

INTÉGRATION VERTICALE ET CONTRACTUALISATION EN AGRICULTURE

ÉTAT DE LA SITUATION AU QUÉBEC

Rapport final

Annie ROYER

Frédérique VÉZINA

Chaire de leadership en enseignement de la mise en marché collective des produits
agricoles

28 novembre 2012



UNIVERSITÉ
LAVAL

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	v
AVANT-PROPOS.....	vi
1. INTRODUCTION	7
2. LA COORDINATION VERTICALE DANS LES FILIÈRES AGROALIMENTAIRES	9
2.1. Définitions.....	9
2.1.1. <i>La coordination verticale</i>	9
2.1.2. <i>L'intégration verticale</i>	10
2.1.3. <i>Les contrats</i>	10
2.1.4. <i>Définitions retenues dans le cadre de la présente étude</i>	12
2.2. Facteurs explicatifs d'une coordination verticale plus étroite.....	13
2.2.1. <i>Les considérations stratégiques</i>	14
2.2.2. <i>La diminution de l'incertitude</i>	14
2.2.3. <i>Les économies transactionnelles</i>	16
2.2.4. <i>Les économies transactionnelles</i>	18
2.2.5. <i>Les considérations commerciales</i>	19
2.3. Inconvénients de la contractualisation et de l'intégration verticale	19
2.3.1. <i>Coût de coordination interne</i>	20
2.3.2. <i>Incomplétude des contrats</i>	20
2.3.3. <i>Pouvoir de négociation</i>	20
2.3.4. <i>Complexité juridique</i>	21
2.3.5. <i>Dépendance</i>	21
2.3.6. <i>Perte de référentiel de prix</i>	22
2.3.7. <i>Limite les opportunités</i>	22
3. ÉVOLUTION DE L'INTÉGRATION VERTICALE ET DE LA CONTRACTUALISATION DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE QUÉBÉCOIS.....	23
3.1. La production porcine	24
3.2. La production de volaille.....	26
3.3. La production d'œufs de consommation.....	27
3.4. La production d'œufs d'incubation	28
3.5. La production bovine	30
3.6. La production de fruits et légumes de transformