait accepter de s'engager à long terme afin d'assurer une certaine stabilité à la ferme (5% des producteurs et 10% des intervenants).

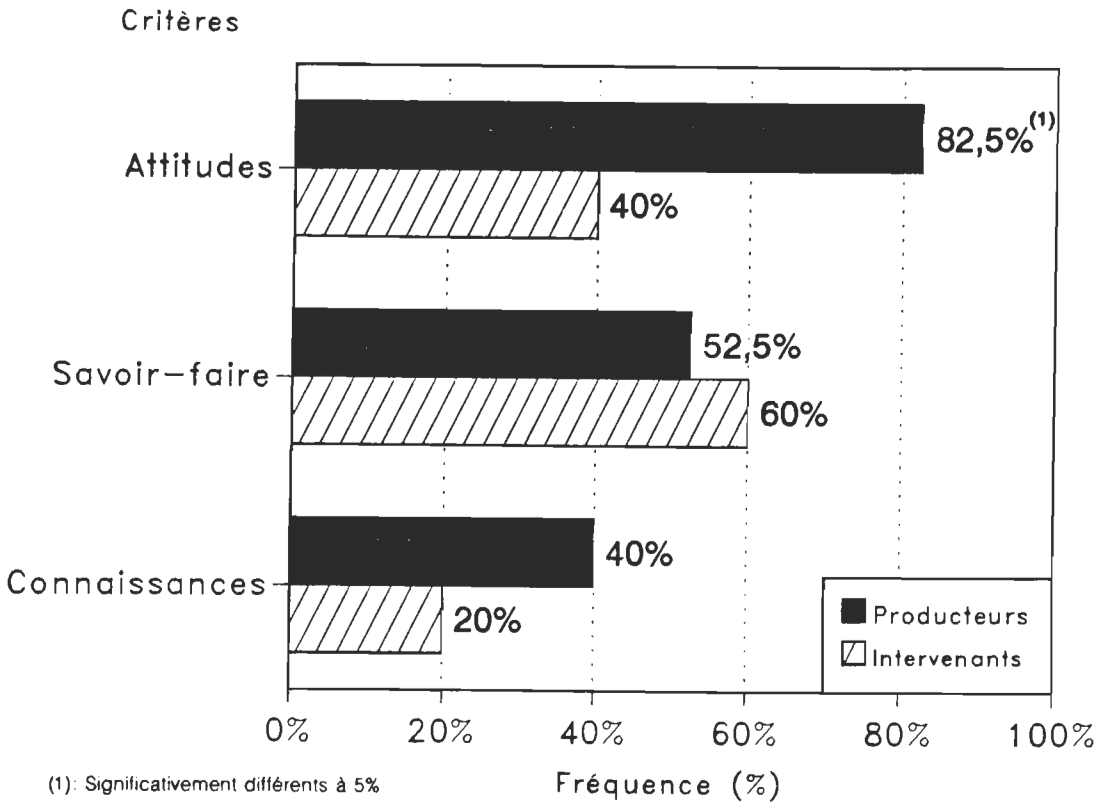


Figure 73. Vision stratégique des critères qui devraient servir à la sélection de l'employé de la ferme laitière québécoise.

La personne à embaucher devrait être dévouée ou travaillante (10% des producteurs), fiable (10% des producteurs et 5% des intervenants) ainsi que responsable (10% des producteurs), i.e. être capable d'assumer ses décisions autant les bonnes que les mauvaises. Elle ne devrait pas être sélective sur la nature du travail à effectuer, comme par exemple, refuser le nettoyage du fumier. L'employé devrait être en mesure et démontrer la volonté d'apprendre de nouvelles notions ou façons de faire et être capable d'être attentif (10% des producteurs et 5% des intervenants). Parmi les autres qualités recherchées chez les employés et qui sont reliées aux attitudes de ces derniers, ont été cités par 2,5% des producteurs, l'honnêteté, la ponctualité et la compatibilité de caractère avec le propriétaire. Pour leur

part, 5% des intervenants citent aussi la capacité à communiquer et le comportement équilibré de l'individu. L'attitude des employés est un élément qui préoccupe plus fréquemment les producteurs que les intervenants.

- Le savoir-faire (52,5% des producteurs et 60% des intervenants): En ce qui concerne le savoir-faire, 17,5% des producteurs et 25% des intervenants rechercheraient des compétences diverses comme en informatique ou en biotechnologie pour quelques-uns. Par exemple, il faudrait démontrer des aptitudes avec les animaux. 2,5% des producteurs et 5% des intervenants choisiraient un individu qui affiche des compétences complémentaires à l'exploitant. L'habileté de l'employé est un point à vérifier selon 7,5% des producteurs et 10% des intervenants. Il faut éviter les brise-tout (2,5% des producteurs et 5% des intervenants).

L'expérience du candidat serait un élément à considérer par 15% des producteurs et 5% des intervenants. La sélection doit tenir compte du type de travail requis, i.e., si le travail est occasionnel ou régulier (5% des producteurs). Les futurs employés doivent en excellente condition physique (5% des producteurs).

Parmi les autres critères associés au savoir-faire, 2,5% des producteurs ont identifié qu'il faudrait sélectionner un bon vacher (10% des intervenants), quelqu'un qui est capable d'observer (10% des intervenants), issu du milieu agricole, capable de gérer et de prendre des décisions. Les intervenants ajoutent que la personne à embaucher devrait exécuter un travail propre (10% des intervenants), être efficace (10% des intervenants) et capable de suggérer des améliorations. Elle devrait posséder la capacité de prévenir les problèmes dans le troupeau.

- Les connaissances ou la formation (40% des producteurs et 20% des intervenants): La formation est l'élément qui est préconisé le moins

souvent par les producteurs et les intervenants chez les employés . Il leur faut un minimum de formation (2,5% des producteurs). Les cours relatifs à la régie des troupeaux laitiers et à la traite sont à privilégier (2,5% des producteurs). Il faudrait embaucher l'équivalent d'un travailleur spécialisé car le travail est sophistiqué et ne devrait pas être réalisé par n'importe qui (2,5% des producteurs). On pourrait même envisager embaucher des personnes à qui on pourrait s'associer éventuellement selon certains.

4.12 Vision stratégique de l'apprentissage à rechercher chez le personnel de la ferme

4.12.1 Le producteur: 67,5% des producteurs et 70% des intervenants préconisent un apprentissage par le développement pour le producteur laitier. 35% des producteurs et 10% des intervenants envisageraient également l'acquisition du savoir-faire par la diffusion. L'expérience pratique serait aussi une approche à privilégier pour 5% des producteurs.

- Par le développement: 27,5% des producteurs et 20% des intervenants indiquent qu'il faut une formation académique sans fournir de détails sur la nature de la formation à rechercher. 10% des producteurs mentionnent que la formation devrait être agricole et une autre tranche de 10% des producteurs et de 15% des intervenants ajoute que cette formation devrait atteindre au moins le niveau collégial. 10% des producteurs sont d'avis que la formation devrait être technique. Elle pourrait être choisie selon la spécialité de l'individu sur la ferme surtout si cette dernière est de plus grande taille (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). Par ailleurs, 10% des producteurs et 5% des intervenants favoriseraient la formation à temps partiel ou continue. La formation devrait être adaptée pour les personnes déjà en situation d'emploi (10% des intervenants) ou pour celles qui veulent se recycler ou se perfectionner (5% des producteurs).

Enfin, certains producteurs suggèrent de se former en suivant les assemblées (2,5% des producteurs), en s'inscrivant à des sessions intensives de quelques jours ou en participant à des journées d'information.

- Par diffusion: 27,5% des producteurs et 10% des intervenants privilégieraient les stages de formation sur d'autres fermes même à l'extérieur du pays ou dans un autre secteur que l'agriculture, comme méthode ou complément de formation. 5% des producteurs estiment que l'embauche de stagiaires d'institutions scolaires est une source d'apprentissage. 5% des producteurs sont d'avis que les journées d'étable ou de démonstration à la ferme sont pertinentes à l'acquisition de formation. Enfin, 2,5% des producteurs indiquent que les syndicats de gestion constitueraient une source d'apprentissage.

- Par l'expérience: 5% des producteurs formulent l'opinion que l'expérience pratique devrait faire partie de l'apprentissage du producteur.

- La nature de la formation: 27,5% des producteurs sont d'avis qu'il est important d'acquérir des connaissances dans la gestion financière ou technico-économique de la ferme.

17,5% des producteurs et 15% des intervenants estiment qu'il faut maîtriser les techniques et certaines technologies de production. Parmi ces techniques et technologies figurent la traite des vaches (5% des producteurs et 5% des intervenants), l'alimentation (2,5% des producteurs), l'insémination artificielle (2,5% des producteurs) et l'informatique (2,5% des producteurs et 5% des intervenants). La connaissance de l'anglais pourrait permettre l'accès à la littérature écrite dans cette langue (7,5% des producteurs).

7,5% des producteurs et 40% des intervenants sont d'avis que les producteurs devraient maîtriser certains éléments du management. Ainsi, 2,5% des producteurs et 20% des intervenants disent qu'il faudrait opérer une ferme laitière sur une base d'affaires. Il faudrait aussi afficher une certaine aisance en gestion de la ressource humaine (5% des producteurs et 15% des intervenants). Il faudrait que le producteur soit éveillé aux nouveautés (5% des intervenants), qu'il soit à l'aise de travailler en équipe (5% des intervenants) ou encore qu'il soit en mesure de bien gérer son temps (5% des intervenants).

4.12.2 L'employé de la ferme: 27,5% des producteurs et 20% des intervenants seraient en faveur que l'employé de ferme aient acquis des connaissances par développement. 17,5% des producteurs assument que les employés devraient posséder des connaissances acquises par diffusion.

- Par le développement: 7,5% des producteurs et 5% des intervenants favoriseraient une formation générale pour les employés. Un seul producteur (2,5%) et intervenant (5%) déclarent que l'employé devrait détenir au moins un diplôme de niveau collégial. 2,5% des producteurs mentionnent aussi que les employés devraient avoir suivi des cours d'appoint selon leurs déficiences. 2,5% des producteurs mentionnent que l'employé devrait être formé par le producteur tandis qu'un autre (2,5%) est d'avis qu'il ne faudrait pas payer pour former un employé.

- Par diffusion: Les stages sur d'autres fermes seraient une source de formation pertinente selon 17,5% des producteurs.

- Nature de la formation: La formation de nature technique et technologique pour les employés de la ferme laitière est favorisée par 12,5% des producteurs et 15% des intervenants. Par exemple, ces derniers devraient posséder une formation générale au niveau de la santé animale, les

productions végétales, la mécanique et les soins à donner à la vache (2,5% des producteurs). L'employé devrait être capable de comprendre l'ensemble des composantes de la ferme. Aucune des personnes échantillonnées préconise plus spécifiquement la maîtrise de la gestion financière chez les employés de la ferme laitière.

4.13 Vision stratégique des méthodes de motivation des employés: Les personnes consultées ont énuméré des moyens pour motiver les employés de la ferme laitière (figure 74).

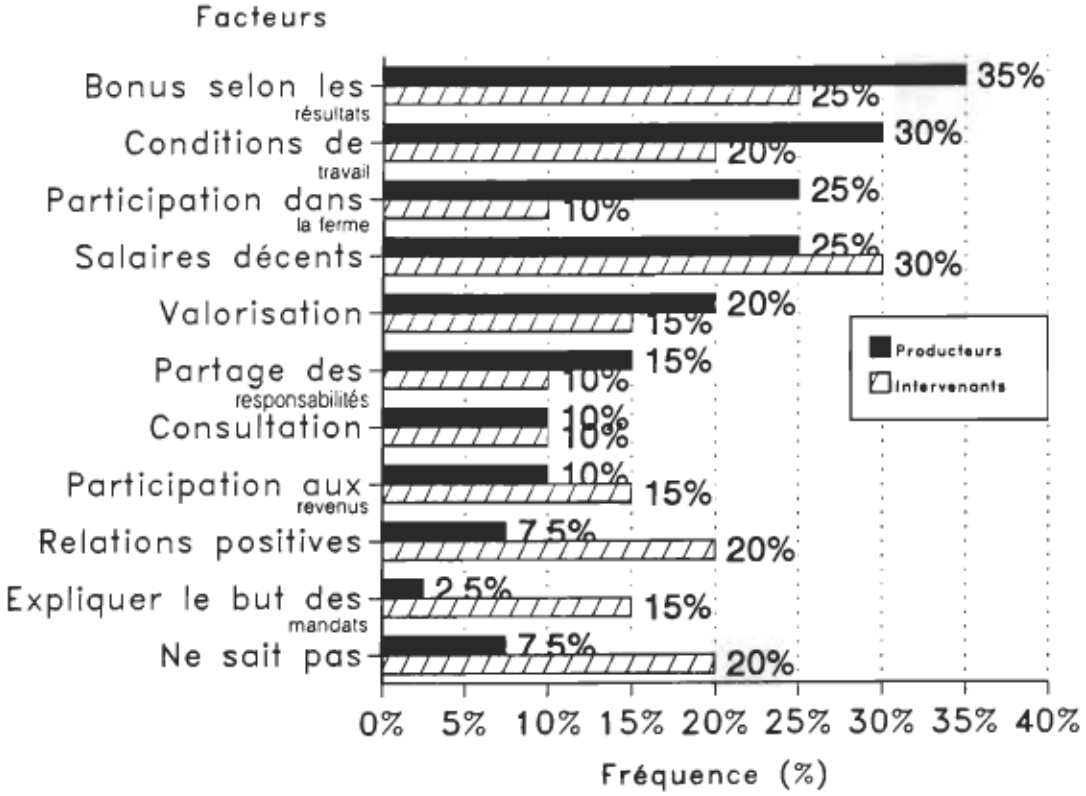


Figure 74. Vision stratégique des facteurs pouvant motiver les employés de la ferme laitière québécoise.

Voici comment on envisage l'application de ces moyens:

. Offrir un bonus à l'employé selon le résultat obtenu (35% des producteurs et 25% des intervenants). Ceci pourrait créer une incitation à la

productivité de l'entreprise. Le bonus peut prendre aussi la forme de congés plutôt qu'être attribué en argent uniquement;

. offrir des conditions de travail satisfaisantes (30% des producteurs et 20% des intervenants). Il faudrait entre autres éviter de surcharger l'employé de travail ou de ne lui réserver que du travail ingrat. Il serait de mise d'offrir un horaire de travail convenable;

. offrir une participation dans la propriété de la ferme (25% des producteurs et 10% des intervenants). Cela peut dépendre du type d'employé recherché, i.e., s'il est envisagé son intégration à long terme à l'entreprise;

. offrir des salaires décents (25% des producteurs et 30% des intervenants);

. valoriser l'employé dans l'entreprise en reconnaissant le travail bien fait (20% des producteurs et 15% des intervenants). Ceci peut être accompli de vive voix ou en affichant sa photo;

. partager les responsabilités avec l'employé (15% des producteurs et 10% des intervenants);

. consulter l'employé avant de prendre une décision (10% des producteurs et 10% des intervenants). Ceci pourrait entraîner une certaine résistance des producteurs qui auraient de la difficulté dans plusieurs cas à faire participer l'employé dans des décisions qui sont très souvent presque familiales;

. offrir une participation aux revenus ou aux profits (10% des producteurs et 15% des intervenants);

. entretenir des relations positives avec l'employé (7,5% des producteurs et 20% des intervenants). Il faut établir une bonne communication;

. bien expliquer le but des mandats à l'employé (2,5% des producteurs et 15% des intervenants);

. Parmi les autres moyens, certains disent qu'il faut travailler aux mêmes tâches que les employés ou du moins les aider dans celles qui paraissent plus ingrates (5% des producteurs), être flexible dans l'attribution de congés dans le but de compenser les longues heures (5% des producteurs),

développer le sentiment d'appartenance à la ferme (5% des producteurs et 5% des intervenants), fournir la possibilité à l'employé de se former (2,5% des producteurs et 5% des intervenants) et intégrer l'employé à la gestion de la ferme (5% des intervenants).

. 7,5% des producteurs et 20% des intervenants ne se prononcent à ce sujet.

En ce qui a trait aux moyens incitatifs reliés au rendement quelques-uns font état qu'il peut être difficile de choisir les bons indicateurs pour évaluer la performance.

CHAPITRE V

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

1.0 Vision stratégique sectorielle

1.1 Vision stratégique du degré d'incertitude du GATT par rapport aux autres facteurs environnementaux: La plupart du temps, dans la documentation qui a été publiée avant l'accord du GATT, les négociations qui étaient en cours étaient ressenties comme une menace pour la production laitière (annexe B). L'ouverture de nos frontières qui pouvait être entraînée par une disparition éventuelle de l'article XI de l'ancien accord, et qui s'est confirmée par la suite par la signature de l'entente de décembre 1993, était l'élément qui soulevait le plus d'inquiétude dans l'industrie.

Une fois l'accord signé, les participants à l'étude confirment qu'effectivement l'accord du GATT est préoccupant. On le perçoit d'abord comme menaçant. Le tiers des individus le situe en tête de liste de leurs préoccupations et une majorité importante l'identifient comme une contrainte imposante pour le secteur laitier.

Parmi les autres préoccupations majeures qui ont été citées, il est à remarquer que la plupart de celles-ci sont associées à des contraintes d'ordre politique. Rappelons que dans l'analyse des résultats, les personnes interrogées ont mentionné dans la liste de leurs préoccupations l'état des finances publiques, l'évolution des habitudes du consommateur, l'ALÉNA, l'avenir constitutionnel du Canada, les mesures environnementales ou la hausse des taux d'intérêt. Seule l'évolution des habitudes de consommation échappe à l'influence politique. Outre l'effet du GATT, on peut donc ressentir chez les personnes échantillonnées, une remise en question de

l'État envers sa capacité à jouer un rôle tampon entre les menaces de l'environnement externe et le secteur primaire de l'industrie laitière. Si l'État n'a plus de marge de manoeuvre financière, il devient difficile de compter sur lui pour obtenir de nouvelles aides financières ou pour maintenir les services de conseil et les programmes d'aide existants. Par ailleurs, dans un secteur aussi structuré que le secteur laitier, il apparaît que les décisions politiques peuvent avoir de lourdes conséquences sur la réglementation et les conventions qui y sont en vigueur. Certains craignent l'effet d'une souveraineté éventuelle du Québec sur l'entente canadienne prévalant dans le secteur laitier. Par ailleurs, l'ALÉNA comme la GATT pourraient créer des brèches dans le marché intérieur et forcer des ajustements dans la réglementation permettant de gérer l'offre et les prix des produits laitiers au Canada. Le secteur laitier pourrait selon certains, servir de monnaie d'échange au Canada pour obtenir des accommodements commerciaux dans d'autres secteurs de l'économie. Quant aux mesures environnementales en matière d'entreposage du fumier, elles seraient effectivement moins sévères aux États-Unis du moins dans certains états. Les producteurs souhaitent une fermeté politique qui obligerait les États-Unis à se conformer à des règles environnementales aussi strictes que les nôtres.

1.2 Ouverture de notre marché intérieur: La diminution de la tarification des importations de produits laitiers mise en place par le GATT devrait se poursuivre après 2000. Il apparaît que la philosophie du GATT favorise cette approche. Seule une action des gouvernements pourrait renverser la tendance à la baisse de ces tarifs amorcée par l'accord du GATT.

Mais l'État serait à bout de souffle financièrement. Il ne pourrait consentir que très difficilement de nouvelles aides financières au secteur laitier et il a de la peine à maintenir les programmes qui existent. La réduction des subventions telle que commandée par le GATT tombe juste à

point pour les gouvernements qui doivent repenser leurs engagements financiers.

Selon certains, seule une pression énorme de l'ensemble des producteurs et de l'industrie laitière de pays influents pourrait entraîner un revirement quant à l'application future d'une diminution des taux de la tarification des importations. Mais personne ne s'attend à ce qu'il y ait des bouleversements catastrophiques dus au GATT dans le secteur laitier mondial à l'échéance de l'accord actuel dans 6 ans. Qu'est-ce qui pourrait bien attiser la contestation des règles du GATT par l'industrie mondiale du lait alors que la transformation des obstacles au commerce par des tarifs, soit le mandat le plus ardu, a été réalisé? Les arguments qui pourraient donc inciter les gouvernements à modifier le cours prévisible de la tarification, i.e., cesser la poursuite de la baisse des taux après 2000 semblent très hypothétiques, voire improbables à ce jour.

Certains, probablement avec raison, craignent davantage l'ALÉNA que le GATT à court terme. L'ALÉNA entraînerait une disparition plus rapide des tarifs d'importation que ce qui est prévu par le GATT si les Américains devaient finalement avoir gain de cause contre le Canada. Une partie de bras de fer est à prévoir entre les gouvernements américain et canadien au cours des prochains mois. Les Américains chercheront à tout prix à faire tomber très rapidement les barrières tarifaires sur les produits laitiers, i.e., vers 1998.

<u>1.3 Avenir du système de gestion de l'offre:</u> Les avis sont partagés quand il s'agit de se prononcer sur l'impact du quota sur la compétitivité des fermes laitières québécoises dans le contexte de l'après-GATT.

Pour certains, le quota offre principalement des avantages concurrentiels parce qu'il remplirait très bien sa mission. Selon eux, il

apporterait la stabilité. Les quantités de lait à produire par ferme sont connues d'avance. Le revenu tiré de la production laitière est décent grâce au mécanisme de fixation des prix du lait. De plus, les prix du lait sont aussi identifiés à l'avance. En bref, ils concluent que le producteur et la productrice laitiers peuvent planifier en toute quiétude grâce au quota.

Mais pour la majorité, bien qu'il puisse comporter des avantages, le quota afficherait des inconvénients dans une perspective d'ouverture des marchés. D'abord, on lui reproche sa valeur trop élevée. Il obligerait à capitaliser dans un actif improductif. Le quota freinerait la croissance des fermes. D'autres diront ne pas voir l'utilité du quota dans la conquête du marché international.

Selon les personnes interrogées, le système de gestion de l'offre devrait fonctionner normalement au cours des 5 à 6 prochaines années. Cela semble être le scénario le plus plausible. Cependant tout dépendra du traité de l'ALÉNA dont on ne connaît pas encore l'incidence définitive sur le commerce des produits laitiers.

Pour une minorité de répondants, c'est clair: Il n'y aurait plus de système de gestion de l'offre dans 10 ans. Pourtant, même si elles sont catégoriques, ces personnes ne sauraient imaginer un marché sans un certain contrôle des approvisionnements. Ces dernières s'entendent pour affirmer que les usines de transformation s'organiseraient pour équilibrer leurs approvisionnements avec la demande du marché si le système devait disparaître. En quelque sorte, qu'on le veuille ou non, on ne s'en sort pas! Il faudrait toujours songer à un mécanisme de gestion des approvisionnements peu importe ce qui arrivera avec le système de gestion de l'offre. Sauf que si le quota disparaissait, ce serait les usines qui fixeraient les approvisionnements en fonction de la demande. Elles pourraient alors exiger un lait selon des particularités qu'elles pourraient établir en fonction de

besoins très spécifiques du marché.

En outre, environ les trois-quarts des personnes interviewées sont d'avis que le système de gestion de l'offre sera toujours en fonction dans 10 ans. Mais en réalité, la majorité des individus sont aussi d'avis que le système de gestion de l'offre devra être modulé. Jusqu'en 1994, nos frontières étaient pratiquement étanches aux importations de produits laitiers. Or, le GATT a introduit la tarification sur l'importation de produits laitiers pour remplacer toutes les formes d'obstacles au commerce international. Cette tarification ne garantit plus cette étanchéité de notre marché national aux produits importés. Notre marché devrait s'ouvrir graduellement aux produits étrangers au cours des prochaines années. Pour ce motif, la plupart des participants à l'enquête croient que la concurrence deviendra plus intense sur notre marché domestique après 2000. Donc, même si son existence leur semble probablement assuré, il n'en demeure pas moins que pour plusieurs, le système de gestion de l'offre devra être adapté pour persister. Sinon, il pourrait bien lui être difficile de résister au nouvel environnement imposé par les nouvelles règles commerciales internationales.

1.3.1 Stratégies sectorielles: L'adaptation du système de gestion de l'offre devrait passer par une plus grande flexibilité. En conséquence, un accroissement de la flexibilité du système de gestion de l'offre devrait être orienté vers trois grandes cibles. Il devrait favoriser la consolidation du marché domestique, l'exportation de nos produits laitiers et une intégration accrue du système de gestion de l'offre national. D'après les renseignements qui ont été recueillis dans l'étude, la définition d'un système de gestion de l'offre plus flexible correspondrait à ceci:

a) Offrir une capacité à consolider le marché domestique: Il ressort clairement que la majorité des individus ont en tête que la

compétitivité de nos fermes sera un élément majeur de réussite dans l'avenir. Chez les représentants des producteurs, la compétitivité est associée plus spécifiquement à la recherche d'un marché intérieur fort. Ici, ce n'est pas la capacité de la ferme à concurrencer qui est en cause. On souhaite plutôt que l'industrie puisse occuper le plus largement le marché domestique de façon à contrer les importations.

Pour d'autres, il importe pour le Québec de bien occuper son marché domestique avec ses produits laitiers. C'est évidemment une façon de contrer la concurrence chez nous. Ce serait aussi une manière de se donner la possibilité d'exporter. Une industrie solidement implantée dans son marché domestique pourrait espérer être en meilleure position pour exporter.

- Développer un avantage par les coûts: Actuellement, des remises sont consenties sur la vente de fromage à des fabricants de pizza. Les produits surtransformés n'étant pas assujettis à la tarification des produits importés établie par le GATT, il devient opportun de consentir des privilèges aux fabricants industriels dont les produits peuvent être menacés par les importations. La pizza est l'exemple le plus fréquemment cité par les intervenants. Il semble présentement, que les produits surtransformés constituent la ligne directrice de la stratégie à court et moyen terme de la filière laitière québécoise et canadienne pour se défendre contre les importations incontrôlées de certains produits surtransformés contenant des ingrédients laitiers. D'ailleurs, ce sont les importations de ces produits qui semblent les plus menaçantes pour notre secteur laitier à court terme car la tarification semblerait offrir une meilleure protection contre les importations des produits laitiers. Dans les faits, le programme s'adresse aux fabricants de produits alimentaires finis pour favoriser le maintien et la croissance du marché intérieur des ingrédients laitiers.

Pour d'autres, en vertu de la flexibilité du système de gestion de

l'offre, il faudra éviter de pénaliser les personnes non apparentées qui fusionnent leurs fermes. Actuellement, elles perdent une partie de leur quota total lors de la fusion.

Enfin, une majorité de répondants envisagent ou souhaitent que la valeur du quota soit plus faible au tournant du siècle. Ces personnes craignent que le quota soit un obstacle à la croissance et à la compétitivité des fermes québécoises sur leur propre marché si sa valeur devait demeurer relativement trop élevée.

- Développer des avantages par la différenciation: Il faudrait en vertu du système de gestion de l'offre pouvoir privilégier une approche entièrement marketing pour coller aux exigences du commerce et du consommateur. Par exemple, le système devrait stimuler davantage l'innovation et le développement de nouveaux produits ou de nouveaux usages pour le lait. Il faut encourager l'introduction de nouveaux emballages. Il faut écouter le consommateur et encourager le producteur à fournir un produit qui correspond aux tendances de consommation comme il l'a fait, un peu tardivement selon certains, en ajustant les composantes du lait par exemple. Mais pour consolider la position de notre industrie sur son marché domestique, il faudra qu'elle puisse composer avec des règles d'un marché qui devient libre. Des choix déchirants devront être accomplis. Pour certains, le lait pourrait être vendu occasionnellement à des prix promotionnels pour accaparer une nouvelle part de marché ou pour la maintenir. Selon d'autres, il faudrait envisager la production de mélanges comme les oléo-beurres avant que d'autres n'occupent ce créneau avant nous.

Quelques-uns disent que la réglementation pour la fabrication de fromage à la ferme devrait être assouplie pour faciliter le développement de ce type d'entreprise.

Certains indiquent qu'il faut assurer des approvisionnements de lait réguliers à l'industrie de transformation. Un système de gestion de l'offre moins serré pourrait alléger le problème occasionnel des approvisionnements. Le lait devrait être disponible pour les nouveaux projets ou pour les nouvelles usines qui chercheraient à s'implanter ici. De toute manière, il faudra que le système puisse aussi garantir des approvisionnements réguliers et stables pour l'exportation si cette dernière devient une réalité.

b) Offrir la capacité à répondre aux marchés d'exportation: Un point sur lequel la vision peut sembler différer concerne les exportations. Bien que les producteurs font preuve d'une certaine ouverture et vont même jusqu'à éprouver des attentes à cet égard, il semble que cet élément ne fasse pas partie de leur vision immédiate. Quelques-uns ont bien cité l'ouverture des marchés d'exportation parmi les conséquences du GATT, mais bien peu ont signalé qu'il fallait s'y préparer. Ce sont les représentants des fermes de 2 000 hectolitres et plus qui l'affirment comme s'ils avaient une opinion mieux définie au sujet de l'exportation.

Chez les intervenants, il est loisible d'observer que ce sont tous les représentants de l'industrie laitière qui ont identifié l'ouverture des marchés d'exportation tandis que moins de la moitié des représentants des producteurs ont mentionné cet élément clairement. Quand on parle de préparer le secteur à l'exportation les représentants de producteurs reviennent au premier rang devançant les représentants de l'industrie. Il semble acquis que les transformateurs canadiens sont intéressés à exporter des produits laitiers. Les représentants de l'industrie rencontrés semblent aussi attendre les orientations qu'auront choisis les producteurs avant d'exprimer clairement leur stratégie d'exportation. Ils sont conscients qu'il existe des marchés d'exportation mais ils ne semblent pas ressentir pas à ce stade-ci le besoin de s'ouvrir publiquement à cet effet. Ils laissent le soin aux producteurs de régler leur stratégie d'exportation. À l'opposé, les

représentants de producteurs ont de la difficulté à percevoir des marchés offrant des ouvertures rentables aux exportations canadiennes. Néanmoins, ils semblent ressentir fortement le besoin de se positionner en matière d'exportation car ils constituent le groupe d'intervenants qui indique le plus fréquemment qu'il faut préparer le secteur à l'exportation.

L'exportation est un élément important à considérer dans une stratégie d'assouplissement du système de gestion de l'offre. Pour la majorité des personnes interrogées, l'exportation ferait partie d'une réalité incontournable. Il faudrait agir avant d'être forcé de réagir. Par exemple, le secteur pourrait se contenter de gérer sa part de marché domestique en ajustant son volume à l'intensité de la concurrence. Dans cette situation, la stratégie serait réactive. À la limite, on rechercherait la survie plutôt que le développement du secteur. La très grande majorité n'envisage pas cette approche.

Pour se tailler une place dans l'avenir, plusieurs insistent plutôt sur la nécessité de développer l'exportation. Il s'agirait d'être proactif. Il faudrait rechercher la croissance du secteur. Le développement de stratégies d'exportation contribuerait au maintien, voire à l'augmentation de notre volume de production de lait. L'exportation pourrait compenser les importations sur notre propre marché. Elle serait bénéfique au maintien de notre compétitivité. Rares sont ceux qui, au cours de l'enquête, ont prédit que la production de lait québécoise baisserait à cause de la concurrence dans l'avenir. Au contraire, il semble que la plupart souhaitent qu'on gère la croissance de notre production de lait ou à tout le moins le maintien à son niveau actuel. D'ailleurs, une baisse du volume de production de lait signifierait pour plusieurs une coupure de quota. Gérer la décroissance serait catastrophique. De plus, ceci pourrait éventuellement se traduire par des pressions à la hausse sur le prix du quota. Cette situation serait loin de plaire au secteur qui espère demeurer compétitif au tournant de l'an 2000

surtout si la concurrence étrangère s'intensifie.

En somme, l'exportation serait une avenue qui pourrait susciter une demande de lait accrue et, en principe, alléger la pression sur le prix du quota. Néanmoins, l'adaptation du système de gestion de l'offre ne garantit pas à elle seule la réussite d'une stratégie d'exportation. Cette dernière repose aussi sur d'autres éléments qui échappent au contrôle d'un système de gestion de l'offre. Ainsi, il est à espérer que le Canada ait accès à des marchés lucratifs. Si tel est le cas, l'industrie devra être en mesure d'y offrir des produits compétitifs. Là encore, selon plusieurs, l'exportation pourrait conduire à une baisse ou à la stagnation du prix du lait en raison de la faiblesse des prix internationaux.

Le Comité canadien de gestion des approvisionnements laitiers a accepté en janvier 1995 le principe d'un programme volontaire d'exportation canadien. Néanmoins, la mise en place d'un tel programme même si son contenu n'est pas encore défini, pourrait obliger les transformateurs à démontrer qu'il existe bel et bien des marchés lucratifs. Pour obtenir du lait sur la base d'ententes fermes avec les producteurs, les transformateurs auront le fardeau de prouver qu'il est rentable de leur fournir du lait. L'envers de la médaille est que s'ils réussissent à obtenir du lait à des prix inférieurs à ceux qui se pratiquent actuellement sur le marché, ces transactions pourraient bien amener l'industrie et le consommateur à exiger du producteur qu'il abaisse le prix du lait destiné au marché domestique.

c) Centralisation du système de gestion de l'offre national:

Une nouvelle entente canadienne relative à la gestion de l'offre permettrait de créer jusqu'à un pool national. D'ailleurs, des négociations nationales sont actuellement en cours à cet égard. Lorsque que le GATT menace le système canadien, il vaudrait mieux réagir dans un ensemble canadien que comme une seule province, affirment certains. On espère que ceci pourrait

permettre de mieux absorber une baisse possible des prix obtenus de l'exportation de nos produits laitiers. Le prix du lait ainsi exporté, pourrait faire l'objet d'une péréquation avec l'ensemble du lait canadien. Ceci aurait pour effet de stabiliser les revenus tirés de la vente du lait de transformation qui serait destiné aux marchés étrangers. Faut-il le rappeler, le Québec détient 48% du quota de lait destiné à la transformation.

Une nouvelle entente nationale qui serait plus flexible devrait contenir les éléments d'un programme d'exportation. Le défi qui reste à relever est de s'assurer que ce programme réponde aux exigences de chacune des provinces et qu'il permette à l'industrie d'être efficace. De plus, les prélevés intra et hors quota destinés à supporter les exportations devront être remplacées par d'autres mesures non financées par les producteurs. Dans l'immédiat, même sans nouvelle entente nationale, il semble avantageux de miser sur l'exportation de certains produits surtransformés. L'exportation de ces produits serait moins ou aucunement contrôlée en vertu de l'accord du GATT ou de l'ALÉNA. C'est le cas de la pizza par exemple.

1.4 Concurrence canadienne: D'après les commentaires recueillis, le coût de production québécois serait semblable à celui des producteurs des autres provinces. Il est tout de même étonnant de constater que souvent, les personnes interrogées n'avaient d'idée précise à ce sujet. Leur réponse était plutôt déduite du fait que le Québec produit le plus fort pourcentage de lait de transformation au Canada. Ce lait serait le moins bien rémunéré. Pour cette raison, les personnes échantillonnées assument que pour joindre les deux bouts, le coût de production de nos fermes devrait être avantageusement comparable à ceux des autres provinces canadiennes. Dans l'ensemble, personne ne craint la concurrence des autres provinces au chapitre des coûts.

Les autres provinces sont identifiées comme des concurrentes lorsqu'il s'agit de discuter du partage du quota national. Notamment, la Colombie-Britannique est la province dont on se méfie le plus à cet égard. L'Ontario désirerait aussi plus de quota. Dans la présente négociation d'un seul pool national, elle aurait exigé une plus grande proportion de quota pour compenser une baisse du prix de son lait qui résulterait d'une harmonisation du prix du lait canadien. Mais dans l'ensemble, on juge que le Québec devrait être en mesure d'au moins conserver sa part du marché canadien.

En général, il semble que l'Ouest canadien ne détiendrait aucun avantage concurrentiel déterminant pour occuper la place du Québec dans la production laitière. La Colombie-Britannique pourrait bien posséder un avantage climatique qui serait annulé par la cherté de son sol.

1.5 Concurrence américaine: Les américains sont considérés comme de véritables concurrents potentiels. Leur coût de production serait inférieur au nôtre même si l'écart ne serait que de quelques points.

Il est à souligner que les intervenants mettent plus souvent en cause le salaire du producteur comme étant un élément favorisant les Américains. Les producteurs interrogés ont pour leur part tendance à citer plus fréquemment le coût des actifs parmi les avantages américains. Il est à supposer que le producteur québécois ne se questionne pas aussi intensément sur l'écart entre son salaire relatif et celui du producteur américain. D'après les renseignements recueillis, il apparaît que le producteur québécois visera avant tout à augmenter sa productivité pour justifier son salaire plutôt qu'à l'abaisser pour l'ajuster à celui des Américains. Le modèle américain n'aurait d'ailleurs rien de réjouissant. Plusieurs ont le sentiment que le producteur américain du nord vivote sur sa ferme et ce, même si fréquemment cette dernière est d'une dimension plusieurs fois supérieure à celle de la ferme moyenne du Québec. À quelques reprises, il

aura été dit que la moyenne d'âge des producteurs des fermes américaines était très élevée, confirmant le peu d'intérêt de la relève pour la production. Ceci n'est rien pour inciter le producteur québécois à hausser la taille de son entreprise pour la rendre comparable à celle des fermes américaines.

Les producteurs échantillonnés ont une nette tendance à admettre un avantage climatique aux producteurs américains. Selon eux, cet avantage, ils le posséderaient dans la plupart des états américains. À l'opposé, les intervenants vont bien consentir que les fermes californiennes détiennent un avantage climatique mais vont préciser qu'il est spécifique aux états situés à l'extrême sud-ouest des États-Unis. Selon les intervenants, ces états ne seraient pas les compétiteurs du Québec. Ce sont plutôt les états du nord qui seraient à craindre. D'ailleurs, pratiquement toutes les personnes qui se sont prononcées ont mentionné que le modèle californien n'était pas reproductible au Canada, ni même dans le nord des États-Unis. Il ne faudrait donc pas surévaluer le facteur climatique parmi les avantages possibles des Américains même si cela resterait à approfondir. Même certains diront qu'il est plus facile de combattre le froid dans une étable qu'une chaleur torride.

L'interventionnisme de l'État américain ainsi que les normes environnementales moins sévères figurent parmi les autres avantages qui militeraient en faveur des Américains. Ceci laisse entendre que malgré la signature de l'accord du GATT, il persiste encore une incertitude sur la volonté réelle des Américains de commercer honnêtement selon les règles du GATT. Si ce sentiment se vérifiait concrètement, le Québec et le Canada pourraient se butter pendant un certain temps du moins, à une concurrence inéquitable des Américains.

1.6 Risques associés à la production laitière: Jusqu'à ce jour, les

producteurs laitiers ont opéré dans un espace économique stable et protégé. Le prix du lait est fixé à un niveau décent et les quantités à produire sont connues à l'avance. À moins d'une maladie dans le troupeau ou encore chez le producteur, ou de perte de qualité à la récolte due aux aléas climatiques, les risques financiers sont demeurés très limités en comparaison avec d'autres productions agricoles.

Les principaux risques financiers que le producteur a eu à surmonter ont dépendu presqu'exclusivement de sa capacité à établir des budgets, à réaliser un suivi technico-économique et financier de sa ferme ainsi que de sa compétence à produire du lait dans des conditions satisfaisantes. Le secteur primaire laitier n'est plus soumis à la fluctuation des prix depuis qu'il s'est doté d'un système de gestion des approvisionnements.

Dans ces circonstances, le producteur a pu investir dans les projets qu'il a lui-même conçus même s'il n'ont pas toujours été les plus rentables car son risque d'affaires a été très limité. Le risque d'affaires est défini comme étant celui qui est relié aux fluctuations de revenus ou de profits indépendamment des sources de financement de la ferme (Gabriel et Baker, 1980). Au risque d'affaires s'ajoutent les risques financiers qui sont reliés au financement de la dette ou aux obligations financières qui peuvent affecter les revenus et l'équité de la ferme. Ces deux types de risques seraient inversement reliés. Si le risque d'affaires augmente, ce dont une bonne proportion d'individus appréhendent pour l'avenir, le producteur resserrera ses investissements car il voudra réduire ses risques financiers. Il hésitera davantage à investir dans la technologie par exemple, à moins qu'il développe suffisamment ses habiletés managériales pour le rendre apte à prendre des décisions en apparence plus risquées, mais mieux planifiées.

De plus, la ferme familiale tente d'éviter le risque (Headlee, 1991). Elle gère sa consommation en la réduisant à un niveau minimum de façon à

franchir les périodes plus difficiles comme celle résultant du cycle des prix du marché où les revenus sont plus faibles. Selon les individus interrogés, il est prévisible que la ferme conservera un caractère familial encore longtemps. Il ne faudrait pas à ce stade-ci anticiper de mouvement majeur des producteurs vers des investissements massifs, de surcroît, si le risque d'affaires se fait de plus en plus menaçant.

Actuellement, le climat d'incertitude est anormalement élevé puisque plusieurs paramètres sectoriels sont à redéfinir. Par exemple, le système de gestion de l'offre sera-t-il adapté adéquatement à la satisfaction de tous ou encore résistera-t-il au GATT et à l'ALÉNA? Quelle sera l'intensité de la compétition américaine et comment le consommateur réagira-t-il à l'arrivée de leurs produits sur le marché domestique et vice-versa? Que nous réservera le GATT après 2000? Néanmoins, grâce à la présente étude, il est possible d'envisager quelques scénarios plus probables.

Le prix futur du lait est un élément qui suscite de l'inquiétude. Certains préféreraient une baisse du prix du quota à une baisse du prix du lait. Cela est compréhensible puisque le revenu de la ferme serait affecté par une baisse du prix du lait.

L'offre de lait risque de devenir assujettie aux prix qui seront déterminés par l'effet de la concurrence plutôt que par un système de réglementation qui fixe le prix du lait selon le coût de production comme c'est le cas actuellement. La notion de fixation du prix du lait selon le coût de production moyen des fermes risque de devenir chose du passé. En outre, si le niveau des exportations devient relativement important, le secteur devra composer avec des prix qui prévalent sur d'autres marchés et sur lesquels il a, en principe, moins d'emprise. Il est à remarquer que présentement les producteurs financent des programmes spéciaux pour stimuler la demande industrielle de beurre, de poudre de lait ou d'ingrédients

laitiers tels que le fromage. Sans fracas, le prix moyen du lait au producteur pourrait bien diminuer selon l'ampleur qu'atteindront ces programmes au fil des ans.

Quant aux volumes de lait à produire à chaque ferme, il est envisageable qu'ils seront appelés à fluctuer davantage dans l'avenir. L'intensité de la concurrence sur notre marché domestique sera telle que les volumes de lait à produire par les fermes québécoises pourront varier selon les luttes qui se dessineront pour le partage du marché des produits laitiers. De plus, il n'est pas exclu que l'industrie de transformation ne demeure longtemps insensible à la possibilité de s'approvisionner en lait américain si elle en retirait éventuellement un avantage en matière de coût ou de différenciation (lait provenant d'une race laitière spécifique par exemple). De la même façon, on ne pourra plus déterminer avec autant de précision le volume de notre lait qui sera nécessaire pour combler les besoins des marchés d'exportation. À très court terme, il sera possible de fixer des quantités de lait à produire. Sur une période plus longue, les besoins en lait québécois seront fixés par des projections de vente et de parts de marché effectuées selon les conditions de la concurrence rendant du même coup les prévisions plus incertaines.

1.7 Avantages concurrentiels déterminants des fermes laitières québécoises: Le Québec semble être un lieu propice à la production laitière. Le climat québécois favorise la production de fourrage de qualité. L'importance des fourrages est fortement intégré dans le modèle de ferme québécois à un point tel qu'il est pratiquement indissociable de la ferme laitière. Paradoxalement, on constate que le fourrage est l'élément que les producteurs chercheront en priorité à bonifier à leur ferme. Ils sont persuadés que sa qualité ou son usage pourrait bénéficier d'une amélioration.

En terme de ressources, le Québec est bien pourvu. L'expertise québécoise dans la production laitière est à point. Le Québec possèderait un cheptel d'une bonne qualité génétique, le sol est fertile et son coût d'acquisition est compétitif. Le volume de la production de lait est regroupé et le lait est de qualité. Grâce aux outils collectifs, il est possible de regrouper de forts volumes de lait au Québec. Collectivement, les producteurs québécois jouissent d'un effet d'échelle au plan de la distribution du lait. Ils gèrent de gros volumes de lait qui sont fournis par 514 000 vaches (Grepa, 1994). De ce côté, ils détiennent un avantage car ils peuvent appliquer des économies d'échelle sur la cueillette du lait et les frais de mise en marché sans pour autant avoir été contraints d'augmenter la taille de leur ferme. L'échelle peut différencier le Québec face aux Américains et attirer des industries nécessitant de gros volumes de lait. Il suffirait d'émettre du quota pour obtenir le volume de lait nécessaire aux approvisionnements de ces industries. Grâce à l'échelle de leur force collective, les producteurs peuvent aussi exercer un rapport de force face aux usines québécoises qui pourraient être tentées éventuellement de s'approvisionner en lait ailleurs qu'au Québec.

Chez les fermes échantillonnées, il apparaît plus spécifiquement que la ressource humaine est la plus grande force au fur et à mesure que la taille de la ferme augmente. Chez les plus grandes fermes, les décisions se prennent entre associés, ce qui les rendrait plus réfléchies. On doit les justifier davantage avant de les arrêter. Il est arrivé au cours des entrevues qu'un membre de la ferme se plaigne de ne pouvoir acheter un équipement que les autres associés lui refusent faute de rentabilité suffisante. Ou encore qu'un responsable de la production laitière sur une ferme se plaigne de la piètre qualité des fourrages à son associé responsable des cultures de la ferme. Ou encore, à une autre grande ferme où il est entendu qu'aucun achat n'est effectué sans le consentement du conseil d'administration de la ferme. En plus, en étant associés, il est

possible de diviser le travail par spécialité et de partager les responsabilités selon les compétences de chacun.

Par contre, une association est fragile si on ne sait comment s'y prendre. Une bonne communication entre associés est un élément déterminant de la réussite d'un partenariat entre individus.

La main-d'oeuvre est bien adaptée au contexte familial de la ferme. La petite taille de la ferme québécoise permettrait au producteur de faire un suivi plus étroit de son troupeau. En contrepartie, le producteur québécois aurait avantage à parfaire ses compétences puisque la presque totalité des faiblesses qui ont été identifiées à la ferme dépendent de la ressource humaine. Seul le coût du quota est imposé à la ferme et échappe au contrôle du producteur.

Il est à signaler que les régions éloignées des grands centres ont de la difficulté à affirmer leurs avantages comparatifs face aux autres régions québécoises. On semble produire du lait par défaut dans ces régions. Souvent, il a été dit que dans ces régions les alternatives de production sont très limitées. La production laitière y est perçue comme l'une des mieux adaptées. Mais de façon générale, il ressort qu'on semble en mesure de produire du lait dans les zones éloignées parce que des régions centrales comme St-Hyacinthe la délaissent au profit des grandes cultures. Tant que cette tendance se maintient, tout va pour le mieux dans les régions éloignées. Mais, malgré que le prix des terres soit de beaucoup plus faible en territoire éloigné, cela ne suffirait pas à conférer un avantage déterminant à ces dernières. Plusieurs craignent les conséquences qui pourraient découler de la disparition de la péréquation des coûts du transport du lait pour les régions éloignées. À priori, l'avantage concurrentiel de ces régions semble fragile actuellement. Qu'adviendra-t-il si les grandes cultures n'étaient plus subventionnées par l'assurance-

stabilisation des revenus agricoles réduisant ainsi l'intérêt des producteurs pour ces cultures dans les régions centrales ou encore si la concurrence étrangère s'intensifiait sur nos marchés?

1.8 Valeur du quota d'ici à 10 ans: La valeur du quota après 2000 sera un élément déterminant de la compétitivité des fermes laitières québécoises si les marchés s'ouvrent davantage après cette période. Plusieurs souhaitent qu'elle baisse pour cette raison. Or, la valeur du quota est influencée par le jeu de l'offre et de la demande.

1.8.1 L'offre de lait: Tant que la confiance règnera dans le système de gestion de l'offre, le GATT n'entravera pas l'offre de lait. En général, les personnes interrogées sont plutôt d'avis que le système fonctionnera normalement encore jusqu'en 2000 ou plus. En outre, les producteurs les plus prudents qui se procureront du quota en achèteront s'ils peuvent l'amortir sur une période de 3 à 5 ans. Dans ce cas, il arrive que ce délai soit fixé par les institutions financières pour le recouvrement du prêt qu'elles ont consenti pour l'achat de quota. Donc vers 1998, une crise de confiance pourrait en théorie commencer à poindre car il ne restera plus que 3 ans avant la fin de cette première période de 6 ans d'application des règles du GATT. Ceci pourrait donc, en principe, créer un fléchissement de la valeur du quota.

En revanche, il ne faut pas oublier que plusieurs producteurs sont encore attachés à la production laitière et à son patrimoine. Ils voient de très grands avantages personnels liés à la production laitière comme l'autonomie qu'elle leur procure. Ils s'imaginent mal être obligés d'exercer un autre métier. De toute manière, un changement de métier hors de l'agriculture aurait un impact énorme sur leur vie personnelle. Ils seraient forcés de vendre leur maison en même temps que leur terre. Ils délaisseraient un métier qui est souvent un mode de vie pour plusieurs.

Par ailleurs, la très grande majorité des individus a signalé que la décision de vendre son quota ne devrait pas être liée à l'accord du GATT, car on est confiant d'être suffisamment efficace pour faire face à l'avenir. La seule exception où un producteur aurait avantage de vendre son quota est lorsqu'il est près de sa retraite et qu'il n'y a personne à qui transférer la ferme. La crise possible de confiance envers le système devra être très profonde et sans retour pour convaincre le producteur qu'il ne doit plus acheter de quota. D'ailleurs, plusieurs ont interprété que plusieurs fermes aient acheté du quota avant la signature de l'accord du GATT en 1993 par le fait que les producteurs n'ont pas cru au désastre qui était annoncé lorsqu'on parlait de la disparition éventuelle de l'article XI. Une perte de confiance profonde envers le système signifierait une chute presque irréversible de ce dernier. Combien de temps pourrait-on garder en place un système qui n'inspire plus confiance car il devient un handicap plutôt qu'un avantage pour la collectivité des producteurs? Par ailleurs, il est arrivé régulièrement que des individus aient déclaré au cours de l'étude que si le quota devait disparaître, la valeur des actifs de la ferme augmenterait en proportion. Ce raisonnement pourrait précipiter les effets d'une crise de confiance s'il devait s'étendre à une majorité de producteurs.

Ensuite, il a été dit que la capacité de la ferme à rentabiliser le quota est un facteur déterminant qui joue sur l'offre de lait. La rentabilité dépendra de l'efficacité de la ferme, du prix du lait et des quantités vendues. L'efficacité est tributaire de facteurs internes à l'entreprise qui sont indépendants du GATT. Par contre, le prix du lait québécois et les quantités qui seront vendues seront soumis aux nouvelles conditions qui prévaudront sur le marché. Personne ne s'attend à ce que le prix du lait grimpe au cours des prochaines années. Il pourrait se maintenir ou plus probablement, diminuer durant cette période. Donc, si le prix du lait décroît, les producteurs les moins efficaces abandonneront et en principe la production deviendrait moins attrayante pour ceux qui

demeureront en production. L'offre de lait diminuant par rapport à la demande, on serait en droit d'anticiper une baisse du prix du quota. Sauf, comme nous le verrons plus loin ceci n'est pas une évidence.

La croissance normale de la productivité des fermes, le calcul imprécis de la rentabilité d'acheter du quota et le désir de se positionner pour être plus compétitif en accroissant la taille de sa ferme pourraient être des facteurs qui pourraient favoriser une augmentation de l'offre de lait encore au moins quelques années. Ces éléments pourraient avoir un effet à la hausse sur le prix du quota.

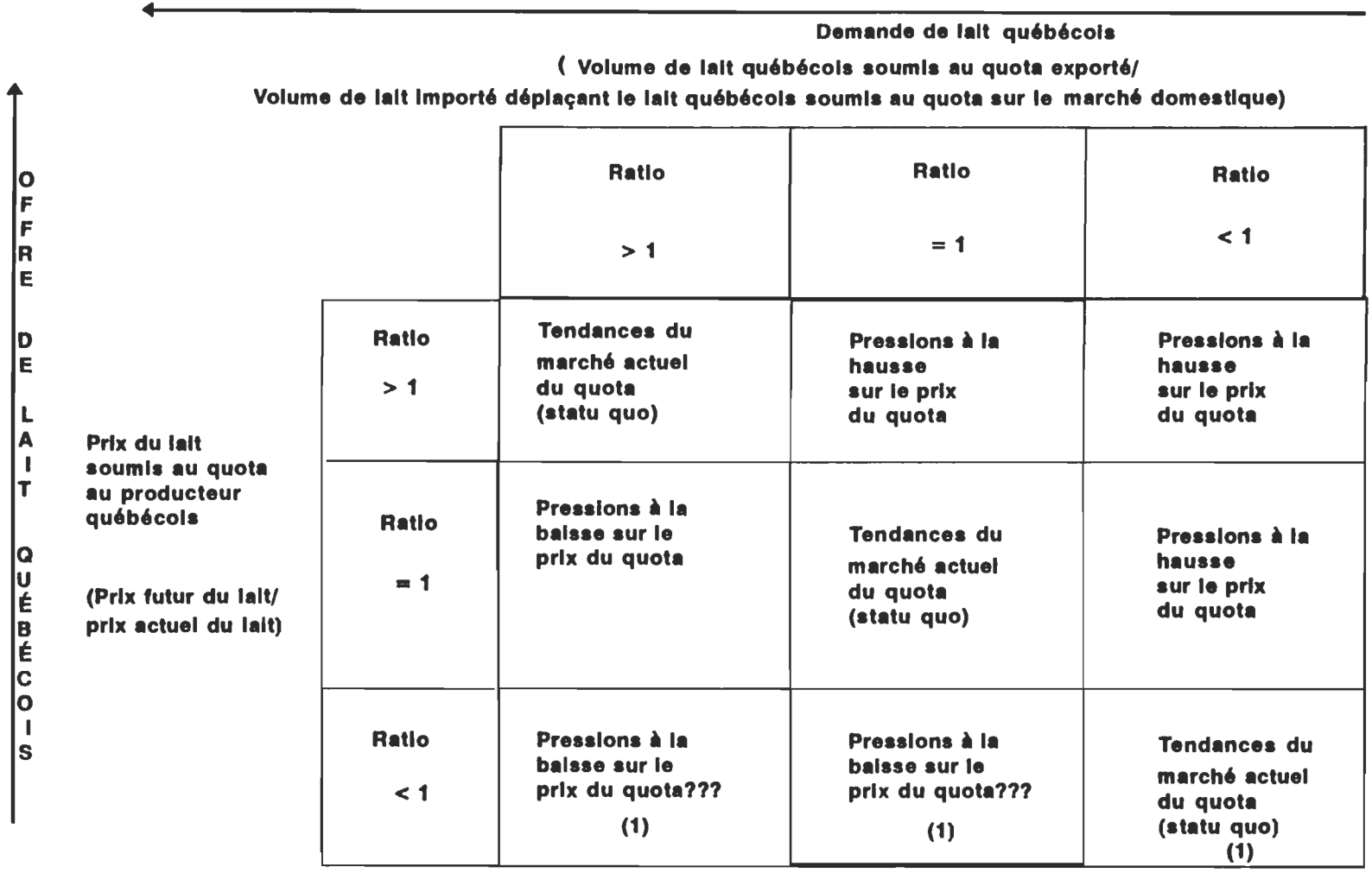
1.8.2 La demande de lait: Le marché intérieur des produits laitiers serait saturé. Il serait difficile d'en augmenter la consommation globale.

L'ouverture des marchés pourrait avoir un effet important sur deux facteurs qui ont un impact direct sur la rentabilité de la ferme. Ce sont le volume de lait vendu par ferme et, comme nous venons d'en discuter, le prix du lait à la ferme. En supposant que les producteurs font toujours confiance au système, ces deux facteurs demeurent des conditions majeures qui inciteront à acheter ou non du quota. Avec l'ouverture des marchés, notre marché domestique deviendra plus compétitif. Si nous exportons moins de produits que nous en importons, il y aura diminution de la demande de notre lait. Ceci équivaudrait pratiquement à une coupure de quota. Dans ce cas, pour conserver sa part de marché, le producteur devra racheter sa coupure de quota. Aussi aberrant que cela puisse paraître, le prix du quota pourrait augmenter avec l'intensité de la concurrence et, en conséquence, handicaper les producteurs québécois! Le système serait soumis à de vives tensions. L'inverse est également vrai. Si nous exportons davantage de lait soumis au quota que nous en importons sous forme de produits laitiers, ceci exercerait une pression à la baisse sur le prix du quota en allégeant

l'offre par rapport à la demande de lait québécois.

Mais, si on peut l'interpréter ainsi, le système d'exportation volontaire discuté présentement au Canada peut sembler peu intéressant aux producteurs puisque les volumes de lait qui y seront transigés ne feraient pas partie à priori du quota actuel. Il semble actuellement que les producteurs qui utiliseront ce réseau, le feront probablement après avoir rencontré leurs coûts fixes, car les prix du marché international sont faibles. Donc, à priori, ce ne sont pas les volumes de lait qui seraient acheminés à bas prix par un réseau d'exportation libre qui réduirait l'offre de lait, i.e., la pression sur l'acquisition de quota. La ferme qui exportera aura toujours besoin du marché domestique pour vendre son lait à un prix assez élevé pour soutenir l'exportation. Elle sera toujours un acheteur potentiel de quota.

Maintenant, si nous juxtaposons l'effet possible de l'ouverture des marchés sur la demande de lait québécois avec son impact éventuel sur le prix du lait québécois, nous obtenons la matrice suivante. Dans un contexte où les producteurs font confiance au système, exporter de plus grands volumes de lait sous contingentement que nos importations sous contingentement demeurerait un des seuls facteurs à pouvoir faire fléchir le prix du quota si le prix du lait demeure attrayant par rapport à celui d'aujourd'hui. Cependant, certains producteurs attendent justement que la baisse du prix du lait provoque une baisse du prix du quota pour augmenter leur cheptel. De cette façon, ces derniers espèrent, en augmentant leur production de lait, compenser une baisse de leurs revenus qui serait due à une baisse du prix du lait. Sauf, que cette réaction d'un certain nombre de producteurs hausserait l'offre de lait et pourrait annuler en partie la baisse du prix du quota anticipée du moins durant une période à court terme (figure 75).



(1) Les producteurs les moins efficaces abandonneront. Sauf, si le prix du lait baisse, les producteurs qui demeureront en affaires auront tendance à augmenter leur production de lait pour compenser la baisse de leurs revenus. Ceci pourrait renverser la tendance à la baisse du prix du quota, jusqu'à en augmenter la valeur éventuellement à tout le moins à court terme.

Figure 75. Tendances anticipées du prix du quota selon le prix et la demande de lait québécois.

Les producteurs font encore confiance au système mais ils préféreraient comme nous l'avons déjà dit que son prix soit plus faible au tournant du siècle. Ceci est un autre argument qui motive l'importance de structurer l'exportation de nos produits. Il vient aussi appuyer la nécessité de développer des stratégies d'exportation proactives axées vers la croissance nette de la production de lait québécoise.

Enfin, la valeur du quota pourrait être influencée par une centralisation du système de gestion de l'offre canadien. En regroupant les transactions sous une seule entité centrale, les producteurs québécois auraient l'opportunité d'acheter du quota en provenance des autres provinces. En général, le prix du quota québécois serait plus élevé que celui des autres provinces. En ayant accès à une source additionnelle de quota à plus bas prix, le producteur québécois bénéficierait peut-être d'une possibilité d'acheter un quota à un prix inférieur.

2.0 Vision stratégique de la ferme laitière

2.1 Vision stratégique organisationnelle: Les deux-tiers des producteurs expriment que le GATT a modifié leur façon d'agir à la ferme. Le GATT oblige en quelque sorte un bon nombre de producteurs à se questionner sur leur compétitivité dans un environnement qui deviendra plus concurrentiel.

Plusieurs sont conscients qu'il faut réduire les coûts de la ferme. Certains réaliseront mieux certaines opérations comme viser la qualité du fourrage par exemple. On tentera aussi d'améliorer la productivité de la main-d'oeuvre. Les investissements seront plus réfléchis. D'autres producteurs évitent d'endetter indûment la ferme en vue de l'an 2000. Même si l'acquisition de quotas serait encore le meilleur investissement à réaliser, un groupe (1 producteur sur 4) affirme en reporter l'achat.

L'acquisition du quota est donc considéré comme étant un achat délicat pour certains. D'autres songent à modifier le modèle de coût de la ferme: les silos verticaux pourraient être troqués contre des silos horizontaux selon le modèle qui existe en production bovine. Malgré tout, il est à souligner que la strate des fermes de 3 000 à 4 999 hl est celle où on retrouve le plus grand nombre de fermes qui déclarent être près de leur coût optimal (60% de ces fermes). Par contre, seulement 20% des fermes de moins de 3 000 hl et 30% des fermes de plus de 5 000 hl font la même déclaration. La consolidation de la ferme demeure quand même un axe prioritaire qu'entendent privilégier la majorité des producteurs.

Plusieurs considèrent l'étape de consolidation comme étant la première à franchir avant de songer à la croissance de la ferme. Néanmoins, quelques-uns songent aussi à optimiser l'usage des capacités de la ferme qui sont sous-utilisées. Certains vont jusqu'à envisager une croissance plus rapide de la taille de leur troupeau afin de tirer avantage des économies de volume qui sont réalisables à la dimension actuelle de leur ferme.

2.1.2 Expansion de la ferme: Une ferme envisage prendre de l'expansion lorsqu'elle réalise qu'il lui est possible d'améliorer sa situation concurrentielle en appliquant cette stratégie.

Chez les deux-tiers des producteurs se déclarant en faveur de l'expansion, la plupart souhaitent maximiser avant tout l'usage des capacités actuelles. Seulement un nombre très limité de producteurs (5%) estime modifier l'infrastructure de la ferme à plus ou moins court terme (10 ans) pour passer à une échelle des opérations qui exigerait un réaménagement relativement complet de certains actifs.

La ressource humaine est un facteur déterminant qui fixe le seuil du niveau de la croissance chez plusieurs fermes. Gérer de la main-d'oeuvre

nécessite des attitudes et des aptitudes adaptées à cette nouvelle dimension de la part du producteur. La plupart des producteurs interrogés semblent avoir délaissé du moins en principe, la vision du premier des trois modèles managériaux agricoles tels que décrits par Hutt et Hutt (1993). En vertu de ce modèle, celui de l'ère classique, il ne s'agirait que d'utiliser efficacement le temps de l'employé selon le principe d'une chaîne de montage. Seul environ 1 producteur sur 10 n'a pu suggérer de façon de motiver ses employés. En revanche, le second modèle est le plus répandu dans la vision des personnes interrogées. Ce modèle stipule que les producteurs vont chercher à établir des relations humaines et à bien traiter l'employé pour maximiser son rendement. Ainsi, la possibilité de bonus, les conditions de travail satisfaisantes, les salaires décents, adresser des félicitations à l'employé, entretenir des relations positives avec lui et la consultation figurent parmi les méthodes de motivation les plus fréquemment citées par les producteurs.

Enfin, selon les principes du troisième modèle, celui de l'ère des ressources humaines, le producteur déléguerait des responsabilités pour s'adonner à d'autres fonctions de la ferme. Une fréquence moins importante de producteurs (environ 1 sur 6) a mentionné qu'il serait possible de partager les responsabilités de la ferme avec l'employé. Certains diront être ouverts à une participation de l'employé dans le partage des parts de l'entreprise. À cet égard, une proposition de cette nature qui serait faite à l'employé pourrait être interprétée principalement comme une volonté du producteur de partager le risque financier de l'entreprise si la répartition du pouvoir de décision et des responsabilités des fonctions de la ferme est relativement faible.

Une croissance importante de la ferme peut conduire le producteur à développer le système managérial de la ferme, ce qui n'est pas donné à tous. Cela exigerait un changement de philosophie et de nouvelles compétences de

la part du producteur, sinon ce dernier ne pourra franchir cette étape et limitera la croissance de sa ferme. Selon Flamholtz (1991), neuf points peuvent faciliter ou motiver le développement d'un système managérial:

1) Le profit devient un objectif explicite. Dans le cas présent, environ seulement 1 producteur sur 10 précise qu'il faut considérer le profit avant de prendre une décision. Toutefois, une majorité de producteurs expliqueront qu'ils évaluent la rentabilité de leur décision avant de l'appliquer sans indiquer s'ils maximisent leurs profits.

2) La planification devient plus formelle et plus systématique. Dans le cas présent, rares sont les producteurs qui mentionnent établir un diagnostic de la ferme et planifier des stratégies. La méthode la plus répandue dans le milieu actuellement est celle d'évaluer la rentabilité d'un projet par les dirigeants de la ferme en l'accompagnant d'un budget partiel le cas échéant. Mais, les démarches de type "budget" ne permettent pas de rechercher la solution optimale mais bien d'évaluer certains projets proposés par le décideur selon ses propres critères (Hemidy et Soler, 1992).

3) Les rôles des employés doivent être définis formellement et être mutuellement exclusifs. Il est à remarquer chez les fermes de plus grande taille qui comptent plusieurs associés ou employés, les tâches et les responsabilités tendent à être partagées par champ d'activités et selon les compétences de chacun. C'est un élément qui semble relativement répandu sur ces fermes.

4) Les mesures de contrôle devraient être structurées. Pour 1 producteur sur 10 environ, il serait essentiel d'améliorer le recueil de l'information interne de la ferme. Les personnes interrogées suggèrent exclusivement des moyens pour le contrôle des résultats financiers ou économiques de la ferme. Ceci inclut les données concernant le coût de production ainsi que les autres données relatives aux activités internes de la ferme. Une plus grande taille de ferme peut commander un système d'information interne plus sophistiqué, i.e., informatisé par exemple. Il faudrait alors un système

d'information mieux organisé car on ne pourrait plus se fier à sa seule mémoire. Il faudrait délaisser la comptabilité de caisse pour adopter celle d'exercice. Il est à souligner que l'ensemble des producteurs interrogés sont inscrits au PATLQ qui offre des données pertinentes sur divers facteurs de la régie du troupeau laitier. De plus, le recours au syndicat de gestion serait une façon de vérifier ses coûts en les comparant à ceux des autres membres du groupement. Néanmoins, les autres formes de contrôle, i.e., culturel, en temps réel, adaptatif et stratégique ne font pas partie de la vision des personnes interrogées.

5) Les habiletés managériales devraient être développées de façon planifiée alors qu'elles s'acquéraient par l'expérience auparavant. Dans l'étude, peu de producteurs énoncent que l'exploitant laitier devrait acquérir des habiletés managériales de manière planifiée. Les habiletés qui sont citées et ce, par quelques producteurs seulement, ont trait à certains éléments de la planification, de la direction et du contrôle à la ferme.

6) Les budgets devraient être structurés. Une bonne partie des personnes interrogées estiment que les producteurs auraient avantage à maîtriser la gestion financière, économique et fiscale de l'entreprise. Ils devraient recourir à la comptabilité d'exercice à des fins de gestion. Les deux-tiers des producteurs ont affirmé que dans l'avenir il faudra que le producteur ait recours à des ressources extérieures de la ferme pour des fins de gestion. Ceci démontre qu'il y a encore des efforts à consacrer par le producteur pour le rendre à l'aise avec les outils de gestion de base de la ferme avant de l'amener à franchir une autre étape.

7) L'innovation deviendrait graduelle et les risques plus calculés. Un accroissement de la taille de la ferme entraînerait un impact plus important des conséquences en cas de mauvaises décisions selon quelques producteurs. En réalité, les risques devront être plus calculés, non pas seulement parce que la taille de la ferme va s'accroître, mais bien aussi en raison du nouvel environnement concurrentiel qui obligera les fermes à resserrer leur marge de manoeuvre.

8) Le leadership devrait afficher un style consultatif ou participatif. Une minorité de producteurs seulement indique qu'il faut que le producteur songe à adopter un style de leadership consultatif ou participatif. Souvent, l'employé est considéré comme un exécutant capable de remplir une tâche comportant un certain degré de spécialité. Ainsi, les producteurs préconisent que ce dernier possède une formation générale ou dans le domaine technique agricole. Par exemple, on est satisfait du bon vacher. Par contre, les producteurs sont indifférents au fait que l'employé puisse détenir des compétences en gestion et qu'il pourrait les aider dans la prise de décision, le cas échéant.

9) La culture de l'entreprise devrait déborder du cadre familial. Plusieurs producteurs rechercheraient un type de ferme familial et une façon de l'atteindre serait de restreindre sa croissance. Selon les producteurs concernés, il serait important de limiter la croissance de sa ferme pour préserver ou améliorer sa qualité de vie. Le passage d'un noyau familial à un noyau non familial serait une phase critique pour plusieurs fermes. Ceci pourrait entraîner une certaine résistance des producteurs qui auraient de la difficulté dans plusieurs cas à faire participer l'employé dans des décisions qui sont très souvent presque familiales.

2.1.3 Déséconomies d'échelle en production laitière: En contrepartie, il faut considérer l'existence de déséconomies d'échelle possibles dans la recherche d'une baisse du coût de production due à une élévation de l'échelle.

En production laitière, les coûts de contrôle et d'obtention de l'information interne de l'entreprise peuvent être accrus avec l'expansion. Jusqu'à un certaine taille, le producteur fonctionne souvent avec sa mémoire pour faire le suivi de son troupeau. Au-delà d'un certain seuil, il est obligé de numéroter ses vaches et de formaliser le suivi individuel de chacune d'entre elles. Il lui faut aussi être capable de s'adapter à cette

nouvelle méthode.

Les normes environnementales peuvent forcer la construction de fosses plus grandes pour recueillir le fumier si la ferme atteint une certaine dimension. Une certaine taille de ferme peut entraîner des plaintes des voisins qui ont de la peine à accepter qu'ils logent près d'une ferme gigantesque utilisant des pesticides et appliquant des fumiers à proximité de leurs demeures. Ces derniers peuvent aussi se plaindre des bruits comme celui du séchoir à foin qui fonctionnera plus longtemps si la quantité de foin à sécher est plus importante.

Il faut tenter de viser les tailles optimales selon l'infrastructure de la ferme. Maximiser l'emploi de ses ressources en les orientant vers une augmentation de la production ne signifie pas pour autant qu'on optimise ses profits. Si en maximisant l'usage de ses ressources, le producteur néglige certaines opérations de la ferme, il peut être perdant en bout de piste. Par exemple, un accroissement de son volume de production peut l'obliger à acheter de la terre à fort prix, ce qui peut se traduire par des déséconomies d'échelle.

De plus, les économies d'échelle augmentent jusqu'à ce que la ferme ait atteint une taille minimale critique. Certains, surtout des jeunes qui venaient d'acquérir la ferme, achètent du quota pour cette raison. Ensuite, plusieurs supposent qu'au delà de ce seuil les gains d'échelle sont faibles ou nuls. Selon eux, la courbe de gains d'échelle aurait la forme d'un "L".

De plus, certaines tailles critiques de ferme sont à éviter. Ce sont les tailles où les fermes se retrouvent dans un entre-deux. Elles sont encore trop petites pour justifier les investissements accomplis et le travail d'autres personnes mais trop grandes pour qu'un seul individu puisse continuer à s'en occuper convenablement.

De la même manière, une ferme qui a atteint une dimension élevée et qui a lourdement investi dans des capacités supplémentaires dont elle ne peut se départir facilement pourrait être handicapée en cas de baisse de production ou de prix. Cela pourrait contribuer à expliquer que plusieurs fermes craignent une croissance qui exigerait l'injection de capitaux importants dans l'infrastructure de la ferme.

Les coûts de sortie de la production peuvent être amplifiés par l'échelle des activités. Il peut être difficile pour le propriétaire d'une ferme très endettée ou dont le coût des actifs serait relativement très élevé de quitter la production ou de transférer la ferme.

Enfin, le producteur aura à faire face à un choix déchirant lorsque la taille de la ferme lui commandera de faire appel à des ressources humaines extérieures. D'abord, il cherche à tout prix à éviter la gestion de la main-d'oeuvre. Perdra-t-il lui même le goût de son métier s'il doit faire face à tous les matins à des responsabilités reliées à la gestion d'employés? Ensuite, la taille de la ferme pourrait le forcer à accomplir des fonctions managériales auxquelles il n'est pas familier. L'introduction de la fonction managériale exige un changement de philosophie et un apprentissage différent de la part du producteur. Les coûts de coordination interne peuvent annuler les gains d'échelle.

2.2 Spécialisation dans la production laitière: La majorité des producteurs et des intervenants sont en faveur de la spécialisation de la ferme laitière, ce qui confirme que la plupart des individus estime que la production offre encore de bonnes perspectives d'avenir. Néanmoins, les producteurs de même que plusieurs intervenants ont une vision élargie de la spécialisation dans la production laitière. Il ressort que la ferme laitière continuera à opérer selon le modèle actuel encore plusieurs années.

En d'autres termes, les fermes produiront les fourrages dont elles ont besoin car cette activité est jugée essentielle. Produire son fourrage, c'est se garantir la qualité de son alimentation à un coût qu'on contrôle même en période de rareté. Le producteur ne fait confiance à personne dans ce domaine. Si un voisin vend du fourrage, on prétend qu'il vend sa moins bonne qualité pour conserver le meilleur choix pour son propre troupeau...

Néanmoins, une minorité de producteurs serait prête à conclure une entente pour que sa récolte de fourrage se fasse à forfait. L'importance d'élever ses propres génisses est aussi fortement ancrée chez la plupart des producteurs. Certains s'appuieraient sur des données de syndicats de gestion qui les auraient convaincus qu'il est encore plus rentable de produire ses génisses chez soi. De toute manière, plusieurs de ceux qui veulent faire élever leurs génisses à contrat ne trouveraient personne avec qui faire affaires.

La fabrication de la moulée à la ferme à partir de céréales qu'on a cultivées chez soi est un phénomène qui tend à se répandre encore aujourd'hui. À ce sujet, il est intéressant d'entendre les observations de quelques-uns qui en sont rendus à une autre étape. Pour un producteur entre autres, il est plus rentable de produire ses céréales et de les vendre sur le marché boursier à un prix maximum. Ensuite, il achète sa moulée de la meunerie. Il calcule que cela est plus rentable d'agir ainsi. Un autre achète les céréales pour les transformer en moulée à la ferme. Il est d'avis qu'il lui en coûte moins cher d'acheter les céréales que de les cultiver lui-même. Il peut destiner les superficies libérées à d'autres fins telles que la production de fourrages.

La production sans sol n'intéresse personne. D'ailleurs, certains producteurs auraient l'impression que la terre est une valeur plus sûre que celle du quota. Plusieurs croient que la valeur de la terre pourrait

augmenter avec une baisse de celle du quota.

Mais si on songe à un modèle plus spécialisée pour la ferme du Québec, les intervenants, surtout, remettent en doute le bien-fondé de produire des animaux pur-sang de façon généralisée. D'abord, il semble que cela ne soit pas une activité rentable pour plusieurs des producteurs qui s'y adonnent. De surcroît, cette vocation va à l'encontre d'un modèle de production de lait qu'on voudrait plus performant. Idéalement, il faudrait mettre de côté l'étable entravée et la remplacer par des modèles à logettes ou à stabulation libre. L'élevage d'animaux pur-sang conviendrait mal à d'autres types d'étables qu'entravées.

Conjugué à ce phénomène, certaines entreprises ont réussi à mettre sur le marché des distributeurs alimentaires automatiques pour les étables entravées qui amélioreraient la performance de ces étables sans toutefois la rendre équivalente à celle des étables à logettes ou à stabulation libre. Ce phénomène pourrait prolonger pendant quelque temps encore, la vie utile des étables entravées en améliorant leur performance. Ceci est confirmé par les résultats à l'effet que les producteurs et les intervenants citent le plus fréquemment l'automatisation, i.e., celle de la distribution des aliments par les robots alimentaires parmi les technologies qui se répandront fortement au Québec dans le futur bien avant les étables à logettes ou à stabulation libre.

Parmi les avantages de la spécialisation, signalons qu'elle entraînerait une utilisation maximale de la ressource humaine de la ferme, ce qui la laisserait peu disponible pour d'autres charges de travail. Elle permettrait aussi d'accroître la division du travail dans les fermes de groupe, chacun travaillant dans sa spécialité. Le producteur n'aurait à apprendre qu'un seul métier. En se spécialisant, il le ferait mieux. Il serait plus facile d'établir le coût de production du lait dans une ferme

spécialisée car toutes les ressources sont destinées à la seule production laitière. Le suivi budgétaire en serait facilité parce qu'il serait plus simple de comparer ses données à celles d'autres fermes. Le suivi du troupeau et des étapes de production serait meilleur puisque le producteur n'aurait que cette préoccupation principalement. Grâce à l'échelle des opérations, la spécialisation autoriserait l'utilisation des technologies plus productives par rapport à la main-d'oeuvre comme les étables à logettes ou les distributeurs automatiques d'aliments. La spécialisation ne nécessite des investissements dans l'acquisition d'actifs que dans une seule production. Certains ont pu intégrer le transport du lait grâce à l'échelle de leurs opérations. D'autres pourraient songer à la transformation à la ferme grâce à l'importance de leur volume de production. Une ferme spécialisée achetant de plus grands volumes d'intrants pourrait bénéficier d'économies d'échelle.

Aussi, il ne faudrait pas s'engager dans d'autres élevages ou dans d'autres activités de diversification si l'achat de quota s'avère encore rentable. Avant de songer à diversifier, il serait préférable d'atteindre son plein potentiel dans la production laitière. La production laitière apparaît souvent comme la plus rentable.

2.2.1 Taille de la ferme laitière: Il n'y aurait pas présentement de vague susceptible de créer un bouleversement majeur de la taille des fermes laitières du jour au lendemain. Quelques fermes pourraient bien prendre rapidement une forte expansion si le prix du quota baissait significativement car elles possèdent déjà de grandes capacités de production excédentaires. Mais ce mouvement se limiterait à environ 1 producteur sur 10. En outre, il est possible de constater que la venue d'un nouvel associé, membre de la famille (un frère ou soeur ou un enfant par exemple), peut justifier une plus forte croissance de la ferme.

Plus fréquemment, la croissance de la ferme est envisagée jusqu'à l'utilisation maximale des capacités de production et elle se limite jusqu'au plein emploi de la main-d'oeuvre. D'ailleurs, il a été relevé souvent au cours de l'étude que l'acquisition de quota se défend plus aisément s'il s'agit d'un achat qui n'entraîne principalement qu'un accroissement des coûts variables de la production de lait.

Dans cette perspective, la croissance des fermes québécoises pourrait être accélérée pendant un certain temps jusqu'à ce que la plupart des producteurs qui souhaitent mieux utiliser leurs capacités atteignent cet objectif. Une nouvelle poussée de croissance accélérée pourrait suivre avec une baisse significative du coût du quota. Mais dans l'ensemble, la taille du troupeau moyen devrait progresser à un rythme relativement graduel au cours des 10 prochaines années, notamment compte tenu des contraintes managériales décelées dans l'étude et du fait que les étables existantes sont du type entravé. L'industrie offre aujourd'hui une gamme de distributeurs alimentaires qui va permettre à la ferme laitière de prendre de l'expansion graduellement avant que le producteur ne soit forcé de changer son modèle d'étable pour progresser. Il est intéressant de constater que les personnes interrogées ont signalé en majorité que la taille moyenne du troupeau laitier québécois atteindrait moins de 80 vaches dans 10 ans. Ces derniers penchent donc vers une croissance moyenne plutôt graduelle des fermes. Pour sa part, une minorité anticipe que la taille moyenne serait supérieure à 100 vaches au bout de 10 ans.

Ces projections révèlent que pratiquement personne n'envisage que la moyenne de troupeau puisse se situer entre 80 et 99 vaches dans 10 ans. Ceci est plausible puisqu'il n'y aurait pas beaucoup d'intérêt à opérer à une certaine taille intermédiaire de troupeau (Romain et Lambert, 1992). À ce niveau de taille critique, il serait difficile de justifier le travail de 2 individus à temps plein et la charge de travail serait trop considérable

pour une seule personne.

2.3 Diversification: L'attrait d'un secteur et la position concurrentielle qu'occupe une entreprise dans ce secteur sont des variables qui interviennent dans la nature de la diversification d'une entreprise (Stratégor, 1988). En principe, une ferme devrait se spécialiser tant qu'elle n'a pas atteint une position lui conférant un avantage durable et décisif face à ses concurrents et que la production offre une perspective de rentabilité (figure 76). Lorsqu'il choisit de diversifier, un producteur obéit à l'influence de certains facteurs. Les principaux facteurs relevés dans l'étude sont ici classés suivant les types de diversification tels que proposés par Stratégor (figure 77).

2.3.1 Diversification de placement: Les producteurs qui opèrent ce type de diversification sont dans une position concurrentielle confortable et envisagent que la production laitière sera rentable pendant un certain temps encore. Dans ce contexte, il peut arriver que certaines occasions d'affaires motivent le producteur à investir son argent dans d'autres secteurs que la production laitière. Ces occasions d'affaires offrent au producteur une rentabilité ou un attrait supérieur à la rentabilité marginale de ses capitaux s'ils étaient investis en production laitière. Certains producteurs investissent donc dans le marché immobilier, d'autres dans les REER, etc. Ce type d'investissement concerne les entreprises qui tirent de la production laitière un excédent net de liquidités.

De plus, le producteur doit détenir un savoir-faire suffisant pour être en mesure d'être bien performant dans les activités de diversification auxquelles il se destine.

2.3.2 Diversification de redéploiement: Cette diversification

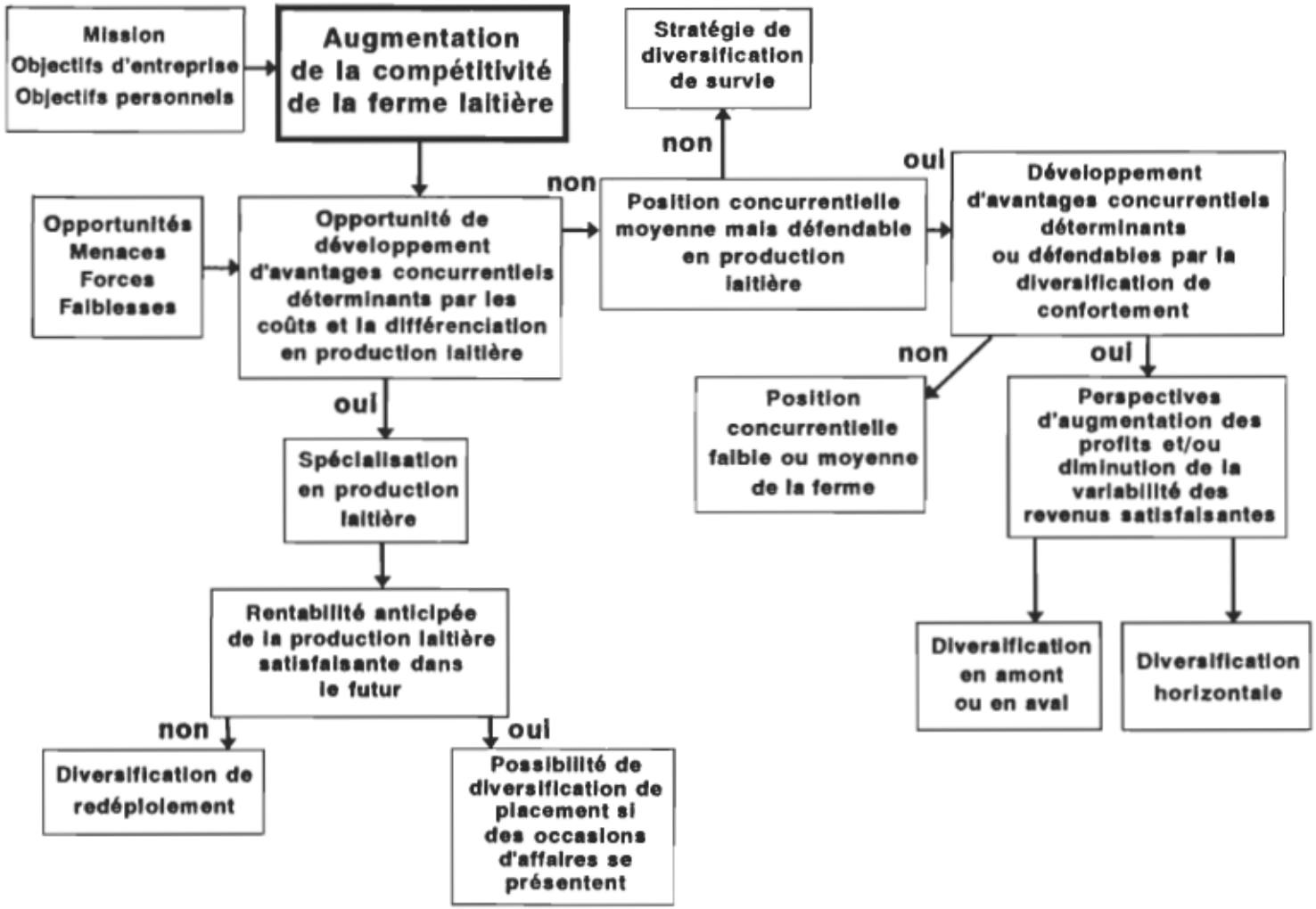


Figure 76. Choix de la stratégie organisationnelle de la ferme laitière recherchant une augmentation de sa compétitivité.

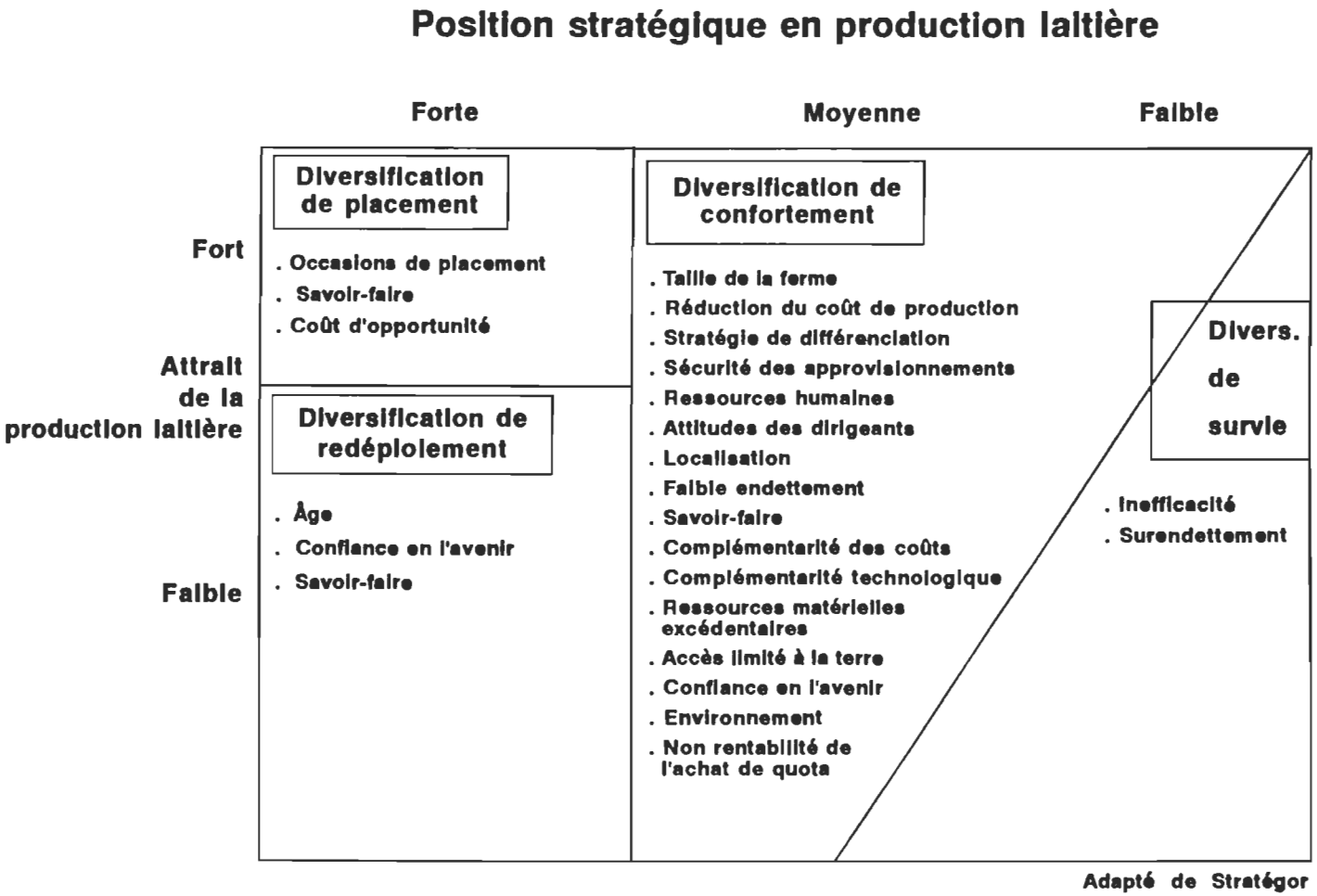


Figure 77. Vision stratégique des types de diversification et des facteurs qui en influencent le choix.

devient un moyen pour les producteurs concernés de prévenir les effets d'un déclin qu'ils anticipent dans le secteur laitier. Pourtant, ces derniers sont en bonne position concurrentielle dans leur secteur. Par ce type de diversification, le producteur tente de se repositionner pour être en meilleure posture lorsqu'il estime que déclinera le secteur laitier dans une perspective à moyen terme.

Dans ce contexte, un intervenant conseille au producteur laitier qui n'a pas de relève et qui approche de sa retraite de vendre son quota pour se lancer dans la production vache-veau ou dans une autre production s'il en est capable. Le producteur vendrait son quota à un prix intéressant et éviterait le risque de le vendre moins cher s'il attend plus tard.

Le degré de confiance que le producteur entretient envers l'avenir est un facteur déterminant motivant ce type de diversification. Dans l'étude, certains producteurs estimaient que le marché du lait est saturé et n'offre pas une perspective de croissance très intéressante à moyen terme même s'ils sentaient que leur ferme était concurrentielle. En conséquence, certains songeaient très sérieusement à la transformation de fromage à la ferme au lieu d'accroître leur production de lait.

De plus, le producteur doit détenir un savoir-faire suffisant pour être en mesure d'être bien performant dans les activités de diversification auxquelles il se destine.

Peu de producteurs songeaient véritablement à la diversification de redéploiement, ce qui confirme que la plupart de ceux qui ont participé à l'étude ont encore confiance en l'avenir de la production laitière.

2.3.3 Diversification de confortement: La diversification de confortement est privilégiée par les fermes qui occuperaient une position

concurrentielle moyenne dans le secteur et difficile à améliorer substantiellement en opérant dans la production laitière seulement. En ajoutant une activité complémentaire à la production laitière, le producteur tente de repositionner son entreprise en bouleversant le jeu concurrentiel qui lui est défavorable. Il s'agit de combattre la logique des économies de volume. Le producteur a avantage de choisir le domaine de la diversification en fonction de la synergie qu'il peut présenter avec la production laitière. Il ne prévoit pas délaisser la production laitière.

La taille de la ferme influe sur la manière qu'elle peut diversifier. Le phénomène qui survient dans la production laitière est que la ferme québécoise est diversifiée même si à priori on la considère spécialisée. Les producteurs produisent leurs fourrages, très souvent leurs sujets de remplacement ainsi que fréquemment des grains. Les plus grandes fermes possèdent en principe plus de ressources matérielles. Elles ont davantage de sols, bâtiments, équipements et machinerie qui leur permettent de diversifier. Elles ont des ressources humaines qui peuvent offrir des compétences différentes. La grande ferme est en bonne position d'intensifier sa diversification en amont si sa ressource humaine et sa ressource matérielle ne sont pas utilisées à leur pleine capacité. Elle détient l'avantage de choisir de diversifier dans des secteurs où la mécanisation et les ressources matérielles sont nécessaires. De plus, la grande taille de la ferme peut entraîner qu'il peut y avoir une rentabilité à diversifier des opérations en aval de la production. Ainsi, certains ont intégré le transport du lait de la ferme à l'usine parce qu'ils y ont décelé une rentabilité.

Quant à lui, le producteur d'une petite ferme disposerait de plus de temps excédentaire vu que la taille de sa ferme ne l'occuperait pas au maximum de sa disponibilité. La petite ferme possèderait moins d'équipement et serait moins mécanisée. Le travail s'y ferait davantage manuellement. Si

après analyse, la petite ferme n'est pas en mesure de prendre de l'expansion en production laitière ou que le producteur juge que cela ne serait pas la meilleure alternative pour en améliorer la position concurrentielle, la diversification deviendrait alors une nécessité pour qu'elle soit viable. En conséquence, elle devrait se baser sur sa main-d'oeuvre pour faire des produits ou rendre des services qui exigeraient moins de mécanisation quitte à faire réaliser une partie de ses travaux à forfait. Elle pourrait aussi rechercher des sources de revenus externes à l'entreprise. En se regroupant, plusieurs petites fermes pourraient transformer leur lait et mettre en marché leur produit. Examinons maintenant, les principaux facteurs cités dans l'étude qui entraînent la diversification de confortement chez la ferme de grande taille ou de petite taille. Il s'agit essentiellement pour la ferme d'augmenter sa position concurrentielle en visant une augmentation de ses profits ou une diminution de la variabilité de ses revenus.

- Renforcement du potentiel concurrentiel de la ferme en production laitière par la diversification verticale: L'objectif de réduire son coût de production dans le secteur laitier peut conduire à la diversification de confortement. Par exemple, certains vont appliquer une diversification en amont en cultivant leurs propres céréales et en fabriquant la moulée à la ferme pour devenir plus concurrentiels.

Plusieurs producteurs accepteront de se faire éleveur de génisses ou produiront leur foin pour s'assurer un approvisionnement de sujets de qualité à des prix qu'ils contrôlent. Certains ont tenté de s'approvisionner en génisses à l'extérieur de leur ferme et sont retournés à l'élevage de leurs sujets de remplacement.

D'autres producteurs chercheront à différencier leur entreprise de l'ensemble des fermes laitières par ce type de diversification. La transformation de lait biologique en fromage à la ferme en est un exemple.

- Diversification horizontale fondée sur des synergies et des complémentarités de forces de la ferme: La ressource humaine peut amener la ferme à diversifier. Si les compétences ou les intérêts de certains associés ont trait à un autre domaine que la production laitière et que la position concurrentielle de la ferme est moyenne, l'entreprise peut très bien choisir de diversifier pour consolider ses opérations. Par exemple, dans certaines entreprises, certains individus étaient plus adroits dans les cultures et dans la machinerie. Ces fermes ont développé une expertise de ce côté et ont établi une clientèle chez qui les producteurs font des travaux à forfait. Par goût, certains producteurs ont diversifié dans la production bovine réservant le lait aux autres associés de la ferme.

La possession de certaines ressources matérielles oriente le choix de certaines fermes. Un bâtiment inoccupé peut être transformé en porcherie ou servir à l'élevage de boeuf. La machinerie servant à la moisson peut être offerte au voisinage sous forme de travail à forfait. Une forêt peut être exploitée pour son bois ou une érablière pour son sirop. Un coin de l'étable peut être converti pour l'élevage de veau. Les excédents de terre peuvent servir à produire des céréales ou du fourrage en surplus pour la vente. Les fermes qui optimisent l'usage de leurs ressources matérielles en produisant plus d'animaux et de plus grands volumes de récoltes dans le but de vendre leurs excédents, se classent souvent parmi celles qui sont les plus rentables.

La localisation de la ferme est un facteur déterminant pour certains producteurs qui ont décidé de diversifier leurs activités pour améliorer leur position concurrentielle. La production de petits fruits près de la ville est rentabilisée par l'autocueillette. La production de maïs-sucré devient plus rentable pour ceux qui peuvent localiser un kiosque aux abords d'une route achalandée. Certains pourraient transformer du lait et le vendre à la ferme ou même construire un abattoir pour écouler leur boeuf car ils

sont près d'une zone urbaine. Les producteurs dont la ferme est située dans un secteur touristique peuvent compter sur l'agrotourisme pour écouler le fromage qu'ils pourraient fabriquer. Les fermes des régions frontalières peuvent facilement exporter du fourrage aux États-Unis.

Le climat peut avoir une influence. Le micro-climat d'un secteur peut permettre d'établir une culture où cela serait impossible à réaliser dans le secteur avoisinant.

Une ferme dont l'endettement ne serait pas trop élevé aurait le choix de diversifier ses activités pour améliorer sa position concurrentielle car elle bénéficierait d'une certaine marge de manoeuvre financière.

La synergie des compétences de la ferme est un élément que devrait considérer la ferme qui diversifie ses activités pour améliorer sa position concurrentielle. Il s'agit d'utiliser le savoir-faire potentiellement disponible de la ferme pour appuyer le développement d'autres activités que la production laitière. Une ferme spécialisée dans la production laitière biologique peut chercher à développer ce caractère dans des activités de diversification telles que la production de céréales biologiques ou de fromage biologique.

La complémentarité des coûts entre l'activité dans laquelle on peut diversifier et la production existante peut favoriser certains choix. Par exemple, quelques producteurs choisiront de diversifier dans la production porcine. Cet élevage leur procurera du lisier qui servira à fertiliser leurs champs de céréales dont le grain sera utilisé à l'alimentation du porc et des vaches.

La complémentarité technologique entre l'activité dans laquelle on peut diversifier et la production existante peut favoriser certains choix.

Par exemple, la récolte de fourrage peut aussi bien servir les animaux laitiers que d'autres ruminants tels que des bovins de boucherie ou des moutons.

- Diversification imposée par des contraintes à la production laitière: Les normes environnementales peuvent obliger à diversifier certaines fermes laitières qui désirent croître. Dans l'étude, cela a été le cas d'au moins un producteur. Ce dernier envisageait de diversifier dans une autre production car il ne pouvait pas faire croître son entreprise dans la production laitière. Elle était située trop près d'une zone habitée.

L'accès limité à la terre entraîne chez certains producteurs, la motivation de diversifier. Ces entreprises recherchant une amélioration de leur compétitivité envisageaient d'autres occasions d'affaires telles que la production de sujets pur-sang ou offraient leurs services à leurs voisins pour la récolte de céréales. La capacité insuffisante de la machinerie nécessaire à la production laitière peut aussi amener la diversification.

Même dans un secteur qui semble à priori aussi stable que la production laitière, il arrive que des producteurs visent à répartir le risque lié aux conditions du marché sur plus d'une production afin "d'éviter de mettre les oeufs dans le même panier". Il s'agit de véritablement diversifier car le producteur cherche à réduire la variabilité de ses revenus liée aux conditions du marché. La confiance qu'entretient le producteur envers l'avenir par rapport à la compétitivité de sa ferme est un élément d'influence majeur dans ce cas-ci. En vertu de cette diversification, le cycle de la baisse de revenu de l'activité dans laquelle diversifie la ferme devrait être inversement corrélé à l'activité laitière. Bien entendu, le prix du lait a été relativement stable jusqu'à ce jour, mais l'intérêt de cette approche pourrait s'amplifier avec les effets de l'ouverture des marchés. Les revenus laitiers pourraient fluctuer davantage

dans l'avenir. Les revenus de la nouvelle activité devraient être assez élevés pour soutenir la ferme durant les périodes où les cours du prix du lait seront plus bas dans l'avenir.

Le coût prohibitif du quota aux yeux de certains producteurs incite ces derniers à diversifier dans la culture maraîchère ou de petits fruits par exemple. À la limite, il serait possible de diversifier momentanément pour éventuellement financer l'achat de quota plus tard avec les profits obtenus de la diversification.

2.3.4 Diversification de survie: Dans cette situation, la ferme est en position concurrentielle défavorable. Elle doit songer à diversifier rapidement car de sa vitesse de réaction dépend sa survie. La ferme reconvertit ses opérations dans un autre secteur. L'inefficacité de la ferme ou son surendettement sont des facteurs cités dans l'étude pouvant forcer le producteur à prendre ce type de décision.

De plus, le producteur doit détenir un savoir-faire suffisant pour être en mesure d'être bien performant dans les activités de diversification auxquelles il se destine.

2.4 Déséconomies liées à la diversification: Une ferme peut avoir à supporter des coûts d'entrée relativement élevés pour ajouter une activité de diversification. Pour cette raison, dans l'étude l'ensemble des producteurs qui songent à diversifier recourent systématiquement aux ressources existantes de la ferme (humaines et matérielles). De la même manière, les producteurs tenteraient d'éviter des coûts de sortie élevés si des investissements étaient effectués dans l'achat d'actifs dont il serait difficile de se départir sans encourir des pertes significatives ou coûteux à réaffecter à d'autres fins.

Il semble que le plus souvent les producteurs chercheront à exploiter les ressources qu'ils possèdent en quantité excédentaire. En revanche, rares sont ceux qui ont signalé se préoccuper s'ils seront efficaces dans leur nouveau métier. Cela peut entraver l'effet de synergie et de complémentarité qui est recherché entre les ressources actuelles et l'activité de diversification.

Par ailleurs, la nouvelle activité pourrait exiger une masse critique pour en justifier la rentabilité. Par exemple, il faudrait évaluer la taille critique d'un élevage pour que la ferme puisse miser sur lui pour détenir un avantage concurrentiel durable.

Les coûts de contrôle et d'obtention d'information peuvent être accrus. Ainsi, une ferme signalait qu'elle avait de la difficulté à comparer ses résultats avec d'autres fermes parce que son modèle de diversification vaches laitières-boeufs n'était pas assez courant pour former des groupes d'analyse. De plus, il devient très ardu de contrôler la répartition des actifs et des intrants entre chaque activité de la ferme. Une ferme a déploré que le fourrage est servi aux vaches et aux boeufs par exemple, sans qu'elle sache exactement combien il en coûte pour chaque atelier. L'instauration d'un système d'information interne serait plus coûteux car il en faudrait un pour chaque production.

2.5 Développement d'avantages concurrentiels en production laitière

2.5.1 Différenciation des produits laitiers: Ce ne sont pas les suggestions qui manquent pour différencier les produits laitiers transformés. Il apparaît clairement que le fromage devrait faire partie d'une stratégie prioritaire de développement de produits. Nous avons l'avantage de pouvoir nous appuyer sur la connotation française de nos

produits et d'entretenir des liens privilégiés avec la France avec laquelle il est possible d'échanger du savoir-faire en matière de fabrication de fromages spécialisés.

Cependant, il est à souligner qu'en général l'industrie ne peut compter différencier son produit transformé à partir d'un lait qui serait lui-même différencié comme par exemple sur la base de la race. Tout le lait québécois (sauf le lait biologique et le lait kasher) ne fait l'objet que d'un réseau de cueillette unique pour réduire au minimum le coût de transport du lait aux usines.

En ce qui concerne la qualité du lait de la ferme québécoise, il ressort que la plupart des producteurs et des intervenants sont convaincus de sa supériorité ou de son haut standard. La qualité bactériologique et sanitaire en général est le principal élément qui conférerait un avantage au lait québécois. Néanmoins, personne, ni la littérature qui a été relevée, n'ont pu démontrer hors de tout doute qu'il s'agissait d'un véritable avantage concurrentiel distinctif de notre lait. Des individus vont jusqu'à exiger des preuves de ceux qui prétendent que la qualité sanitaire du lait est un avantage concurrentiel décisif. Ils ne sont pas sûrs que cet avantage soit si déterminant. Si oui, qu'on en informe le consommateur, disent-ils! D'autant plus, quelques-uns ont signalé qu'une fois pasteurisé, il n'y a plus de différences entre le lait québécois et le lait américain! Un individu va jusqu'à affirmer que les producteurs sont d'excellents techniciens car ils produisent du lait de très haute qualité. Cependant, selon lui, cette qualité se ferait au détriment de la rentabilité car il en coûte trop cher de se différencier avec un lait de très haute qualité sanitaire pour l'avantage concurrentiel que cela procure.

L'autre caractéristique que quelques producteurs et intervenants ont identifiée pour différencier le lait québécois a trait à l'interdiction

d'utiliser la somatotrophine. Encore dans ce cas-ci, les avis sont partagés. Certains disent que le Canada en viendra irrémédiablement à autoriser l'usage de la somatotrophine. Une plus grande proportion souhaite que le Canada continue à en bannir l'usage car cela deviendrait selon eux, un avantage contre le lait et les produits laitiers américains.

En somme, même au niveau des composantes du lait, le Québec ne semble détenir d'avantage déterminant. Le lait du Québec serait donc peu différencié par rapport à celui de ses principaux concurrents. On peut donc anticiper que des pressions s'exerceront pour abaisser le prix du lait québécois si la réduction de la tarification rend les produits importés de plus en plus compétitifs sur notre marché. Cependant, il serait possible, si la réglementation était assouplie, de différencier le lait pour répondre à certains créneaux tels qu'avec du lait de races laitières autres que Holstein. Certaines usines pourraient être intéressées à s'approvisionner en lait dont la production serait soumise à un cahier de charges. Par exemple, des usines pourraient rechercher un lait produit sans ensilage pour la fabrication de certains fromages fins.

2.5.2 Sources d'avantages concurrentiels à la ferme: La ressource humaine a été identifiée comme étant la principale force de la ferme laitière québécoise. La ferme laitière croîtra encore relativement lentement. Au-delà d'un certain seuil, les membres d'une même famille s'associeront. Le recours à la main-d'oeuvre extérieure se limitera à l'embauche d'ouvriers agricoles. Les producteurs les plus exigeants rechercheront chez leur employé une spécialité technique notamment de type vacher. L'attitude générale de l'employé sera un élément considéré plus fréquemment dans la sélection d'un candidat que sa compétence. Les producteurs déplorent souvent qu'il est difficile de gérer un employé. Ils souhaitent recruter un employé qui posera le moins de problème à gérer.

Dans ce contexte, le producteur individuel ainsi que celui associé à d'autres membres de sa famille auront la préoccupation première de produire du lait. Au plus, la taille de la ferme permettra la spécialisation des tâches dans les opérations de production et de gestion financière et technico-économique de la ferme. Dans ces circonstances, et cela ressort très nettement dans l'étude, les dirigeants de la ferme souhaitent vivement avoir accès à des ressources extérieures pour mieux les guider.

Ainsi, la majorité des producteurs estime qu'il faudra compter davantage sur les services de spécialistes externes à l'entreprise pour obtenir de l'information ou aider à la gestion de la ferme.

La demande de consultation ponctuelle risque d'augmenter puisque l'adhésion aux syndicats de gestion plafonnerait depuis quelque temps déjà. De plus, les producteurs décèlent chez leurs pairs une grande faiblesse en gestion financière et technico-économique. C'est un point prioritaire qu'il serait important d'améliorer pour rendre la ressource humaine de la ferme encore plus performante. En réalité, il s'agirait que le producteur puisse posséder des connaissances suffisantes dans toutes les fonctions de son entreprise pour qu'il puisse être en mesure de rechercher et d'interpréter l'information pointue livrée par les spécialistes. Il serait utopique de croire que le producteur puisse être un spécialiste dans tout.

La technologie peut être un bon support pour améliorer la rentabilité de la ferme. Cependant, elle est perçue comme une façon de réduire les coûts. Une technologie qui augmente le volume de production occasionne un investissement dans le quota ce qui rebutterait des producteurs. De plus si la main-d'oeuvre est remplacée par de la technologie, il faut être capable d'employer la main-d'oeuvre disponible à une autre activité rentable, ce qui semble difficile pour certains producteurs. Pour plusieurs, la technologie n'est pas un élément qui entraîne un avantage concurrentiel distinct. Le

degré de diffusion de la nouvelle technologie est à ce point élevé que plusieurs producteurs attendent systématiquement les visites de fermes pour se convaincre de sa validité avant de l'adopter. Autant que le producteur semble rechercher les services de spécialistes externes à la ferme pour l'aider dans certaines opérations, autant qu'il est méfiant lorsqu'il s'agit de le convaincre d'adopter une nouvelle technologie.

Il est sûr que l'acquisition de technologie peut occasionner des coûts importants. Mais, il n'en demeure pas moins qu'il y a actuellement une forte tendance chez le producteur à constater de visu la performance d'une nouvelle technologie avant de l'adopter. Très souvent, il est suiveur plutôt que précurseur en matière de technologie. Certains estiment que le manque de formation du producteur peut freiner l'adoption de la nouvelle technologie à la ferme. Peut-être que ce manque de formation serait un facteur pouvant expliquer que le producteur ait de la difficulté à sélectionner la technologie qu'il lui faut chez lui.

En outre, étant donné ses lacunes en gestion, le producteur a probablement de la difficulté à justifier économiquement et financièrement l'acquisition d'une nouvelle technologie. Ceci pourrait expliquer en partie que la capacité de payer soit le principal motif évoqué pour éviter les investissements en technologie. Par ailleurs, l'acquisition d'une nouvelle technologie se défendrait mieux dans le cadre d'une élévation substantielle de l'échelle de la ferme. Mais plusieurs sont convaincus qu'une élévation importante de l'échelle de la ferme ne justifie pas le coût des améliorations entraînés par l'acquisition de nouvelles technologies. Les rares producteurs qui seraient prêts à adopter une nouvelle technologie déterminante, comme passer à l'étable à logettes, craignent une baisse importante de la valeur du quota après qu'ils aient accomplis leur investissement, ce qui les rendrait vulnérables.

2.5.3 Vision stratégique des alliances: Les personnes interrogées envisagent une tendance aux alliances entre producteurs dans l'avenir. Les alliances auraient trait essentiellement l'investissement en commun dans la machinerie et le recours au travail à forfait. Par contre, un très faible pourcentage d'individus a signalé chercher à investir dans l'achat de la machinerie en commun ou même à recourir davantage au forfait. Les producteurs ne seraient pas encore prêts pour la plupart à abandonner leur indépendance face aux autres. En revanche, une baisse du prix du lait pourrait stimuler la formation d'alliances entre producteurs.

Les producteurs qui cherchent des gens à qui s'associer pour l'achat de machinerie ou qui désirent recourir au forfait pour la réalisation de certains travaux ont de la difficulté à trouver des personnes avec qui faire affaires. Par exemple, nous avons déjà mentionné que la récolte de fourrage notamment sous forme de foin sec est une opération clé de la ferme car de la qualité du foin récolté dépend la performance à venir de la ferme. Il serait impensable qu'il se dessine un mouvement massif vers une certaine forme d'association pour la récolte de foin.

Cependant, il semble se vivre un phénomène régional dans le secteur de la mise en commun de machinerie. En effet, dans la région du Bas-St-Laurent, la formule du CUMA semble en voie de prendre beaucoup d'importance, du moins dans certaines paroisses. La machinerie identifiée dans l'étude sert notamment au semis et à l'enlèvement de la roche.

L'échange de services entre producteurs pourrait devenir plus courant. Certains souhaitent une plus grande diffusion du savoir entre les producteur par des formules comme le syndicat de gestion mais cette approche semble plafonner actuellement. Dans ce cas précis, c'est le savoir en gestion qui est ciblé. On pense à d'autres formules comme la création de clubs de production en vertu duquel les producteurs s'associent pour défrayer le coût

d'un spécialiste dans un champ d'activité donné.

La vision relative aux alliances dans le secteur primaire laitier vise la plupart du temps la réduction des investissements dans la machinerie pour des travaux ponctuels de la ferme. Ceci coïncide d'ailleurs avec le courant actuel de réduction de la dette et des coûts à la ferme. On vise à croître par l'externe même si peu de producteurs semble adhérer systématiquement à cette philosophie dans les faits. Par contre, les alliances envisagées ne touchent pratiquement pas les autres actifs ou fonctions de la ferme. Rares sont les personnes qui ont signalé rechercher des alliances pour partager leurs tracteurs, salon de traite, la gestion de sa ferme etc. ou même pour carrément fusionner avec des étrangers.

Il faut reconnaître que la mise en marché est déjà collective et que la formule coopérative est disponible pour l'achat d'intrants. Le PATLQ offre un service permettant au producteur de suivre l'évolution technique de sa production laitière et le syndicat de gestion permet l'analyse financière et technico-économique de l'entreprise. Le MAPAQ offre également un service d'analyse de gestion et joue un rôle important dans la vulgarisation de nouvelles techniques et du transfert technologique. Le Centre d'insémination artificielle du Québec offre ses services destinés à permettre au producteur de se bâtir un troupeau de haute qualité génétique.

De tous les intervenants, les fournisseurs d'intrants ou de technologie sont probablement ceux dont se méfient le plus les producteurs. Plusieurs producteurs attendent de leur fournisseur qu'il ajuste ses prix pour leur permettre de devenir plus compétitifs. Le prix de l'intrant est perçu souvent plus cher ici qu'aux États-Unis. Ce serait un élément qui diminuerait la compétitivité de nos fermes face à nos voisins américains. Pour cette raison, le producteur manifeste des attentes très précises envers ses fournisseurs. Il espère que ce dernier baissera ses prix pour que la

ferme puisse continuer à opérer. Cependant, la clientèle potentielle du fournisseur diminue avec le nombre de ferme actuellement.

La plupart du temps, il apparaît nettement que le fournisseur n'est pas une ressource sur laquelle comptent les producteurs pour améliorer leur savoir-faire sauf s'il s'agit d'un spécialiste de certaines coopératives. Le fournisseur possède aux yeux du producteur, toutes les caractéristiques d'un vendeur plutôt que d'un conseiller. D'ailleurs, il est possible de ressentir que les producteurs vivent en quelque sorte une véritable révolution face à leur fournisseur. On se sent plus apte à lui faire face et à argumenter sur les besoins réels de la ferme comme pour les intrants alimentaires par exemple.

L'intégration verticale par des transformateurs pourrait être une alternative selon certains producteurs si le système de gestion de l'offre disparaissait. Mais, il faudrait innover en la matière puisque la production laitière comporte des caractéristiques qui rendent plus difficile l'édification d'un tel système. Le travail en production laitière exige beaucoup de minutie (heure de traite et d'alimentation précises, détection des chaleurs etc.) et d'assiduité, 7 jours sur 7, pour être régi efficacement par des salariés uniquement. Il faudrait arriver à le standardiser.

Cela ne semble pas impossible puisque des progrès technologiques sont enregistrés dans les systèmes de détection des chaleurs tandis que les systèmes d'alimentation informatisés fournissent les aliments aux animaux en quantités précises et à intervalles réguliers (Spahr, 1990). Des détecteurs peuvent maintenant signaler la présence de maladies chez la vache. La prochaine évolution technologique attendue est celle de la robotisation de la traite sans qu'un employé soit requis (Hagting, 1990).

En somme, l'introduction éventuelle de l'intégration verticale se butterait probablement davantage à l'attitude du producteur pour qui le maintien de l'autonomie est fondamental qu'à des problèmes de standardisation des opérations de la ferme. De plus, il faudrait que l'éventuel intégrateur y perçoive un intérêt stratégique comme par exemple celui de contrôler son approvisionnement en lait s'il advenait que le système de gestion de l'offre disparaisse.

CHAPITRE VI

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

1.0 Recommandations: Cette section renferme des recommandations issues de l'analyse des résultats de l'étude.

1.1 Environnement externe: Il faut considérer les effets du GATT sous l'angle de l'ouverture des marchés intérieur et extérieur.

La tendance internationale est à l'ouverture des marchés et cela semble irréversible à moins d'un revirement total des politiques d'échange entre les pays, ce qui semble très improbable à ce stade-ci. L'ALÉNA vient tout simplement confirmer cette tendance et ajouter un peu plus de pression sur la rapidité avec laquelle elle s'opérera. Il faut donc réaliser que les règles du jeu sont en train de changer. Seuls le degré de diminution des taux de la tarification des importations, ainsi que la période au cours de laquelle la réduction se poursuivra avant que ces taux deviennent nuls, sont indéfinis.

L'accord du GATT étant en vigueur, il faut maintenant tenter de composer avec lui en atténuant les contraintes qu'il entraîne et travailler beaucoup à développer une approche proactive dans le but de profiter des opportunités qu'il offrira. Le gouvernement détient aussi une part de responsabilité à cet égard. Ainsi, il devra être prêt à exiger que la concurrence se fasse sur une base équitable. Il devrait demeurer vigilant et voire chercher à identifier les mesures d'aide gouvernementales non répertoriées qui favorisent les producteurs américains. Il devra aussi offrir des aides acceptées en vertu de l'accord du GATT. De la même manière, il devrait exiger des Américains qu'ils se conforment aux mêmes normes

environnementales qu'ici ou, le cas échéant, songer à assouplir les siennes jusqu'à ce qu'il y ait parité entre les deux pays à ce chapitre. Enfin, le gouvernement canadien devrait promouvoir avec insistance nos produits laitiers en vertu des liens commerciaux qu'il entretient avec les autres pays afin qu'ils soient choisis par ces derniers parmi les volumes pouvant être importés à des tarifs réduits.

1.1.1 Système de gestion de l'offre: Une des questions que se posent les producteurs est de tenter de savoir comment se comportera le quota au cours de la prochaine décennie.

Il est recommandable de décomposer les 12 années à venir en trois périodes. La première est celle de 1995 à 1997-98, la seconde de 1998 à 2001 et la troisième de 2001 à 2007.

- La stabilité jusque vers 1997-98: L'année 1997-98 correspond approximativement à l'échéance de la période maximale fixée par les institutions financières pour le remboursement d'un prêt consenti à une ferme pour l'acquisition de quota. Les règles du GATT couvrant cette période sont connues et rien ne laisse présager de grands bouleversements dans le commerce mondial des produits laitiers. Il est donc recommandable de considérer cette période comme étant stable. C'est une période où la valeur du quota devrait évoluer normalement, son prix fluctuant au gré de l'offre et la demande dans un contexte de relative stabilité. Seul l'ALÉNA pourrait accélérer une ouverture des frontières et susciter chez les producteurs un sentiment d'incertitude face au système de gestion de l'offre.

- Une remise en question à partir de 1997-98: La seconde période est celle de 1997-98 à 2001 où la préoccupation des producteurs s'accentuera face au contenu des nouvelles règles à venir du GATT. Les institutions financières qui prêtent pour l'achat de quota constateront que

l'échéance ultime de 2001 pour le remboursement de leur prêt approche. Elles devront se positionner face à la période qui suivra à compter de 2001. Il est à prévoir que les institutions financières seront de plus en plus hésitantes à consentir des prêts dont le délai de remboursement excédera 2000.

Les nouvelles négociations du GATT devraient débuter vers 1999, soit un an avant l'échéance de la présente période de 6 ans. Selon les propositions des pays signataires et les discours qui auront cours durant cette période, le marché du quota pourrait être plus ou moins stable. Durant cette période, le secteur achèvera de cumuler le vécu de la période actuelle de 6 ans. L'avenir du système de gestion de l'offre sera de plus en plus d'actualité. En plus de procurer la stabilité du marché et des revenus des producteurs qu'on lui a connue jusqu'à ce jour grâce à l'étanchéité de nos frontières aux importations, les pressions iront en s'accentuant pour que le système opère dorénavant de façon à contrer la concurrence sur notre marché et à permettre la pénétration de nos produits sur les marchés d'exportation.

Les administrateurs du système de gestion de l'offre devront faire le bilan des efforts qu'ils ont accomplis entre 1994 et 1999 pour rendre le système flexible et proactif. Le système de gestion de l'offre sera appelé à répondre des résultats obtenus. Si la pénétration de nos produits sur le marché d'exportation est jugée insuffisante, les pressions seront grandes pour remettre en question le système de gestion de l'offre. Le ministre de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec, M. Marcel Landry, signalait récemment que le secteur laitier est loin de réaliser sa part d'exportation actuellement.

L'exportation est un élément essentiel à développer pour la survie du système de gestion de l'offre. Il est impensable que les producteurs

accepteront de payer longtemps un droit de produire pour obtenir une part de marché qui aura tendance à rétrécir avec l'intensification de la concurrence sur notre marché intérieur. Les administrateurs du système de gestion de l'offre doivent être conscients de l'importance stratégique de l'équilibre entre les exportations et les importations pour le maintien du système de gestion de l'offre.

Il est ressorti dans l'étude que les représentants des producteurs préparaient le secteur primaire à l'exportation mais se questionnaient sur l'existence de marchés rentables. Actuellement, les producteurs sont à mettre en place un système d'exportation sur une base volontaire. Un système d'exportation volontaire qui ne comblerait que des marchés peu lucratifs, n'atténuerait pas beaucoup la pression sur l'offre de lait, i.e., sur l'achat de quota. Dans ce cas, il ne pourrait pas être considéré comme une soupape efficace pour compenser les importations de produits laitiers sur notre marché domestique dans le but d'alléger le prix du quota, car tout au plus, il ne pourra servir qu'à libérer les surplus actuels qui seraient de toute manière vendus à rabais ou perdus pour le producteur. Créer un programme est une chose. Le rendre efficace en est une autre. Il est à remarquer que les producteurs et leurs représentants ont tendance à laisser à l'industrie secondaire le fardeau de prouver l'existence de marchés d'exportation rentables. Bien que l'industrie ait beaucoup à gagner à percer les marchés d'exportation, les producteurs, quant à eux, ont à perdre leur système de gestion de l'offre et une part de leurs revenus si la pénétration de ces marchés est inefficace ou peu lucrative. Aussi, il serait souhaitable que ces derniers et leurs représentants soient très proactifs dans le développement de stratégies d'exportation s'ils veulent préserver le système de gestion de l'offre. En même temps, il faut continuer et encourager l'exportation des produits libres de tarification d'importation tel la pizza.

De la même manière, les pressions sur le système de gestion de l'offre iront en s'intensifiant vers 2000, s'il est trop contraignant pour permettre à l'industrie primaire et secondaire de développer des avantages concurrentiels décisifs pour bien occuper le marché domestique. Par exemple, il serait difficile de croire que le Québec puisse interdire indéfiniment la fabrication de mélanges tels que les oléo-beurres alors que trois provinces canadiennes en autorisent la commercialisation chez elles et que le GATT devrait l'obliger à ouvrir son marché à ces produits.

Ou encore, il est à craindre que les producteurs auront de la difficulté à payer leur quota à un prix élevé alors que le marché deviendra de plus en plus compétitif. Notre coût de production est plus élevé que celui des Américains. De plus, la réglementation freine la fusion de fermes de producteurs non apparentés en exigeant qu'une partie du quota soit remise à la banque de quota. Pourtant, ces fermes recherchent avant tout une augmentation de leur compétitivité en fusionnant.

Enfin, il faut viser une entente nationale concernant le système de gestion de l'offre. D'abord, le Québec produit 48% du lait de transformation canadien. Une partie importante du lait canadien qui serait exportée serait québécoise. Pour rentabiliser l'exportation de ce lait, il faut chercher à en établir une péréquation du prix avec le lait de transformation canadien, voire avec tout le lait canadien qu'il soit destiné à la transformation ou à la consommation. Une entente nationale ne doit pas se faire au détriment de la part de marché occupée par le Québec dans l'ensemble canadien. Ce sont donc des négociations délicates qui ont cours avec les autres provinces surtout dans un contexte où le Québec tente de redéfinir sa place avec l'état canadien.

- L'heure de vérité à compter de 2001? En principe, de nouvelles règles du GATT devraient être mises en place dès 2001 pour

succéder à celles qui sont en vigueur présentement. Si les négociations ne sont pas terminées, les anciennes règles prévaudront jusqu'à ce que survienne une nouvelle entente. Quoiqu'il en soit, il faut se préparer à ce que la tarification soit encore réduite. Donc, notre marché intérieur deviendra plus concurrentiel et le marché d'exportation devrait offrir plus d'occasions d'affaires.

Si la pénétration des marchés d'exportation par nos produits est insuffisante pour au moins combler les volumes des importations sur notre marché intérieur, les revenus des producteurs chuteront. Les producteurs demeurant en opération devront se partager la production d'un volume moindre de lait à moins que plusieurs décident de quitter la production. Néanmoins, la liquidation massive et subite des fermes ne serait pas à craindre, car les producteurs sont très attachés au secteur laitier, non pas seulement pour des raisons économiques mais aussi pour des objectifs et des motifs personnels tels que nous les avons décrits dans l'étude.

Si la part de marché nette de nos producteurs diminue et qu'il y a coupure de quota, le prix du quota pourrait augmenter car les producteurs restants voudront récupérer le revenu perdu. Dans ces circonstances, le producteur averti devrait donc se méfier de conclure trop rapidement qu'une hausse du prix du quota est le résultat de la confiance des producteurs envers le système. Ici, la hausse pourrait plutôt être attribuable à une mauvaise performance du secteur laitier sur le marché d'exportation.

De façon ultime, l'existence du système de gestion de l'offre pourrait être remise en cause en cas d'échec sur les marchés d'exportation. Les producteurs voyant leurs revenus baisser auront de la difficulté à comprendre qu'il leur faut payer le quota un prix élevé pour conserver une part de marché qui va en rétrécissant. Le producteur a intérêt à suivre l'évolution des discussions ayant trait à la stratégie d'exportation

canadienne. Actuellement, la mise sur pied d'un programme d'exportation volontaire est privilégiée. Mais, il faudra attendre de savoir ce que seront les stratégies mises de l'avant par le secteur pour juger de la validité du programme d'exportation à venir.

De même, le système de gestion de l'offre sera remis en question s'il ne permet pas la consolidation de nos produits laitiers sur le marché domestique. Le producteur de lait québécois comprendrait mal qu'il doive payer le quota un prix élevé seulement pour se réserver une part de marché domestique qui rétrécit avec la concurrence. En outre, si la part de marché nette du producteur québécois diminue à cause d'une mauvaise performance de notre secteur sur son marché domestique et qu'elle vienne annuler les efforts à l'exportation, il faudra s'attendre à une hausse du prix du quota. Les producteurs auront tendance à compenser leur coupure de quota. Comme précédemment, le producteur devrait éviter de conclure qu'une hausse du prix du quota est un indice de la santé du secteur. Pire encore, lorsque le prix du lait baissera, plusieurs voudront augmenter leur production pour compenser encore une fois la baisse de leur revenu. Ceci pourrait se traduire à nouveau par une pression à la hausse sur le prix du quota.

Une crise de confiance surviendrait si l'existence du système ne se justifiait plus. Une fois que le système serait remis en question collectivement, il n'y aurait pas d'entre-deux. Ou le système fonctionne bien et l'avenir de la production laitière est potentiellement intéressant, ou le système nuit à la compétitivité de notre secteur et il faut s'en départir. Les producteurs auront confiance au système, d'une part, tant qu'il ne nuira pas à la compétitivité des fermes par sa réglementation et par un coût élevé du quota et d'autre part, tant qu'il apportera des avantages concurrentiels.

- Les recommandations à l'égard du système de gestion de

l'offre: Le première étape est de reconnaître que le contexte est en train de changer (tableau 6).

Le marché se libéralise. Il serait opportun d'informer les producteurs qu'ils devront composer avec une stabilité moins grande des prix et de la demande du marché. La gestion de l'offre sera de plus en plus fondée sur les prix et le producteur ne pourrait bien ne plus pouvoir compter exclusivement sur la fixation du prix du lait d'après son coût de production pour calculer son revenu. Les volumes de production de lait québécois auront tendance à fluctuer avec la demande et la concurrence sur les marchés.

Ensuite, il ne faudra pas seulement se contenter de neutraliser les effets du système de gestion de l'offre dans un marché libre. Les représentants des producteurs semblent d'ailleurs avoir compris qu'il faut développer des stratégies offensives pour contrer les effets de la nouvelle concurrence. Dans cette perspective, il apparaît qu'il faudra développer de nouveaux avantages au système de gestion de l'offre et tenter de consolider ceux qui existent déjà.

Les personnes interrogées dans l'étude ont indiqué nettement que la production de lait québécoise devrait s'accroître ou au moins se maintenir. Pour réaliser cet objectif, il importe donc pour le secteur de développer une attitude proactive. Ceci passe par la consolidation de notre industrie sur son marché domestique et du développement des marchés d'exportation. L'exportation représente pratiquement la seule avenue pour accroître significativement la demande de lait québécois.

Enfin, le système de gestion de l'offre devrait fournir la possibilité au secteur laitier de développer des avantages concurrentiels uniques. Ces avantages ont trait aux coûts et à la différenciation des produits laitiers. Les avantages à développer devraient se situer à trois niveaux, soit à la

Tableau 6

Principales recommandations formulées à l'égard du système de gestion de l'offre suite à l'étude.

Vision soulevée dans l'étude	Commentaires	Recommandations stratégiques
1) Avantages actuels du système		
a) Stabilité des prix	Le marché tend à se libéraliser. Le prix du lait aura tendance à fluctuer et à être fixé selon les règles du marché plutôt que par les coûts. Il est possible d'anticiper que la gestion de l'offre de lait évoluera vers une gestion par les prix.	. Si l'on désire maintenir un système de gestion de l'offre, ce dernier devra être adapté en tenant compte que les prix sont fixés selon les règles d'un marché de plus en plus libre. . Il faut expliquer ce phénomène aux producteurs pour qu'ils planifient en fonction du nouvel environnement.
b) Stabilité des volumes vendus	. La part de marché du Québec risque de fluctuer en raison de la nouvelle concurrence. Il sera plus difficile de prévoir avec autant de précision le demande de lait.	. Il faut expliquer ce phénomène aux producteurs pour qu'ils planifient en fonction du nouvel environnement.
2) Développer de nouveaux avantages du système		
a) Maintien ou croissance de la demande de lait	. Les personnes interrogées s'attendent à une croissance ou à tout le moins au maintien des volumes de production de lait québécois.	. Les représentants des producteurs devront être proactifs. Le laisser-faire ou des stratégies réactives mèneraient à une baisse probable des volumes de production.
b) Miser sur un marché intérieur fort	. L'industrie laitière nationale doit être très concurrentielle sur son marché domestique. Sinon, il y a risque de perte de marché et de déclin de la production au Québec.	. Le système de gestion de l'offre doit procurer des avantages concurrentiels aux producteurs et au secteur secondaire québécois sur leur marché domestique.
c) Exportations	. L'exportation est la seule avenue pour accroître la demande de lait québécois. Le marché domestique est plutôt saturé et la part de marché occupée par l'industrie québécoise risque d'être grugée par les compétiteurs.	. L'exportation est un secteur trop vital pour que les producteurs s'en désintéressent ou que son développement ne soit que sous la seule responsabilité de l'industrie. Les producteurs doivent s'engager activement dans cette activité.
3) Avantage concurrentiels		
a) Par les coûts	. Les avantages concurrentiels par les coûts obtenus au niveau de la ferme	. Le système ne doit pas nuire à la possibilité d'obtenir un avantage concurrentiel à la ferme. Par exemple, il doit permettre les fusions sans pénalités si cela rend les fermes plus concurrentielles. Il pourrait même encourager le mise en place d'avantages concurrentiels par des mesures spéciales. Exemple: Encourager la sélection génétique de vaches produisant plus de solides par hl de lait. Ou encore, stimuler l'usage de la technologie pour abaisser le contenu d'eau dans le lait à la ferme. Ceci réduirait le coût du transport du lait aux usines.
	. Les avantages concurrentiels par les coûts liés au champ d'activité du système de gestion de l'offre	. Le système de gestion de l'offre peut aider à rationaliser les coûts au aval de la production. Le transport du lait est un bon exemple, mais le système doit être assez flexible pour permettre le transport de lait différencié à un coût compétitif. La mise sur pied de programmes spéciaux permet de répartir les frais du programme entre l'ensemble des producteurs. Cependant, le coût du quota devra se situer à un niveau concurrentiel. L'exportation est une façon d'alléger le pression sur le coût du quota en augmentant la demande de lait.
	. Les avantages concurrentiels obtenus dans le secteur secondaire et les autres maillons de la filière	. Le secteur primaire doit entretenir des relations étroites avec les autres maillons de la filière pour les inciter à être performants.
b) Par la différenciation	. Les avantages concurrentiels par la différenciation obtenus au niveau de la ferme	. Le système ne devrait pas nuire à la différenciation du lait à la ferme. Il devrait même l'encourager en stimulant la demande pour ces types de lait. Le transport du lait devrait être assuré pour la lait différencié. Exemples: lait de race de vache différente, lait de foin sec, etc. Des mesures spéciales pourraient être prévues pour la fabrication de fromage à la ferme. Du lait pourrait être fourni à ces fermes lorsque la demande pour leur fromage est plus forte, tandis que ces dernières pourraient vendre leurs excédents de lait pendant les périodes d'accalmie.
	. Les avantages concurrentiels par la différenciation liés au champ d'activité du système de gestion de l'offre	. Les représentants des producteurs cherchent à stimuler la recherche et l'innovation de produits dans le secteur laitier. Cette initiative se doit d'être poursuivie et voire intensifiée. Le lait doit être disponible en quantité suffisante de façon à

permettre le lancement de nouveaux projets ou la pénétration de nouveaux marchés.
. La qualité du lait doit être définie pour répondre aux besoins du marché. Elle doit être assez développée et structurée pour permettre l'obtention d'un avantage concurrentiel tangible. Elle doit compenser les coûts supplémentaires qu'elle exige.

Les avantages concurrentiels par la différenciation obtenue dans le secteur secondaire et les autres maillons de la filière

. Par exemple, des produits laitiers novateurs doivent voir le jour dans les entreprises du secteur secondaire.

ferme, au niveau du champ d'activité lié au système de gestion de l'offre et au niveau du secteur secondaire et des autres maillons de la filière.

Au niveau de la ferme, le système de gestion de l'offre pourrait par exemple, contenir des mesures pour stimuler la livraison de lait comportant un contenu en eau réduit. Cette baisse du contenu en eau peut être obtenue par la technologie (à la ferme ou par des centres régionaux) ou la sélection de vaches produisant un lait avec un plus faible pourcentage en eau. Ceci permettrait de réduire les coûts de transport. De même, le système pourrait stimuler la demande pour le lait de haute qualité en précisant la nature du lait nécessaire pour répondre à ce besoin. La production de lait de types particuliers pourrait être également encouragée.

Il faut viser aussi à développer des avantages concurrentiels en s'appuyant sur les activités qui sont liées au système de gestion de l'offre. La rationalisation des coûts de transport est un exemple, en autant que le système soit assez flexible pour autoriser la livraison de lait différencié à un coût compétitif. Le coût relativement élevé du quota est probablement le principal irritant relevé par plusieurs. L'un des défis à relever par les responsables du système de gestion de l'offre sera de tenter de mettre en place des mécanismes pour réduire le prix du quota. On pourrait bien songer à modifier complètement le système de fixation des prix du

quota, mais les producteurs ne semblent pas encore prêts à cette éventualité. L'exportation demeure donc la principale voie à privilégier pour alléger la pression à la hausse sur le prix du quota. À cet égard, une intervention rapide pour pénétrer les marchés d'exportation pourrait s'avérer nécessaire pour éviter qu'ils ne soient occupés par des pays concurrents. Il semble que les producteurs aient intérêt à être proactifs en matière d'exportation puisque cette voie pourrait occuper une place fondamentale dans la mission et les stratégies futures du système de gestion de l'offre.

Le calendrier pourrait avoir un effet sur les coûts liés à l'exportation. En effet, si le Canada attend trop longtemps avant d'appliquer une stratégie proactive d'exportation, il pourrait devenir plus coûteux de déloger les concurrents qui se seront installés rapidement sur les marchés internationaux.

Toujours en fonction du système de gestion de l'offre, il est recommandable de continuer les efforts pour innover en matière de produits laitiers. Le soutien à la recherche et au développement de nouveaux produits par les producteurs est une démarche qui est déjà amorcée et qu'il semble essentiel de poursuivre. Le lait devrait être disponible en quantité suffisante pour satisfaire rapidement la demande issue de nouveaux marchés. Ce qui serait important à ce stade-ci, serait également de préciser quels sont les standards de qualité du lait à respecter par les producteurs pour satisfaire pleinement l'industrie dans le but de développer un avantage concurrentiel unique au secteur laitier québécois.

Enfin, les autres maillons de la filière ont un rôle important à jouer dans la compétitivité du secteur. Les fournisseurs, transformateurs, distributeurs et commerçants doivent aussi être efficaces pour appuyer le développement d'avantages concurrentiels décisifs dans le secteur laitier.

Le maintien de liens étroits entre les maillons est essentiel pour parvenir à une cohésion entre les membres de la filière laitière.

1.2 Environnement interne de l'entreprise

1.2.1 Objectifs stratégiques: Les producteurs n'ont le choix que de chercher à améliorer ou au moins à maintenir leur compétitivité: c'est d'ailleurs un objectif qui fait un large consensus. Le producteur se satisfait de la sécurité que lui procure la production. Il ne recherche pas les profits ou un rendement sur l'investissement optimaux. Sa profession est un mode de vie qui lui procure l'autonomie. Néanmoins, il sera amené malgré lui à planifier davantage en fonction d'objectifs économiques et financiers plus ciblés dans le futur s'il veut préserver son niveau de vie actuel.

1.2.2 Facteurs d'évolution des coûts: Dans cette perspective, le secteur primaire devra être compétitif par les coûts s'il veut être en mesure de soutenir la concurrence à venir. Le lait n'étant pas différencié à la ferme, ceci obligera le producteur à être très performant au niveau des coûts.

Il semble donc prioritaire pour les producteurs qui n'ont pas atteint un niveau concurrentiel défendable au chapitre des coûts d'orienter leurs efforts de ce côté. Face à la concurrence, il faut corriger ses faiblesses en matière de coût. Il est recommandable de:

. réduire ses dettes par hectolitre de lait produit. Il faut être prêt à prendre le tournant de l'an 2000 avec un minimum de dettes. Une dette importante nuit aux investissements qui pourraient être requis pour rendre la ferme plus concurrentielle. Actuellement, les fermes trop endettées auraient de la difficulté à prendre de l'expansion. Une diminution de la dette peut être réalisée en contrôlant mieux ses investissements. De plus,

un accroissement d'une dette déjà trop élevée peut profiter davantage au créancier car il peut avoir un effet négatif sur le rendement de l'avoir du propriétaire et avantager le créancier. La ferme peut augmenter son équité par rapport au passif total en augmentant le rendement de la capitalisation;

. Le coût des actifs par hectolitre de lait produit devrait être abaissé chez les producteurs québécois. Comme au point précédent, les investissements auraient intérêt à être accomplis avec plus de rationalité. Il faut éviter le superflu et acquérir les actifs en fonction de leur efficacité. Certains commencent à s'inspirer de modèles de coût moins onéreux mis en pratique dans d'autres secteurs agricoles. Le transfert de silos verticaux à des silos horizontaux en est un bel exemple. C'est une avenue à explorer.

L'investissement dans le quota, malgré ses avantages, est un coût totalement improductif car il n'améliore pas l'efficacité de la ferme. Mais pour la ferme qui désire croître, c'est un investissement incontournable. Plusieurs ont dit et probablement avec raison, que le coût du quota devra diminuer afin que la ferme québécoise soit compétitive dans l'avenir. Même si le coût plus élevé de la terre ou des bâtiments aux États-Unis tenait un rôle identique à notre quota, il n'en demeure pas moins que faire l'acquisition de terre ou de bâtiments est plus productif et probablement une valeur plus sûre à long terme que de se procurer du quota;

. Le climat ne semble pas être un facteur déterminant qui avantagerait les Américains en matière de coût. Les concurrents potentiels américains sont ceux localisés dans les états du nord. Ils vivent dans des conditions climatiques qui ne les avantageraient pas vraiment dans la production laitière;

. Le salaire du producteur québécois à l'hectolitre est plus élevé que celui

de l'exploitant américain. Le producteur américain survivrait en ne calculant pas l'amortissement de ses actifs car le prix de son lait est très inférieur à celui en vigueur au Québec. Le producteur québécois ne désire d'aucune façon réduire son salaire pour le rendre comparable à celui des Américains. Il cherche plutôt à le justifier en devenant plus productif, et ce, dans un contexte où les plus endettés doivent réduire leurs investissements. Il doit tendre à réduire ses coûts actuels et à optimiser l'usage des capacités de production dont il dispose avant d'accroître la taille de sa ferme.

Un augmentation de la productivité à la ferme se traduit par un accroissement de la production de lait par U.T.P. Elle est reliée aussi à une hausse des revenus par U.T.P. La technologie peut favoriser l'augmentation de la productivité en réduisant le besoin de main-d'oeuvre par hectolitre de lait.

. Le producteur doit corriger ses lacunes en gestion financière, technico-économique, de marché et de l'ensemble de la ferme. La gestion financière et technico-économique est essentielle pour que le producteur puisse déceler les forces et faiblesses financières et économiques de sa ferme. Sans connaissances suffisantes en gestion, il aura de la difficulté à analyser les résultats de sa ferme. Plusieurs se fient beaucoup à leur conseiller du syndicat de gestion pour faire ce travail. Le producteur devrait être en mesure de bien comprendre ces analyses et même d'en accomplir car elles sont essentielles à la prise de décision. Les compétences managériales auraient intérêt à être améliorées peu importe la taille de la ferme. La planification deviendra un élément essentiel de la réussite dans l'avenir. Le risque d'affaires sera plus élevé et la marge de manoeuvre deviendra plus serrée. Le risque financier grandissant, les producteurs qui auront de la difficulté à planifier en éprouveront aussi à reconnaître les opportunités et les bons investissements;

. réduire la dépendance des fermes des régions éloignées face à la péréquation du coût du transport du lait vers les usines qui sont localisées dans les régions centrales.

De même les coûts peuvent être améliorés en misant sur les forces de la ferme:

. Le fourrage est considéré comme une force majeure de la ferme laitière québécoise. Par contre, le potentiel réel de cette force reste à exprimer. La qualité du fourrage est un point que les producteurs tiennent à améliorer. Ils cherchent à produire le lait avec plus de fourrages produits à la ferme et moins de moulée, ce qui est plus économique. Pourtant, même si les techniques de production de fourrage de qualité optimales sont connues, plusieurs producteurs sont aux prises avec un foin dont la qualité pourrait être rehaussée. Ou encore, d'autres pourraient améliorer le rendement de l'alimentation fournie aux vaches grâce à une régie alimentaire dans laquelle les fourrages seraient mieux valorisés;

. Le capital génétique de la ferme laitière québécoise serait d'un niveau très élevé. Néanmoins, cet avantage ne serait pas déterminant puisque les Américains peuvent importer la génétique de nos sujets laitiers performants. De plus, la production américaine moyenne de lait par vache est plus élevée qu'au Québec, démontrant qu'il reste ici un potentiel encore inexploité à cet égard;

. Le prix de la terre est relativement peu élevé ici et il l'est encore moins en région éloignée. Ceci fournirait un avantage concurrentiel à nos producteurs pour la production de cultures notamment celles servant à la production d'intrants à la production laitière;

. Grâce à son réseau centralisé de cueillette de lait, le secteur de la

production peut rationaliser le coût du transport du lait de la ferme vers l'usine. C'est un des avantages qui justifie le maintien d'une force collective.

. Les services d'encadrement existants offerts aux producteurs seraient en général bien structurés. Mais il faudra que les producteurs aient accès à des services desquels ils pourront recevoir des conseils très pointus. Cette demande de service deviendra de plus en plus forte. Cependant, les producteurs devront avoir la capacité d'assimiler ces conseils. Ils devront détenir des connaissances suffisantes pour comprendre toutes les fonctions managériales et celles reliées à l'entreprise de façon à pouvoir mettre en application ces conseils;

. Le recours au travail à forfait peut favoriser une baisse des investissements et rendre les fermes plus concurrentielles. Cependant, l'offre de services serait inadéquate. Il faudrait l'améliorer. Le partage de la machinerie est aussi une avenue à explorer;

. La ressource humaine, i.e., les producteurs et dans le cas de fermes de groupe les associés est une des grandes forces de l'entreprise. Chez la ferme de groupe, les associés bénéficient des compétences de chacun dans la prise de décision. Ceci est un avantage intéressant. Comme la ferme opérée individuellement, le producteur peut aussi faire affaires avec des conseillers comme ceux du Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec ou adhérer à un syndicat de gestion pour profiter de l'expertise du conseiller ou des autres producteurs qui en sont membres.

1.2.3 Stratégie organisationnelle: Le producteur qui réussit à rationaliser ses coûts à la taille actuelle de sa ferme, pour atteindre une position déterminante face à la concurrence qui se dessine à l'avenir, peut s'en tenir à appliquer une stratégie de consolidation de l'entreprise.

Le producteur a avantage à rechercher la technologie divisible, i.e., pouvant être rentable pour une ferme peu importe sa taille et qui pourra améliorer la performance de la ferme.

Par contre, s'il ne prévoit jamais pouvoir atteindre une rentabilité convenable en production laitière, il devra songer à réaliser une diversification de survie, i.e., à planifier le transfert complet de ses activités dans un secteur autre que laitier ou tout simplement la liquidation de son entreprise.

Le producteur peut également songer à faire prendre de l'expansion à son entreprise pour améliorer sa position concurrentielle. En visant la croissance par la spécialisation, la ferme devrait viser à se doter d'un avantage concurrentiel décisif en concentrant tous ses efforts dans la production laitière. D'abord, elle peut chercher à utiliser de manière optimale ses ressources existantes et s'en tenir à cette stratégie si cela lui confère un avantage concurrentiel déterminant. Encore, elle peut examiner la possibilité d'augmenter la taille de sa ferme en production laitière.

En revanche, une entreprise peut chercher à améliorer sa position concurrentielle sans pour autant réussir à détenir des avantages concurrentiels décisifs en production laitière. S'il lui est impossible d'y parvenir, elle aura manifestement intérêt à songer à la diversification de confortement pour soutenir la position concurrentielle de son entreprise.

- L'expansion par la spécialisation: Le producteur doit envisager que la part de marché détenue par le Québec sur son propre territoire sera moins assurée. Individuellement, le producteur souhaite préserver sa part de marché et son revenu grâce au quota. Mais en réalité, son risque d'affaires et son risque financier augmenteront notamment après

2000.

Ainsi, l'expansion en production laitière doit permettre à la ferme de bénéficier d'avantages concurrentiels supérieurs à ceux qu'elle possède à sa taille actuelle. Les deux principaux avantages qui sont ressortis de l'étude face à l'expansion par la spécialisation est de pouvoir autoriser la ferme à bénéficier d'économies d'échelle ou pour d'autres d'atteindre un seuil où la ferme est viable pour soutenir financièrement les familles des individus qui l'opèrent. Dans ce dernier cas, l'expansion serait justifiable pour associer un autre membre de la famille si l'accroissement de la taille de la ferme n'entraîne pas de déséconomies.

Avant de prendre de l'expansion, la ferme devrait optimiser sa productivité à sa taille actuelle. En ce qui concerne la ferme qui recherche les économies d'échelle, cette dernière tente de développer un avantage concurrentiel par les volumes produits pour abaisser son coût à l'hectolitre de lait. C'est une décision qui peut sembler adéquate si le producteur démontre qu'il peut effectivement réaliser des économies d'échelle en prenant de l'expansion dans la production laitière. Les avis sur l'existence d'économies d'échelle en production laitière sont partagés même dans la littérature.

Ainsi, il apparaît nettement que plusieurs trouvent avantage à augmenter la taille de leur troupeau laitier jusqu'à l'utilisation maximale de la capacité de production existante, i.e., de la ressource humaine et matérielle. Mais pour valider cette approche, il faut vérifier s'il est rentable de prendre cette décision en calculant les coûts reliés à l'ajout de têtes supplémentaires, de quota ainsi que de coûts variables additionnels. Le calcul doit se faire ferme par ferme et tenir compte de l'effet sur la dette, le coût de production ainsi que des déséconomies d'échelle possibles. Il serait plus prudent d'assumer que la valeur du quota

n'est pas assurée et que le prix du lait pourrait fluctuer après 2000. Il faudrait amortir son achat sur les quelques années qui nous séparent de cette échéance de façon à maintenir son endettement à un niveau satisfaisant à cette date.

Par contre, il est plus malaisé de défendre une décision basée sur les économies d'échelle quand il s'agit d'augmenter le volume de production d'une ferme et que cela requiert l'acquisition de nouvelles ressources humaines et des investissements majeurs dans les ressources matérielles. Agrandir une étable entravée, adapter et acheter des équipements, acquérir de la nouvelle machinerie et se procurer de nouvelles terres alors que la ressource humaine est pleinement utilisée, ne semblent pas se traduire en économie d'échelle à moins que les investissements ne rendent l'ancien modèle de production plus efficient. Par exemple, si l'expansion permet l'introduction d'une nouvelle technologie comme la distribution automatique des aliments et que cela permet de réduire le coût moyen d'un hectolitre de lait, i.e., d'améliorer la productivité de la main-d'oeuvre, alors il pourrait être bénéfique de prendre de l'expansion. Il faut analyser aussi s'il n'est pas plus profitable de modifier le modèle de production. Encore ici, le coût doit être analysé ferme par ferme.

Changer son modèle de production pourrait permettre à la ferme de bénéficier d'économies d'échelle si la stabulation passe d'entravée à logettes. Néanmoins, devant le contexte d'incertitude entourant l'avenir du marché et la valeur du quota après 2000, il faut envisager cette possibilité avec précaution. Certains ont songé passer d'une étable entravée à une étable à logette. Mais, souvent, les producteurs qui songent établir une étable à logettes ont une ferme qui a atteint une taille relativement élevée. En conséquence, la part de la dette occupée par le quota pourrait être élevée et rendre difficile l'accès au crédit. De plus, ces producteurs se retrouveraient en 2001 avec une double dette: celle du quota et celle de

la construction d'une nouvelle étable sans connaître la valeur future du quota à ce moment.

Par contre, le producteur américain aurait monté son entreprise avant 1985 alors que le prix de son lait était décent. Il a investi davantage dans les étables à logettes. Le producteur qui jouit d'une position financière solide et qui peut vérifier qu'un changement de modèle de production peut lui donner un avantage déterminant dans le futur pourrait envisager cette option. Il pourrait bénéficier d'un avantage concurrentiel de calendrier. Il aurait investi dans une étable à logettes alors que le prix du lait était élevé et il n'aurait plus à réinvestir dans son modèle d'étable après 2001. À compter de cette date, le prix du lait pourrait chuter et rendre le risque d'affaires trop élevé.

Ceci démontre que les projets d'expansion doivent être planifiés à long terme. Avant d'atteindre leur taille actuelle, ces fermes auraient dû mettre en pratique une recommandation d'un intervenant. Celui-ci stipulait que les projets d'agrandissement d'étable devraient être réalisés en fonction de la possibilité de les transformer un jour en étable à logettes. Ceci est une approche qui mériterait d'être considérée sérieusement pour nos fermes.

Le producteur peut encore compter jusqu'en 2000 pour amortir ses investissements dans un contexte de relative stabilité. En prévision de 2001, il doit viser à se laisser une marge de manoeuvre financière suffisante pour lui permettre d'effectuer les nouveaux investissements qui seraient requis à cette date ou pour qu'il puisse assumer une baisse de revenus ou de profits due à la baisse du prix du lait.

Le producteur doit éviter les déséconomies d'échelle qui ont été discutées précédemment. Quelques fermes n'étant pas intéressées à gérer du

personnel nouveau ou tentant de réduire leurs investissements prônaient les échanges d'équipements ou l'achat de machinerie en commun. Certaines vont jusqu'à fusionner ensemble. Dans ce cas, la distance entre les fermes est un élément important. Les plus petites fermes auront tôt ou tard à effectuer des choix dans ce sens. Elles devront accroître leur échelle pour obtenir un revenu décent et une position concurrentielle défendable lorsque le prix du lait baissera. Cependant, elle pourront gérer la croissance de leur entreprise par l'externe. L'échange de machinerie n'est qu'une première étape à cette approche. Éventuellement, elles pourront s'associer pour s'échanger de l'équipement, leur salon de traite, des services professionnels, etc.

Mais si plusieurs producteurs semblent reconnaître que l'expansion par l'externe est valable, nombreux sont ceux qui laissent cette alternative aux autres. Il faudrait pour répandre cette formule, introduire à la manière des syndicats de gestion, un prétexte pour que les gens socialisent ensemble. Au syndicat de gestion, certains ont dit avoir commencé à se parler et à faire des affaires ensemble en se rencontrant régulièrement.

Dans la même veine, il est à souligner les initiatives de certains groupes de producteurs qui mériteraient une plus large diffusion. Par exemple, un producteur signalait qu'il avait l'habitude de rencontrer des producteurs voisins une fois par semaine. Cette occasion sert de prétexte pour discuter de problèmes rencontrés à la ferme, partager des solutions et faire germer de nouvelles idées. Ailleurs, un groupe de trois producteurs de fermes distinctes aurait formé un comité où se discutent les décisions envisagées par chaque ferme. Le producteur prend souvent ses décisions isolément d'où l'intérêt de l'amener à créer un réseau avec d'autres personnes qui partagent les mêmes préoccupations que les siennes.

- <u>L'expansion par la diversification:</u> Il apparaît que la

production laitière est l'un des secteurs agricoles offrant encore de bonnes perspectives d'avenir malgré la libéralisation des marchés. Mais les fermes qui n'ont pas la capacité d'occuper une position concurrentielle décisive en production laitière devraient envisager la diversification.

Dans la diversification, il est préférable de privilégier les activités qui permettent l'atteinte des objectifs d'entreprise et les ambitions personnelles de l'individu. Par exemple, il faudrait qu'une personne évite de se lancer dans une activité quand elle sait qu'elle ne se sentira jamais à l'aise dans celle-ci. De plus, avant d'entreprendre toute démarche de diversification, l'individu doit vérifier s'il pourra posséder toutes les aptitudes et les habiletés dans le nouveau métier que la nouvelle activité peut exiger. Sinon, il lui faudra songer à des alliances avec au moins un autre individu ou une autre entreprise.

Qu'il s'agisse de diversification en amont, en aval ou horizontale, il est bénéfique de viser des économies de champ si l'on désire favoriser une plus grande rentabilité de la ferme. En vertu du processus stratégique, la diversification devrait favoriser une synergie des compétences humaines et des autres ressources de la ferme.

Chez les producteurs qui craignent les fluctuations de revenus maintenant possibles dans la production laitière, il faut considérer une diversification dans un secteur dont le cycle des prix ne serait pas à la baisse au même moment que dans la production laitière. L'activité de diversification doit générer des profits assez importants pour soutenir la production laitière si cette dernière devait traverser de mauvaises périodes, ce qui devient dorénavant une possibilité. Actuellement, la diversification est souvent commandée par l'incapacité de la ferme ou la crainte du producteur d'acheter du quota. Dorénavant, il faudra que les producteurs, qui diversifieront pour éviter les effets de la variabilité de

leurs profits, choisissent l'activité de diversification en tenant compte du soutien qu'elle peut apporter à la production laitière si le prix du lait devait fluctuer à la baisse à l'avenir. Par exemple, si le prix du lait faiblit trop, le prix des sujets de remplacement pourrait faiblir lui aussi. Dans ces circonstances, selon les règles de l'offre et la demande, les producteurs pourraient réduire l'offre de lait et en conséquence acheter moins de vaches destinées à la production de lait.

L'activité dans laquelle la ferme diversifie uniquement pour améliorer son revenu devrait être justifiée par une rentabilité supérieure ou pouvant potentiellement être plus élevée que celle qui pourrait être retirée d'une expansion dans la production laitière. Grâce à la diversification, le producteur devrait pouvoir détenir une position déterminante ou défendable par les coûts et par la différenciation de ses produits ou de son entreprise. L'avantage concurrentiel qui est le plus difficile à copier origine du savoir-faire de la ressource humaine de l'entreprise (Carrière, 1993). Il faut le rechercher car il peut assurer un avantage concurrentiel durable et unique.

Par contre, il faut résister à la tentation de généraliser un type de diversification à toutes les fermes. Il faut éviter les déséconomies reliées à la diversification. Plusieurs producteurs indiquent que leur force principale se trouve dans l'étable. Dans le cas du fourrage, plusieurs producteurs ne parviennent pas à exploiter le potentiel de leur foin adéquatement pour en faire un avantage concurrentiel. Dans ce cas, il peut être souhaitable d'envisager une dé-intégration ou une spécialisation accrue, i.e., de ne plus cultiver son fourrage. Bien entendu, plusieurs diront que le fourrage est un élément-clé de la production et qu'il est impensable de s'en départir. Par contre, on achète bien son grain ou sa moulée à l'extérieur de la ferme parce qu'on sait qu'il est possible d'en trouver de bonne qualité. Il faudrait éventuellement en arriver à cette

situation dans le foin. Il faudrait pouvoir organiser l'offre de foin sur le marché de façon à sécuriser les approvisionnements en qualité et en quantité. La force collective des producteurs qui agit par le truchement des coopératives d'approvisionnement pourrait bien rendre ce service qui, bien qu'existant, devrait être offert plus adéquatement.

1.2.4 Stratégies d'affaires

- L'avantage concurrentiel par les coûts: Comme il en a été discuté abondamment précédemment, la décision de prendre de l'expansion peut être liée à la recherche d'un avantage concurrentiel apporté par les économies d'échelle. D'autres facteurs peuvent aussi agir sur l'évolution des coûts de la ferme. Nous en avons énoncé quelques-uns parmi les faiblesses identifiées au début de cette section. Voici maintenant des éléments qui peuvent fournir des avantages concurrentiels déterminants en la matière aux entreprises qui les adopteront (tableau 7).

Il est possible de constater au Québec que les fermes se distinguent selon qu'elles se situent en région éloignée ou dans les régions centrales. L'avenir des premières semble lourdement dépendant des choix effectués par les secondes. L'une de leurs principales faiblesses est le coût du transport du lait vers les usines. Même si le prix du transport fait l'objet d'une péréquation entre tous les producteurs, il n'est pas dit que ce mécanisme ne sera pas remis en question par les producteurs des régions centrales dans les périodes plus difficiles. Aussi, les producteurs, qu'ils soient localisés dans les régions éloignées ou les régions centrales, auraient avantage à réaliser des économies sur le coût du transport du lait.

Transporter du lait c'est aussi transporter un très fort pourcentage d'eau. Un intervenant signalait qu'il existe une technologie permettant d'abaisser la teneur en eau du lait à la ferme ou pour un groupe de fermes

pour réduire les frais de transport. Ceci est confirmé par la littérature. Cependant, il faut tenir compte que le procédé d'ultrafiltration dont il est question ici ne rendrait utilisable le lait ainsi traité que pour la fabrication de certains fromages. Par ailleurs, au moins un pays, l'Italie, favorise la sélection génétique de vaches dont la composition du lait a une teneur réduite en eau sans pour autant négliger le contenu des autres composantes. Il est étonnant de constater que pour un territoire aussi vaste que le Québec, personne ne semble pas encore s'être intéressé à cet aspect. Pourtant ce facteur pourrait être déterminant pour la compétitivité des fermes des zones éloignées.

Tableau 7

Principaux facteurs d'évolution des coûts qui contribueraient à développer des avantages concurrentiels décisifs dans la production laitière.

Facteurs d'évolution des coûts	Application du facteur d'évolution des coûts	Description de l'avantage concurrentiel
Mesures discrétionnaires	. Contrôle des coûts	. Produire plus de lait fourrager. . Recours à la technologie pour accroître la productivité de la main-d'oeuvre. . Améliorer le savoir-faire pour réduire les coûts et recours aux conseillers . Rationaliser les investissements. Par exemple construire un silo horizontal plutôt que vertical. . Formation et motivation de la main-d'oeuvre pour augmenter la productivité. . Utiliser des sous-produits dans l'alimentation comme la drêche de distillerie.
Économies d'échelle	. Atteinte du seuil minimal critique de taille de ferme pour réduire le coût/hl	. Assurer la viabilité de la ferme.
	. Optimiser l'usage de sa capacité de production	. Augmenter la productivité de la ressource humaine pour réduire le coût/hl.
	. Augmenter la taille de la ferme	. Réduire le coût/hl. Il faut éviter les déséconomies d'échelle.
	. Changer de modèle de production	. Des gains peuvent être obtenus en passant d'une étable entravée à logettes. Il faut éviter les déséconomies d'échelle.
	. Échelle des achats	. Accroître le pouvoir de négociation face aux fournisseurs d'intrants.
Déséconomies d'échelle	. Courbe de gains d'échelle en "L" ou en "U"	. Après un seuil minimal critique, les économies d'échelle plafonneraient.
	. Perte de flexibilité	. Rigidité de la structure si nécessité de diversifier. . Impossibilité de réduire la production si la technologie est peu divisible. . Possibilité d'atteindre un seuil critique "entre deux tailles".
	. Problèmes environnementaux	. Accroissement des coûts environnementaux. . Possibilité d'opposition organisée de citoyens.
	. Coûts de sortie	. Difficulté de transférer une ferme très endettée ou dont la valeur des actifs est relativement trop élevée.
	. Coûts de coordination interne	. Investissements dans des systèmes de contrôle internes plus sophistiqués, donc plus coûteux.
	. Limites du savoir-faire managérial, de marché ou technologique	. Les gains d'échelle peuvent être annulés par un manque de savoir-faire managérial, de marché ou technologique.
Calendrier	. Historique des liens avec les	. Accès au savoir-faire des conseillers.

	conseillers du milieu . Historique des liens avec les organisateurs de visites de fermes . Historique des liens avec les fournisseurs . Investissements pour positionner la ferme	. Accès à des connaissances technologiques par diffusion. . Liens permettant d'avoir accès à de bons services des fournisseurs. . Consolidation de la position concurrentielle de la ferme en vue de la libéralisation des marché.
Alliances	. Partage de machinerie . Partage de services . Partage de main-d'oeuvre . Regroupement d'achat . Regroupement pour défrayer le coût d'un conseiller . Regroupement pour partage du savoir-faire . Analyses de groupe	. Réduction des coûts et des investissements. Croissance par l'externe. . Amélioration de la prise de décision.
Liaisons	. Liaisons avec les fournisseurs	. Coordination avec les fournisseurs en leur signalant les spécificités en matière d'intrants.
Localisation	. Localisation par rapport aux usines et des marchés	. Si le transport est déréglementé le coût du transport du lait serait moindre pour les fermes à proximité des usines. . Du lait pourrait être acheminé aux usines américaines ou canadiennes qui opèrent dans des créneaux différents de ceux du Québec.
Intégration en amont	. Réduction des coûts par l'intégration d'une activité en amont	. Production de fourrage. . Production de grains et de moulée à la ferme.
Intégration en aval	. Réduction des coûts par l'intégration d'une activité en aval	. Transport du lait vers les usines.
Dé-intégration	. Délaisser les activités qui ne sont pas essentielles à la compétitivité de la ferme	Exemples: . La production de fourrage si la ferme ne parviant pas à être aussi efficace que si elle l'achetait. . Délaisser la production de moulée si la vente de ses céréales et l'achat de la moulée sont plus rentables. . Délaisser la production de céréales si le sol libéré procure une meilleure rentabilité dans une autre production. . Délaisser l'élevage de ses génisses, de pur-sang si les ressources libérées permettent d'atteindre une meilleure rentabilité.

Les fermes localisées dans les régions frontalières pourraient proposer leur lait aux usines américaines ou canadiennes situées près de la frontière. Elles pourraient bénéficier d'économies dans les frais de transport par rapport à des fermes américaines ou canadiennes plus éloignées. Il faudrait que le système de gestion de l'offre soit assez flexible pour que cela puisse se réaliser individuellement ou collectivement. Cependant, il faudra s'assurer que ces usines laitières américaines ou canadiennes ne viennent pas nous concurrencer avec des produits qui auraient été fabriqués avec du lait québécois surtout si les caractéristiques de notre lait peut leur conférer un avantage concurrentiel décisif.

Le calendrier tel que l'historique des relations entre les producteurs et certains intervenants peut avoir une incidence sur les coûts. Par

exemple, de bonnes relations avec des conseillers dispensant des services d'encadrement aux agriculteurs peuvent permettre d'établir des liens favorisant le transfert technologique.

Des investissements réalisés dans la technologie aujourd'hui pendant que le prix du lait est encore élevé peut favoriser le positionnement concurrentiel de certaines fermes plus tard, notamment celles qui ont un faible endettement.

Les fermes pourraient s'associer sous forme de groupements d'achat pour développer un pouvoir de négociation accru face aux fournisseurs pour l'achat de leurs intrants.

Les échanges entre producteurs seront à privilégier. Ils prendront la forme d'échange de services ou de ressources matérielles entre deux ou plusieurs individus. Ainsi, un intervenant signalait qu'un producteur plus compétent en mécanique pourrait proposer ses services à ses collègues qui auraient constitué un groupe à cette fin.

La technologie est un facteur qui augmente la productivité de la main-d'oeuvre et qui peut entraîner une baisse des coûts de l'hectolitre. Actuellement, plusieurs producteurs en apprennent beaucoup sur les technologies par la méthode de diffusion, i.e., en se rendant visiter d'autres fermes québécoises pour examiner le fonctionnement de cette technologie. Ceci est une bonne initiative. Mais, il faut se rappeler que les véritables concurrents de demain seront américains et internationaux. Il faut donc franchir la barrière de la langue et se renseigner ainsi que se rendre chez les producteurs américains pour visiter leurs fermes et examiner la technologie qu'ils utilisent. Une démarche semblable du côté européen serait aussi très valable. Une grande proportion de nos fermes ont une taille se rapprochant de celle des fermes d'outre-mer qui ont elles-

mêmes développé une expertise adaptée à leur dimension. Souvent, plusieurs s'inspireront du modèle européen pour justifier l'existence des fermes de taille plus réduite.

Il est remarquable de constater que certains producteurs signalent qu'ils ne sauraient comment rentabiliser leur temps libéré par l'introduction d'une nouvelle technologie. Il faudrait amener le producteur à investir ce temps disponible dans l'exploitation des forces de sa ferme ou de nouvelles occasions d'affaires ou encore dans l'atténuation des faiblesses de son entreprise.

La somatotrophine qui est une biotechnologie très controversée est autorisée aux États-Unis. Les producteurs du Québec souhaitent pouvoir continuer à refuser l'importation des produits laitiers pour lesquels cette hormone a été utilisée. On ne sait encore combien de temps l'usage de cette hormone sera prohibé au Canada.

Les fermes qui sont déjà efficaces devraient être celles qui tireraient le meilleur profit de cette biotechnologie. Si le Québec livre une lutte aux Américains seulement fondée sur les coûts, ces derniers pourraient bien avoir un élément de coût en leur faveur si la somatotrophine leur confère un avantage supplémentaire. La stratégie face à la somatotrophine, si on souhaite en bannir encore l'usage ici et qu'on ne soit plus capable de contrer les importations de produits laitiers dont le lait a pu être tiré de vaches traitées avec cette hormone, sera de vérifier si le consommateur est prêt à payer ses produits laitiers plus chers pour éviter de consommer du lait produit par des vaches ayant reçu une injection de cette hormone. Dans l'affirmative, il faudra le convaincre que notre lait représente ce qu'il recherche de mieux en terme de qualité comme nous le verrons plus loin. Sinon, il faudra envisager d'autoriser l'usage de la somatotrophine pour permettre au producteur de livrer un lait destiné au

marché de masse au meilleur coût possible. Seuls les segments de marché où le consommateur est sensible à l'usage de la somatotrophine pourraient être alors ciblés par un lait provenant de troupeaux exempts de somatotrophine.

La réalisation d'activités en aval ou en aval de la production peut fournir un avantage par les coûts. Par exemple, plusieurs cultivent des céréales et fabriquent la moulée à la ferme au lieu de l'acheter de la meunerie. Au moins un producteur fait le transport de son lait vers l'usine. Par contre, il peut être souhaitable aussi de songer à la dé-intégration. Certains préfèrent vendre leurs céréales sur le marché boursier et racheter la moulée de la meunerie. Ils estiment être gagnants en agissant ainsi. L'utilisation de sous-produits comme la drêche de distillerie peut aider à abaisser les coûts.

La mise en marché collective du lait est un élément qui est sensé jouir d'économies d'échelle notamment en matière de coûts de transport du lait et de frais de commercialisation. Nous reviendrons plus loin sur ce point dans la section sur la différenciation.

Une certaine taille de ferme peut favoriser la division du travail par spécialité et entraîner une plus grande efficience selon la compétence des individus. Grâce à des profits plus élevés, la ferme pourrait être en mesure de payer des salaires plus élevés et attirer des employés compétents. Ces derniers pourraient aider l'entreprise à exercer un contrôle sur les facteurs d'évolution des coûts.

Une politique de motivation ou de formation des employés pourrait avoir aussi des effets bénéfiques à cet égard. La ressource humaine y compris les dirigeants de la ferme est à la base de la compétitivité de la ferme et il faut viser à ce qu'elle soit performante.

- L'avantage concurrentiel par la différenciation: En général, les avantages concurrentiels qu'on tente actuellement de développer chez la ferme québécoise reposent essentiellement sur les coûts. Tout semble indiquer que la ferme québécoise se prépare à livrer une guerre basée sur les coûts contre la ferme américaine qui détiendrait actuellement un avantage à cet égard. De surcroît, le secteur secondaire américain aurait une longueur d'avance au chapitre des coûts face aux industries canadiennes grâce à l'échelle de ses opérations.

Par contre, tous sont unanimes à dire que l'industrie laitière québécoise devra chercher à développer des produits/services nouveaux et des créneaux de marchés. Elle ne serait pas en mesure de livrer un combat exclusivement fondé sur les coûts sur le marché américain.

Or, la différenciation est-elle l'affaire exclusive du secteur secondaire?

La différenciation peut aussi être une source d'avantages concurrentiels distinctifs pour la ferme laitière. En aidant l'industrie laitière québécoise à se différencier, la ferme laitière québécoise consoliderait sa position concurrentielle. Aussi, est-il essentiel de développer ce type d'avantage afin de démarquer la ferme québécoise de ses concurrentes sur un autre terrain que celui des coûts.

Actuellement, le lait québécois pourrait se démarquer de celui des Américains par sa qualité bactériologique et sanitaire (tableau 8). Il faudrait déterminer si la valeur ajoutée au produit compense les frais supplémentaires nécessaires à l'obtention de la qualité. Si oui, il serait souhaitable également d'examiner quel niveau de qualité on devrait tenter d'atteindre pour répondre de façon optimale aux besoins de l'industrie. À ce moment-ci, lorsqu'on constate qu'une entreprise comme Agropur obtient une

accréditation de la gamme ISO pour au moins une de ses usines, nous sommes en droit de nous interroger sur les systèmes de qualité qui devront être mis en place par leurs fournisseurs, i.e., les producteurs laitiers pour satisfaire la demande future. Les producteurs seront-ils appelés à développer des systèmes de qualité aussi sophistiqués? La seule qualité bactériologique conviendra-t-elle à satisfaire l'industrie? Les facteurs goût, odeurs, constance des taux de protéine incluant la caséine durant toute l'année, couleur du lait, biologique, etc., seront-ils des critères de qualité dont l'importance se développera au cours des années?

Il est aussi à prévoir que la qualité du lait occupera une place essentielle dans la fabrication de produits laitiers faits de lait cru, i.e., non pasteurisés. La fabrication de ces produits qui en est encore aux premiers balbutiements pourrait tirer avantage d'un lait qui comporte une qualité bactériologique supérieure pendant une période constante. De plus, les usines qui pasteurisent leur lait avec la microfiltration (pasteurisation à froid) pourraient peut-être trouver un avantage à traiter du lait de haute qualité bactériologique.

Dans la même veine, l'interdiction d'utiliser la somatotrophine pourrait être utilisée dans une perspective de développement d'un avantage concurrentiel fondé sur la différenciation du lait québécois par la qualité. Cette stratégie pourrait avoir un fondement s'il s'avère que les consommateurs sont vraiment sensibles à la qualité basée sur l'aspect sanitaire combinée à l'exemption de l'usage de la somatotrophine. Des études devraient être conduites rapidement pour vérifier cette hypothèse de différenciation basée sur ce type de qualité pour déterminer s'il y a toujours lieu d'interdire la somatotrophine. Les résultats obtenus pourraient indiquer s'il y a lieu de miser sur d'autres avantages concurrentiels que la qualité du lait telle que définie jusqu'à ce jour.

Tableau 8

Principaux facteurs de différenciation de produits en production laitière.

Facteurs de différenciation	Application du facteur de différenciation	Description de l'avantage concurrentiel.
Mesures discrétionnaires	. Innovation de produits/services	. Nouvelles caractéristiques aux produits existants. Innovations commerciales et technologiques de produits et de procédés. Exemples: lait biologique, lait kasher, de foin sec, selon les caractéristiques naturelles régionales, selon l'alimentation, frais des pâturages, de races différentes, taux de protéines élevé dont la caséine, taux de protéine constant incluant l'été, selon l'alimentation, etc. . Améliorer le savoir-faire ou recourir à des personnes compétentes.
	. Technologie et contrôles pour assurer la qualité du lait	. La constance de la qualité d'un niveau élevé est importante pour l'industrie. Il faudrait définir le niveau de qualité requis. Il faudrait évaluer si l'interdiction d'utiliser la somatotrophine constitue réellement un avantage concurrential à long terme.
Échelle des opérations	Augmentation de la taille de la ferme pour produire un volume de lait suffisant pour satisfaire un créneau de marché	. Pour le lait différencié (biologique, kasher, etc.). . Pour la transformation à la ferme (embouteillage, fromage, etc.).
Calendrier	Les fermes qui sont les premières à occuper un créneau de marché peuvent accéder à un avantage concurrentiel grâce à l'image qu'elles développent	. Par exemple, une ferme qui vend un produit nouveau avant la concurrence peut bénéficier de l'effet de calendrier.
Alliances	. Regroupements de fermes . Partage de savoir-faire	. Le regroupement de fermes peut permettre d'obtenir l'effet d'une augmentation d'échelle des activités. . Le partage de savoir-faire peut permettre à une ou à un groupement de fermes de fabriquer des produits pour lesquels il détient des connaissances limitées. C'est l'exemple des fermes qui accèdent au savoir-faire de maîtres fromagers pour la réalisation d'une recette de fromage.
Liaisons	Liaisons avec les fournisseurs et les conseillers	. Les liaisons avec les fournisseurs ou avec des conseillers peuvent permettre l'accès à la technologie requise pour répondre aux besoins de l'industrie en termes de caractéristiques du lait.
Localisation	Localisation de la ferme	. Une ferme localisée dans un endroit accessible à une clientèle potentielle peut songer fabriquer et vendre son produit à la ferme.
Intégration en amont	L'intégration en amont peut permettre la production d'un lait différencié	. C'est le cas des fermes qui produisent leurs intrants pour produire un lait biologique . Une ferme (ou un regroupement) peut produire exclusivement du foin sec pour caractériser un fromage. . Une ferme (ou un regroupement) pourrait produire ses intrants pour caractériser le lait selon la provenance géographique ou selon l'alimentation.
Intégration en aval	L'intégration en aval peut permettre d'exploiter les caractéristiques d'un lait	. Une ferme (ou un regroupement) peut produire des produits transformés à l'aide de son lait biologique, de races laitières différentes, kasher, etc.

Mais chose certaine, le producteur devra décider comment il orientera sa force collective. Plusieurs ont dit qu'il fallait continuer à n'avoir qu'un réseau unique de cueillette de lait pour réduire les frais de transport du lait vers les usines au minimum, et ce, pour le bien collectif. Mais pour d'autres producteurs, la différenciation de leur lait apparaît

essentielle à leur compétitivité dans l'avenir. Surtout, il faut se rappeler qu'un petit créneau de marché ici peut signifier un vaste marché aux États-Unis.

Aussi, pour que ces producteurs puissent différencier leur lait, il faudra qu'ils puissent en faire bénéficier certaines usines qui pourraient être intéressées à se le procurer. Présentement, tout le lait est ramassé par des camions-citernes sans égard à sa provenance. Néanmoins, le lait biologique et le lait kasher peuvent faire l'objet d'une cueillette distincte. Les usines reçoivent le lait qu'on leur destine et n'ont aucun lien avec leurs fournisseurs. Les approvisionnements en lait vers les usines suivent la logique des coûts de transport. Même les coopératives agroalimentaires doivent se satisfaire du lait qu'on leur achemine. Ce lait peut provenir de différentes sources. Le lait de leurs sociétaires peut être dirigé vers d'autres usines et vice-versa.

Le lait, pour être différencié à la ferme et livré à des usines spécifiques, devra pouvoir être cueilli par un réseau différent de l'actuel circuit de masse. Dans l'affirmative, il serait dès lors possible de songer à produire un lait de lait de vache selon la race par exemple.

À l'instar de certains producteurs français, certains producteurs d'ici pourraient exploiter le fait qu'ils ont intégré la production de fourrage à leur ferme. Ils pourraient alimenter leurs vaches avec du foin sec exclusivement, sans recours à aucun ensilage, pour approvisionner des usines qui auraient besoin de ce lait pour fabriquer un fromage caractérisé par cette particularité. Également, certaines usines pourraient offrir au consommateur un lait nouveau du printemps provenant des pâturages. En outre, des recherches pourraient être conduites pour tenter de cerner les caractéristiques du lait qui pourraient être reliés à l'environnement naturel (effets du sol et du climat sur l'alimentation) ou à l'alimentation

proprement dite. Le lait serait produit selon les spécifications des usines et des liens pourraient s'établir entre le producteur et son client.

L'échelle de la ferme peut favoriser la différenciation du produit. Les grandes fermes pourraient justifier la production de lait kasher, de races différentes ou de lait biologique grâce à leurs volumes. L'intégration en aval pourrait favoriser la différenciation. De grandes fermes pourraient pasteuriser et mettre le lait en contenant. La localisation près de zones urbaines pourraient favoriser l'implantation de ces fermes vendant du lait frais à un comptoir. D'autres pourraient fabriquer leur fromage. Des petites fermes pourraient se regrouper ensemble pour atteindre un volume de production satisfaisant pour bénéficier de l'effet d'échelle. Mais pour pouvoir s'engager dans des activités en aval, les fermes devront pouvoir bénéficier de l'opportunité de pouvoir entrer dans le secteur secondaire dont l'admission est contrôlée par la réglementation. Ceci pourrait faire partie de la stratégie pour rendre le système de gestion de l'offre plus flexible.

La dimension des grandes fermes ou d'un regroupement de petites fermes peut permettre également la spécialisation des tâches et de bénéficier de ressources humaines de champs de compétence différents. Si l'intégration en aval exige des compétences en commercialisation, certaines personnes du groupe pourraient se spécialiser dans ce domaine. Il ne faut pas oublier que comme pour l'avantage par les coûts, la ressource humaine demeure une composante fondamentale d'une stratégie procurant un avantage concurrentiel durable. Si la ferme ne possède pas toutes les compétences requises, elles doit tenter de les obtenir par la formation de ses ressources actuelles, des alliances ou l'embauche de nouvelles ressources.

La localisation géographique de la ferme peut être exploitée. Dans cette perspective, les régions des territoires éloignés où la terre est

moins chère pourraient envisager pratiquer une agriculture extensive. Elle pourrait alors produire par exemple du lait biologique ou écologique plus facilement et à moindre coût probablement que dans les régions centrales. Elles pourraient développer une production laitière projetant une image d'une agriculture saine et soucieuse de l'environnement. Ces régions sont éloignées des zones de pollution des grandes villes.

2.0 Limites de l'étude: Il ressort ici que les producteurs qui ont été rencontrés sont essentiellement des personnes qui croient en la production laitière. C'était là l'un des critères de sélection de l'échantillonnage car l'un des objectifs de l'étude était de vérifier de quelle manière les producteurs comptent s'y prendre pour être plus efficaces à l'avenir. Aussi, les réponses peuvent sembler optimistes puisque tous ces producteurs sauf un, ont fait le choix de poursuivre leurs activités en production laitière.

Par ailleurs, même si la taille de l'échantillon de producteurs laitiers est relativement élevée pour une étude de type qualitative, il faut admettre qu'elle ne représente qu'une faible proportion de l'ensemble de la population étudiée. Les données sont utiles pour établir la vision du secteur, mais la précision peut être sujette à confirmation par des études quantitatives.

Cette étude permet de dégager d'autres pistes de recherche qui auraient intérêt à être approfondies. Parmi celles-ci, il apparaît qu'on connaît encore mal nos concurrents américains. On sait qu'ils ont certains avantages de coût mais il semble qu'on ait de la difficulté à positionner notre lait face au leur. La qualité du lait en est un bel exemple. Doit-on miser sur cet avantage et si oui, à quel coût?

Les avantages concurrentiels à développer par les fermes laitières sont à préciser. Il apparaît que la seule croissance de la taille de la

ferme ne soit pas suffisante pour conférer un avantage concurrentiel durable aux fermes. Il faudra à l'avenir être ouvert à différents modèles de ferme, qu'il s'agisse de modifier le type d'actifs tels que le remplacement de silos verticaux par des silos horizontaux ou envisager la dé-intégration pour les fermes qui sont moins efficaces dans la production de fourrage par exemple.

Enfin, le marché de la consommation est éclaté et le producteur laitier aurait avantage à agir rapidement pour adapter le système de gestion de l'offre actuel pour qu'il puisse bénéficier des occasions d'affaires pouvant consolider l'industrie si elles sont exploitées adéquatement.

BIBLIOGRAPHIE

Ansoff, H.I. The corporate new strategy. New-York: John Willey & Sons, 1988.

Archer A. L'éducation des fermiers, leur âge et la productivité des intrants agricoles selon la dimension des fermes laitières: le cas de la région "4". Trois-Rivières: Le laboratoire en économie et gestion des systèmes de petites dimensions, UQTR, 1979.

Barkema, A. Drabenstott M. et Welch, K. The quiet revolution in the U.S. food market. Federal Reserve Bank of Kansas City, may-june 1991, 43-57.

Barry P.J.,Sonka S.T. et Lajili K. Vertical coordination, financial structure and the changing theory of the firm. American Journal of Agricultural economics, december 1992, 1219-1225.

Belzile A. Ouverture des marchés et gestion de l'offre: deux notions incompatibles. Terre de Chez Nous. 4 au 10 février 1993, p. 3.

Belzile, A. Fromage vieilli fabriqué avec du lait cru. Terre de Chez Nous, 7 au 13 octobre 1993a.

Belzile B. Suivi du sommet sur l'agriculture québécoise. Table spéciale de concertation. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, février 1993. Document préliminaire. Non publié.

Benoit, C. et Rousseau, M.-D. Gestion des ressources humaines dans la PME au Québec. Rapport synthèse d'entrevues exécuté pour la direction de la recherche du Ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu, 1989.

Bigras-Poulin, M., Meek, A.H. et Martin, S.W. Attitudes, management practices and herd performance-A study of Ontario dairy farms managers. Preventive Veterinary Medicine, 1985, 3, 241-250.

Boehlje, M. Alternative models of structural change in agriculture and related industries. Agribusiness, 1992, vol. 8, no. 3, 219-231.

Bourgeois, L.J. Strategy and environment: a conceptual integration. Academy of management review, 1980, vol. 5, no. 1, 25-39.

Bowen, D.E., Siehl C. et Schneider B. A framework for analysing customer service orientations in manufacturing. Academy of management review, 1989, vol. 14, no. 1, 75-95.

Brown, J. A review of the economies of farm enterprise size and implications for farm diversification. (Document de travail, Conseil économique du Canada, no. 360). Ottawa, Canada, 1989.

Bussy, C. Filière de production laitière et appellation d'origine contrôlée. Revue suisse agricole, 1994, vol. 26, no. 1, 5-9.

Campbell, Y. L'adaptation aux nouvelles tendances de la consommation de produits laitiers. Document de travail d'Agriculture Canada, 1990.

Carrière, J.B. A strategic model of technology and innovation in organization. Communication présentée au congrès international du management de la technologie, Miami, Floride, 1992.

Carlson, G.S. New export markets for a new century. Farm futures, juillet/août 1994, vol. 22, no. 6, 32-33.

Casse, P. La formation performante. Paris: Les Presses du management, 1990.

Castle E. N. Is farming a constant cost industry? American Agricultural Economics Association, 1989, 71, 574-582.

Clark E. Changing market could end Canada's supply management. Feedstuff, March 1993, 10.

Clark, E. California expected to overtake Wisconsin in milk production by November. Feedstuff, 27 novembre 1993a, 40.

Colwell M. Economies of scope and potential for on-farm diversification. Document interne, Agriculture Canada, Division des politiques, Ottawa, 1992.

Comité consultatif sur l'avenir de l'industrie laitière. Rapport du comité consultatif sur l'avenir de l'industrie laitière, Ottawa, 1992.

Comité interprofessionnel du gruyère de Comté. Textes réglementaires relatifs à l'appellation d'origine contrôlée Comté. France, 1990.

Côté, D et Vézina, M. La mutation de l'entreprise coopérative: le cas de l'industrie laitière québécoise. Montréal: Ecole des Hautes Études commerciales, Centre de gestion des coopératives, 1989.

Côté, D. et Vézina, M. Les stratégies de l'industrie laitière. Montréal: Ecole des Hautes Études commerciales, Centre de gestion des coopératives, 1990.

Couture, M.J. Impacts prévus de la somatotropine sur les fermes et l'industrie laitière. Conférence présentée le 8 février 1991 à la journée agricole du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

du Québec à Drummondville.

Cromie, S. The problems experienced by young firms. International Journal of Small Business, avril-juin 1991, 43-61.

David, F.R. Comment les entreprises définissent-elles leur mission? Ministère des communications du Québec, 1989, 1-17 (article traduit de l'américain, 1989)

Evans, D.S. Empirical analysis of the size distribution of farms: discussion. American Journal of Agricultural Economics, mai 1987, 484-485.

Farmer, B. Les composants du lait: des stratégies à considérer. Le producteur de lait québécois, septembre 1993, 15-17.

Fédération des producteurs de lait du Québec. Revue économique de l'année 1993. Longueuil, Mars 1994.

Fédération des producteurs de lait du Québec. Gérer le changement pour vivre de nos marchés. Document de consultation des producteurs et productrices de lait. Le producteur de lait québécois, Janvier 1993, 1-8.

Filley A.C. et Aldag, R.J. Managerial process and organizational behavior. Chap. 22: organizational types and grow: Glenview: Scott & Foresman, 1976.

Flaherty, M. Gatt: a bad deal for dairy? Dairy heard management. mai 1994, vol. 31, no. 5, 32-36.

Flamholtz, E. Growing pains. San Francisco: Jossey-Bass publishers, 1991.

Gabriel S.C. et C.B. Barker. Concepts of business and financial risk.

American Journal of Agricultural economics. 1980, vol. 62, no. 3, 560-564.

Gosselin, G. Un plan national adapté au GATT et à l'ALÉ. Le producteur de lait québécois. Septembre 1995, 7-9.

Gouin D.M., D. Hairy, S. Lebeau et D. Perraud. Analyse structurelle comparée. La production laitière au Canada, aux Etats-Unis et en Europe. GREPA, Université Laval, Québec, 1990.

Gouin, D.-M. et Proulx Y. Les avantages comparatifs dans l'agriculture canadienne et le partage interprovincial des quotas laitiers. Revue canadienne d'économie rurale, 1992, 40, 385-402.

Groupe de recherche en économie et politique agricoles. Les coûts de production des exploitations laitières du Québec, 1993. Ste-Foy: GREPA, Université Laval, 1995.

Groupe de recherche en économie et politique agricoles. Les faits saillants laitiers québécois. Ste-Foy: GREPA, Université Laval, 1994.

Greiner, L. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard business review. juillet-août 1972, 37-46.

Hagting, A. Automatic milking systems. In Instructional Media Centre, Actes du XXIII congrès international de laiterie, Montréal, 8-12 octobre 1990. Ottawa, 1990.

Hall, R. The strategic analysis of intangible ressources. Strategic Management Journal, 1992, 13, 135-144.

Harling, K.F. et Quail, P. Exploring a general management approach to farm

management. Agribusiness, 1990, vol. 6, no. 5, 425-441.

Headlee, S. The political economy of the family farm. New-York: Praeger Publishers, 1991.

Hemidy, L. et Soler, L.-G. Nouvelles exigences en gestion de la petite entreprise agricole. Revue internationale P.M.E., 1992, vol. 5, no. 2, 83-102.

Herbert, T. et Deresky, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. Stategic management journal, 1987, 8, 135-147.

Hitt, M.A. et Ireland, R.D. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. Strategic Management Journal, 1985, 6, 273-293.

Howard W., Hill A. et Lambert R. What are the economic benefits of ultrafiltration? Modern dairy, février 1994, vol. 73, no. 1, 17.

Huberman, M.A. et Miles, M. Analyse des données qualitatives. Bruxelles: DeBoeck université, 1991, (traduit de l'anglais).

Industrie, Sciences et Technologie, Canada. Profil de l'industrie, Produits laitiers. Ottawa, 1990-1991.

Jack, K.E. What's the difference between the most and least profitable farms? Hoard's Dairyman, octobre 1993, 715.

Janelle C. Economies de taille dans l'industrie laitière. Communication présentée au Colloque du CEGAQ "La gestion de l'entreprise agricole",

Québec, 1992.

Jensen K. An economic view of the debate on farm size in Saskatchewan. Canadian Journal of Agricultural Economics. 1984, vol. 33, no. 1, 187-200.

Julien P.A. et Marchesnay, M. La petite entreprise. Paris: Librairie Vuibert, 1988.

Kotler, P., McDougall, G.H.G. et Picard, J.L. Principes de marketing. Chicoutimi: Gaétan Morin, 1985. (édition 1980 traduite de l'anglais).

Lacombe, R. Une hormone menaçante pour l'industrie laitière. Le Soleil, 27 novembre 1993, B-1.

Lacroix, D. Ces goûts anormaux dans le lait. Le producteur de lait québécois, octobre 1993, 44-45.

Lacroix, D. La qualité du lait et les cellules somatiques. Le producteur de lait québécois, 1993, 42.

Larrivée L. et D'Ambroise, G. Difficultés de recrutement dans la PME québécoise. Relations industrielles, 1989, vol. 44, no. 3, 518-533.

Lebeau S. et Morisset M.. La production et la mise en marché laitière en Californie. GREPA, Université Laval, Québec, 1987.

Lebeau, S., Pelletier, L. et Pagé É. Étude de la rentabilité de l'insémination artificielle dans les troupeaux laitiers du Québec. Université Laval, Québec, 1992.

Lengnick-Hall, C.A. et Lengnick-Hall M.L. Strategic human resources

management: a review of the literature and a proposed typology. Academy of Management Review, 1988, vol. 13, no. 3, 454-470.

Loyns et Kraut. The family farm in the next decade: the positive role of part time farming. Revue canadienne d'économie rurale, 1992, 40, 591-604.

Lu, Y.C. Impacts of technology and structural change on agricultural economy, rural communities, and the environment. American journal of Agricultural economics, Décembre 1985, 1158-1163.

McEvoy, G.M. Personnel practices in smaller firms: a survey and recommandations. American Journal of Small Business, 1983, vol. 8, no. 2, 32-39.

McLauglin, E.W. et Rao, V.R. The strategic role of supermarket buyer intermediaries in new product selection: implications for systemwide efficiency. American Journal of Agricultural Economics, 1990, 72, 358-370.

Miller, A. et Dess, G.G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. Journal of Management Studies, 1993, vol. 30, no. 4, 553-585.

Miller, D. et Toulouse, J.-M. Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. American Journal of Small Business, hiver 1986, 47-62.

Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec. Bovins laitiers. Conseil des productions animales du Québec, Québec, 1981.

Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec. A la conquête des marchés: Stratégie commerciale pour le bio-alimentaire,

Québec, 1991.

Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec. Bilan 1991 et perspectives de l'industrie bio-alimentaire au Québec. Québec, 1992a.

Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec. Projet d'accord de l'Uruguay Round relatif à l'agriculture. Direction des études économiques, Québec, 1992.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Direction des études économiques. Acte final de l'Uruguay Round: Le Canada et l'Uruguay Round; accord sur l'agriculture; accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires. Québec, juin 1994.

Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec. Le rendement moyen par vache. Bioclips, 25 novembre 1994a, Vol. 2, no. 40, 2.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Direction de la formation et de la main-d'oeuvre en bioalimentaire. Situation de la main-d'oeuvre agricole dans le secteur laitier. Québec, 1993.

Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec, Service de l'information et de la statistique. Statistiques non publiées, 1991.

Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec, Sous-ministériat des affaires économiques. A la conquête des marchés: Stratégie industrielle et commerciale pour le bio-alimentaire, Québec, 1991.

Morisset M. Evolution de l'emploi et besoins de relève dans le secteur laitier québécois. Communication présentée au colloque du CEGAQ "La quantification des besoins de relève agricole au Québec", Ste-Foy, Janvier 1990.

Murray, A.I. A contingency view of Porter's "generic strategies". Academy of Management Review, 1988, vol. 13, no. 3, 390-400.

OCDE. L'évolution structurelle du secteur laitier dans les pays de l'OCDE: tendances récentes et implications pour les politiques. Comité de l'agriculture, Paris, 1993.

OCDE. Relations intrasectorielles dans l'industrie agroalimentaire et réforme des politiques: le cas de l'industrie laitière des pays de l'OCDE. Comité de l'agriculture, Paris, 1994.

Pelletier F. Etude régionale sur la typologie des fermes laitières québécoises. GREPA, Université Laval, Québec, 1989.

Perrien, J., Chéron, J.E. et Zins, M. Recherche en marketing (2ième édition). Chicoutimi: Gaétan Morin Éditeur, 1984.

Pettersen, N. et Jacob, R. Comprendre le comportement de l'individu au travail. Ottawa: Éditions Jeanne D'Arc, 1992.

Pope R.D. et R. Prescott. Diversification in relation to farm size and other socioeconomic characteristics. American Journal of Agricultural economics. 1980, vol. 62, no. 3, 554-559.

Porter, M.E. L'avantage concurrentiel (5ième édition). Paris: InterÉditions, 1992.

Porter, M.E. Choix stratégiques et concurrence. Paris: Economica, 1980.

Pratten C.F. The competivness of small firms. New-York: Cambridge University Press ,1991.

Proulx Y., Gouin D.-M. et St-Louis R. La gestion de l'offre: un examen de sa performance, GREPA, Université Laval, Québec, 1991.

Reed, R. et DeFilippi, R.J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review. 1990, vol. 15, no. 1, 88-102.

Robidoux, J. et Dell'Aniello, P. Les crises administratives dans les PME en croissance. Chicoutimi: Gaétan Morin éditeur, 1980.

Rodgers, J.L. Structural change in agriculture. Thèse non publiée, University of Minnesota, 1988.

Romain R. et Lambert, R. Economies de taille, efficacité technique et coûts de production dans les secteurs laitiers du Québec et de l'Ontario. Groupe de recherche agroalimentaire (GRAAL), Université Laval, Québec, 1992.

Rosenberg, H.R. et Cowen, P. Management differnces and dairy results. Agribusiness, 1990, vol. 6, no. 3, 267-279.

Rue L.W. et Holland P.G. Strategic management, concepts and experiences. New-York, McGraw-Hill, 1986.

Spahr, S.L. Computerized management of the dairy herd. In Instructional media centre, Actes du XXIII congrès international de laiterie, Montréal, 8-12 octobre 1990. Ottawa, 1990.

St-Louis, R. et Lavoie, É. Enjeux et opportunités régionales. Conférence prononcée au colloque "Recherche des marchés" de la Table de concertation agroalimentaire du Centre du Québec, tenue le 4 mars 1993 à Drummondville.

Société du crédit agricole. Manuel d'uniformisation de la comptabilité agricole. Ottawa, Canada, 1991.

Sporleder, T.L. Managerial economics of vertically coordinated agricultural firms. American Journal of Agricultural Economics, décembre 1992, 1226-1231.

Statistique Canada. Aperçu de l'agriculture canadienne selon les données du recensement: 1971-1991. Ottawa, Canada, 1991.

Stanton B.F. Perspective on farm size. American Journal of Agricultural Economics, 1969, vol. 60, no. 5, 727-737.

Strategor, Stratégie, structure, décision, identité. Paris:InterÉditions, 1988.

Sumner D.A. et J.D. Leiby, An econometric analysis of the effects of human capital on size and growth among dairy farms. American Journal of Agricultural Economics. 1987, 69, 465-470.

Têtu, G. et P. Carle. La ferme laitière québécoise: "US" qu'on s'en va?? Étude non publiée, 1993.

Tremblay, C. La transmission des exploitations dans la perspective de l'évolution structurelle du secteur laitier québécois. GREPA, Université Laval, Québec, 1987.

U.S. Department of Commerce, Statistical abstract of the United States 1991.

1991.

Weersink, A. et Tauer, L.W. Causalty between dairy farm size and productivity. American Journal of Agricultural Economics, Novembre 1991, 1138-1145.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE

1.0 Vision et stratégies sectorielles:

1.1 Le GATT comme facteur d'incertitude

1) Y a-t-il d'autres facteurs d'incertitude que la libéralisation des échanges commerciaux et la disparition des barrières interprovinciales qui peuvent avoir un impact important sur l'avenir du secteur laitier? Comment en priorisez-vous l'importance par rapport à l'accord du GATT?

1.2 Les quotas

2) Suite à l'accord du GATT survenu en décembre 1993, comment voyez-vous l'évolution du secteur laitier québécois au cours des 10 prochaines années?

3) Devra-t-on exporter davantage nos produits laitiers? Si oui, où trouvera-t-on le lait nécessaire?

4) Quelle sera la valeur monétaire des quotas d'ici 10 ans?

5) Comment expliquer que la valeur du quota ait augmenté depuis 1986?

6) Si vous (*ou une ferme*) aviez le choix de vendre votre quota, estimez-vous qu'il s'agirait là de la meilleure décision que vous puissiez prendre compte tenu de la libéralisation des marchés? Pourquoi?

1.3 La convention canadienne

7) Comment évoluera la convention régissant le commerce et la répartition des quotas de lait entre les provinces au Canada suite à l'accord du Gatt?

1.4 La tarification

8) Qu'adviendra-t-il de la tarification sur les importations des produits laitiers après la période transitoire de 6 ans?

1.5 La gestion de l'offre

9) Comment voyez-vous l'avenir du système de gestion de l'offre canadien d'ici 10 ans?

1.6 Le volume de production

10) Est-ce que la production de lait québécoise aura tendance à s'accroître, à se maintenir à son niveau actuel ou à décroître au cours des prochaines années? Pour quelles raisons?

11) Selon vous, quels sont les principaux avantages dont disposent les concurrents américains face aux fermes laitières et à l'industrie laitière québécoises?

2.0 Stratégies pouvant fournir des avantages concurrentielles aux fermes laitières:

2.1 Avantages concurrentiels par la réduction des coûts

12) Quels seront les impacts directs de l'accord du GATT sur le développement de votre ferme (*des fermes québécoises*)?

13) Comment se compare le coût de production du lait québécois à celui des fermes canadiennes et des fermes américaines? Pourquoi?

14) Est-ce que le coût du quota est un avantage concurrentiel ou un handicap à la compétitivité des fermes québécoises?

15) Incluez-vous le coût du quota dans le calcul du coût de production de votre ferme (*de la ferme québécoise*)?

16) Quelles sont les possibilités de réduire le coût de production de votre litre de lait (*celui des fermes québécoises*) afin de le rendre encore plus compétitif, et ce, en conservant la même échelle des opérations? Comment?

17) Quels sont les facteurs qui facilitent ou limitent l'introduction de nouvelles technologies à la ferme?

2.2 Avantages concurrentiels par l'expansion

18) Croyez-vous que la compétitivité de votre ferme (*de la ferme québécoise*) serait augmentée si elle prenait de l'expansion? Pourquoi est-il souhaitable (ou non souhaitable) d'augmenter son volume de production?

19) Quelles tailles de ferme laitière aurons-nous de plus en plus au Québec dans les prochaines années? Pourquoi?

20) Quelles sont les étapes à franchir pour une ferme qui cherche à prendre de l'expansion pour concurrencer les fermes américaines?

21) Y a-t-il des changements de structure dans l'organisation de la ferme qui sont nécessaires pour passer d'une taille à une autre selon les catégories suivantes? Si oui, lesquels?

22) Y a-t-il une relation entre la taille de la ferme et le type de produits et services qu'elle a avantage à offrir?

23) Quels sont les principaux changements technologiques qui sont susceptibles de survenir en fonction de la taille de la ferme? Pourquoi? Selon vous, quelles technologies devrait-on posséder à la ferme dans le futur? Pourquoi?

24) Quelles sont les <u>forces</u> et faiblesses de votre ferme (*la ferme québécoise*) selon sa taille?

25) Y a-t-il des contraintes qui limitent la possibilité d'accroître la taille de sa ferme (*de la ferme québécoise)*?

26) Y a-t-il des objectifs prioritaires que les agriculteurs et les agricultrices devront poursuivre selon la taille de leur ferme?

27) Selon la taille de la ferme, y aura-t-il de nouvelles informations nécessaires à la prise de décision?

<u>2.3 Avantages concurrentiels par la spécialisation et de nouveaux produits/services</u>

28) Est-ce que le lait produit à votre ferme (*des fermes québécoises*) comporte des qualités ou défauts que celui des autres fermes hors-Québec ne possède pas?

29) Quelles sont les améliorations qui ont été apportées à votre lait (*au lait des fermes du Québec*) récemment?

30) Y a-t-il possibilité d'attribuer d'autres caractéristiques <u>au lait</u>

produit sur les fermes québécoises qui soient différentes pour qu'il se vende mieux ou à meilleur prix que celui de ses concurrents? Si oui, lesquelles et comment les développer?

31) Y a-t-il possibilité d'attribuer d'autres caractéristiques aux produits laitiers québécois (*aux produits laitiers de votre ferme si vous transformez*) qui soient différentes pour qu'ils se vendent mieux ou à meilleur prix que celui des concurrents? Si oui, lesquelles et comment les développer?

32) Selon vous, quels nouveaux types de produit ou service pourraient contribuer à rendre votre ferme plus compétitive (*ou à rendre la ferme québécoise plus compétitive*)?

33) La spécialisation est-elle une façon de rendre votre ferme (*les fermes laitières québécoises*) plus concurrentielles face aux produits étrangers? Pourquoi?

34) Songez-vous à spécialiser davantage votre ferme (*la ferme québécoise devrait-elle se spécialiser davantage*?) (Quelles activités devrait-elle ou non assumer)?

35) Selon vous, quelles sont les étapes à franchir pour une ferme qui désire se spécialiser?

36) Quels seraient les meilleurs investissements à accomplir par le producteur laitier actuellement dans son entreprise ou à l'extérieur, et de quoi dépend la réussite de l'investissement?

2.4 Avantages concurrentiels par la localisation de la ferme

37) Comment se fera la relocalisation des fermes et de l'industrie au Canada dans le contexte de l'après GATT?

38) Est-ce que certaines régions du Québec bénéficient d'avantages qui leur permettront de développer leur production laitière plus rapidement que d'autres régions québécoises dans le contexte de l'après-GATT?

2.5 Avantages concurrentiels par la gestion

2.51 Gestion interentreprises

39) Prévoyez-vous que les entreprises du secteur laitier chercheront davantage à s'allier? Si oui, comment?

2.52 Alliances producteurs/producteurs

40) Y a-t-il certains types d'arrangements entre producteurs qui seraient rendus nécessaires pour maintenir leur compétitivité?

2.53 Alliances producteurs/transformateurs

41) Les ententes contractuelles ou l'intégration verticale entre transformateurs et producteurs seront-elles des formes d'alliance qui se développeront dans le futur?

2.54 Alliances producteurs/fournisseurs

42) Y aura-t-il des changements dans les relations entre la ferme et ses fournisseurs?

2.55 Gestion interne

43) Selon vous, y a-t-il des avantages et des inconvénients à exploiter une ferme laitière plutôt que de faire un autre métier? Cette situation demeurera-t-elle la même d'ici 10 ans?

44) Actuellement, quels sont les risques d'opérer une ferme laitière? Quels seront les risques dans 10 ans?

45) Quelles seront les principales compétences à détenir pour assurer la réussite de la ferme laitière dans l'avenir? Pourquoi?

46) Comment se prennent les décisions sur la ferme laitière? Ces méthodes changeront-elles d'ici 10 ans?

47) Quels outils de gestion, financiers ou autres, la ferme québécoise devrait-elle utiliser davantage dans l'après-GATT?

48) Sur quelles ressources les producteurs et productrices agricoles doivent-ils miser en priorité dans le contexte de la libéralisation des marchés? Pourquoi?

49) Sur quelle base devrait-on sélectionner les employés des fermes laitières?

50) Quel type d'apprentissage devrait-on préconiser pour le personnel de la ferme, y compris pour les dirigeants?

51) Quels seront les meilleurs moyens pour motiver les employés à la ferme?

ANNEXE B

COUPURES DE JOURNAUX SUR LE GATT

Les pages suivantes contiennent quelques coupures de journaux en rapport avec le GATT pendant les négociations et après sa signature.

JACQUES PROULX ET PIERRE BLAIS EN CONFÉRENCE DE PRESSE À PARIS

Rien de moins que l'article XI

Jean-Charles Gagné

Le ministre d'État à l'Agriculture, M. Pierre Blais, a rencontré à Genève, le 3 octobre 1991, M. Arthur Dunkel, directeur général du GATT et président du groupe de négociations sur l'agriculture, quelques semaines à peine avant que ce dernier ne dépose son «rapport de conciliation» attendu pour la mi-novembre 1991. La démarche de M. Blais visait à réaffirmer la position canadienne dans le cadre des négociations du GATT, «une position appuyée par les gouvernements provinciaux et par les organisations professionnelles d'agriculteurs canadiens» a souligné le ministre d'État.

En conférence de presse tenue à l'ambassade du Canada à Paris, samedi le 5 octobre 1991, M. Blais a affirmé que la position canadienne en faveur du maintien des offices de commercialisation demeure inchangée et qu'il a remis à M. Dunkel une proposition pour clarifier et renforcer l'article XI du GATT. Une proposition qui aurait par ailleurs reçu l'aval de M. Roy MacSharry, commissaire pour l'agriculture à la Communauté économique européenne (CEE). M. Blais a rappelé au directeur général du GATT, l'offre équilibrée soumise en octobre 90 par le Canada visant l'élimination totale des subventions à l'exportation, la réduction des subsides domestiques de même qu'une améliora-



Pierre Blais



Jacques Proulx

tion de l'accès au marché canadien. Une offre, appuyée par le Japon, la Suisse, Israël et la Corée, qui se situe à mi-chemin entre les position des États-Unis et de la CEE, selon M. Blais.

Co-responsable de la convocation de cette conférence de presse, M. Jacques Proulx, président de l'Union des producteurs agricoles, a profité de cette tribune pour préciser que la position canadienne au GATT constituait un plancher en deçà duquel les agriculteurs du Québec ne pouvaient descendre sans mettre leurs exploitations en péril. Des commentaires reçus sur les négociations du GATT dans le cadre de la tournée sur la ruralité en France, en Belgique et au Luxembourg. M. Proulx a mis en évidence l'inquiétude soulevée par l'hypothèse d'appliquer le concept de tarification en remplacement des protections actuelles.

M. Proulx a longuement hésité avant d'indiquer qu'il préférerait sans doute un échec des négociations actuelles à un règlement se situant en deçà de la position canadienne. Un avis non partagé par M. Pierre Blais qui a rappelé que, dans une telle perspective, les producteurs de lait du Québec devraient vivre avec la décision du GATT, toujours en suspens, sur le yogourt et la crème glacée.

Par ailleurs, avant de conclure que les producteurs de l'Ouest canadien rejettent l'implantation d'un office de commercialisation pour les céréales, il faudrait leur donner la chance de fournir eux-mêmes la réponse, a commenté M. Proulx, plutôt que de s'en tenir à la réponse négative des multinationales. Il a rappelé à cet égard que les producteurs de céréales des États-Unis se sont récemment prononcés, dans une très forte proportion, en faveur du contingentement de la production céréalière.

Dans un autre ordre d'idée, M. Pierre Blais a tenu à souligner «qu'il n'était pas question qu'on s'attaque une seconde aux offices de commercialisation à l'intérieur du Canada» et que le texte du projet d'union économique déposé récemment par le gouvernement canadien devrait être revu s'il prêtait à de telles interprétations. ■

LA GESTION DE L'OFFRE AU GATT:

Les libéraux réclament des garanties

Réjean Paulin

OTTAWA - Les intentions du gouvernement canadien quant à la protection des offices de commercialisation soulèvent l'inquiétude de l'opposition à Ottawa. Bien que le fédéral s'engage à les protéger, il les classe parmi les entraves au commerce entre les provinces et ne donne pas les garanties que réclament les libéraux.

Pourtant, avant de partir pour l'Europe discuter des négociations du GATT, la semaine dernière, le ministre d'État à l'agriculture, Pierre Blais, n'a laissé aucun doute sur ses intentions. «Nous sommes fermement résolus à négocier une entente qui protégera nos programmes de gestion de l'offre, et pour ça, nous dépenserons les énergies nécessaires afin d'obtenir la clarification et le renforcement de l'article XI du GATT». Cet article permet la protection du marché intérieur par la gestion de l'offre.

Le ministre Blais a par ailleurs ajouté après une rencontre avec des représentants des offices de commercialisation, qu'il se rendait à Genève «avec un message clair, qui reflète non pas uniquement les demandes d'un gouvernement, mais bien les besoins et les préoccupations légitimes de secteurs-clés de notre industrie agro-alimentaire».

Mais cet engagement n'est pas suffisant aux yeux de l'opposition libérale parce que le ministre de l'agriculture, Bill McKnight, n'a pas donné de garantie aussi claire à la Chambre des Communes. «Ce que nous avons demandé, a-t-il déclaré le 18 septembre, et ce en quoi consiste la politique du gouvernement, c'est que l'article XI soit clarifié et renforcé. Cela n'a pas changé et ne changera pas jusqu'à ce que le gouvernement en décide autrement».

Cette déclaration est loin de rassurer le critique libéral en matière de commerce extérieur, Ralph Ferguson. «Le ministre dit que cela ne changera pas jusqu'à ce que le gouvernement en décide autrement», dit-il en reprenant les paroles de Bill McKnight qu'il interprète comme l'aveu d'un gouvernement prêt à reculer.

L'opposition libérale craint également que la proposition fédérale sur l'union économique affaiblisse les mécanismes de gestion du marché. Le document présente ces mécanismes parmi les obstacles aux échanges interprovinciaux dressés par les gouvernements. On peut lire en effet à la page 19 de ce document que «les offices de commercialisation des produits agricoles qui réglementent la production et les prix de divers produits comme le lait, la volaille et les oeufs» figurent parmi les lois, les pratiques et les politiques qui «créent des entraves au fonctionnement d'un marché national entièrement intégré».

Le député Ferguson se demande si c'est ainsi que les négociateurs canadiens au GATT voient les choses. «Leur fait-on comprendre que les offices de commercialisation sont des obstacles au commerce?» Il s'inquiète aussi des effets qu'auront les changements constitutionnels. «Le gouvernement veut agir de telle sorte que les grandes entreprises puissent faire leur sale boulot en contestant les offices de mise en marché sur le plan constitutionnel!» dit-il.

À son avis, le gouvernement doit plutôt renforcer l'article XI pour qu'il permette au Canada de fermer ses frontières aux pays agricoles qui utilisent des produits chimiques et des pesticides interdits ici. «Il faut freiner les importations en provenance de ces pays qui nous font ainsi une concurrence déloyale», soutient Ralph Ferguson.

Il ajoute que sans la gestion de l'offre, l'agriculture canadienne ne pourrait jamais tenir tête aux autres pays, notamment les États-Unis, où les coûts d'exploitation sont moins élevés. ■



L'après-GATT : 3,5 milliards de dollars de quotas de production en jeu

La récente entente du *GATT* risque de secouer le bilan de milliers de fermes québécoises à moyen terme. En jeu : 3,5 milliards de dollars d'éléments d'actif intangibles constitués des quotas de production de lait, de volaille et d'oeufs.

Ces quotas représentent en moyenne 60 % de l'actif des producteurs de volaille et d'oeufs, ce qui correspond à des évaluations respectives de 370 M$ et 95 M$.

Dans le secteur laitier, la valeur des quotas dans l'actif des fermes laitières québécoises représente 40 % de l'actif global de toutes les fermes. Leur valeur globale représente une fortune, soit 3,1 milliards de dollars. Ces quotas de production constituent l'épine dorsale du système canadien de contrôle de la production de lait, de volaille et d'oeufs.

Depuis bientôt 20 ans, ce système permet aux producteurs des trois secteurs de jouir de revenus plus élevés et plus stables que ceux qu'ils recevraient si leur production était soumise aux aléas d'un marché libre.

Ces quotas font partie du système gouvernemental de gestion de l'offre dans les trois productions qui implique la fermeture presque complète du marché canadien aux produits importés, grâce à un système de quotas d'importation stricts.

Il est à noter que le système canadien de gestion de l'offre fonctionne avec trois types de quotas : les quotas de production pour les agriculteurs, les quotas d'approvisionnement pour les usines et les quotas d'importation pour protéger le marché canadien des importations. Ce système existe aussi dans d'autres pays.

Or, la récente entente du GATT oblige le Canada à remplacer les quotas d'importation par des tarifs à l'importation à partir du 1er juillet 1995. Ces tarifs diminueront de 15 % durant les six années suivantes, jusqu'en 2001.

Un quota coûte parfois plus cher que tout le reste

Il en coûte très cher aux producteurs de lait, de volaille et d'oeufs pour accroître leur production.

Le coût d'achat des quotas de production rivalise et dépasse même, dans certains cas, le coût d'achat des animaux et des immobilisations en bâtisses et équipements.

Au Québec, les quotas de production de lait se mesurent en kilogrammes (kg) de matière grasse produits par année. Les producteurs laitiers qui veulent agrandir doivent débourser environ 32 $ par kg de matière grasse. Comme le cheptel québécois produit environ 97 M de kg de matière grasse par année, la valeur des quotas atteint 3,1 milliards de dollars.

Le prix d'achat de quotas représente l'équivalent de 0,24 $ par litre de lait brut. Cette somme est calculée sur la base d'une période d'amortissement de cinq ans, excluant les frais de financement.

Dans le secteur des oeufs, les quotas de production sont établis selon le nombre de poules pondeuses. Ils s'échangent actuellement aux environs de 30 $ par pondeuse. Le Québec a un peu plus de 3 M de pondeuses, d'où une valeur de 95 M$ pour les quotas.

Puisque chacune produit environ 23 douzaines d'oeufs par année, l'achat d'un quota additionnel revient à environ 0,27 $ par douzaine d'oeufs, sur la base d'une période d'amortissement de cinq ans.

Quant aux quotas de production de volaille, ils se mesurent en m² de superficie occupée par les pondeuses. La **Fédération des producteurs de volaille** estime que les quotas s'échangent entre producteurs à un prix moyen de 145 $ par m². Un m² de poulailler permet de produire en moyenne 100 kg de volailles vivantes ou 80 kg en carcasse éviscérée. Comme la superficie de production est de 3,2 M de m², la valeur des quotas de production de volaille est d'environ 370 M$. Au prix moyen de 145 $ par m², un éleveur de volaille qui agrandit doit débourser environ 0,29 $ par kg de volaille vivante additionnelle, soit 0,36 $ par kg de produit net, sur la base d'un amortissement de cinq ans.

Les quotas de production coûte environ 10 000 $ par vache laitière; dans le secteur des oeufs, un quota coûte environ 30 $ par pondeuse.

Comme ces quotas représentent une part importante de leur actif, les producteurs agricoles ont dû emprunter pour financer leur achat; ils ont aussi cédé très souvent leurs quotas en garanties supplémentaires pour obtenir d'autres prêts. La stabilité de revenus des agriculteurs déterminera leur capacité à honorer leurs obligations financières à moyen terme.

Prêteurs

Les prêteurs du secteur agricole gardent un oeil attentif sur la valeur future des quotas. « Il y a peu de danger que le valeur des quotas s'effondre d'un coup, parce que les agriculteurs les plus riches continuent d'en acheter, affirme **Cyrille Parent**, directeur du crédit agricole à la **Banque nationale**.

« L'après-GATT élargira cependant l'écart entre les agriculteurs les plus performants et les autres. Les quelque 5 000 producteurs agricoles qui devraient disparaître et céder leurs quotas d'ici 10 ans au Québec, souvent par manque de relève, le feront sans doute d'ici les cinq prochaines années. »

Au Québec, les principaux financiers des producteurs agricoles sont les caisses populaires Desjardins (54 % du marché), la **Banque Nationale**, la **Banque Royale**, la **Société du financement agricole** du Québec et la **Société du crédit agricole** du gouvernement fédéral.

Le financement de l'achat de quotas est généralement amorti sur une période de cinq à six ans. Seule la Société du crédit agricole finance leur achat sur une période pouvant atteindre 12 ou 13 ans. Depuis 1975, elle a consenti à cette fin 139 M$ en prêts à long terme, dont 57,5 M$ au Québec. Ces sommes représentent 3,4 % de l'ensemble des prêts au niveau canadien, mais 10,2 % au Québec.

Les soldes dus sur ces prêts sont de 102 M$, au niveau canadien, et de 41,4 M$, au Québec.

MARTIN VALLIÈRES

Tarifs

Le Canada doit maintenant faire accepter des tarifs très élevés par ses partenaires du GATT, notamment les États-Unis, qui ont l'oeil sur le marché canadien.

Les tarifs initiaux visés par le Canada varient de 182 % et 192 % respectivement pour la dinde et les oeufs, à 289 % et 351 % respectivement pour le fromage et le beurre. Dans le cas de la poudre de lait, du poulet et du lait, les tarifs initiaux visés sont respectivement de 237 %, de 280 % et de 283 %. En vertu du GATT, ces tarifs seraient réduits de 40 points de pourcentage en moyenne entre 1995 et 2001.

Washington a déjà indiqué son opposition à ces tarifs en alléguant la préséance de l'Accord de libre-échange canado-américain (ALE). Selon l'interprétation américaine de l'ALE, les tarifs canadiens sur l'importation de produits agricoles américains devraient disparaître d'ici 1999.

Au Québec, où le secteur laitier domine l'agriculture, la stabilité des revenus de milliers d'agriculteurs dépendra des tarifs à l'importation imposés par Ottawa.

La valeur des quotas dans l'actif des producteurs agricoles découle des prix payés sur le marché libre pour acheter ces droits de production. Par exemple, pour un producteur laitier, l'achat de

Le système des quotas est dépassé, mais bien établi

Le système de gestion de la production de lait, de volaille et d'oeufs a atteint un niveau de complexité et de rigidité tel qu'il ne cadre plus, selon certains, avec la réalité économique.

« Le système des quotas de production a permis de stabiliser les revenus des agriculteurs, mais il soutient les moins bons tout en freinant les meilleurs », explique **Cyrille Parent**, directeur du crédit agricole à la **Banque Nationale**.

« Cela fait des années qu'on dit aux agriculteurs de réduire leurs coûts de production et de devenir de vrais entrepreneurs, affirme **Brigitte Dumont**, agronome et MBA, qui dirige le financement agricole à la direction des services aux entreprises de la **Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins**. De plus en plus de producteurs mettent de côté leur individualisme pour partager des équipements et des travaux. L'incertitude de l'après-*GATT* devrait amplifier ce phénomène. »

DR TAX
LE LOGICIEL D'IMPÔT LE PLUS PERFORMANT DU CANADA
Conçu pour les spécialistes en fiscalité
SANS FRAIS
1-800-663-7829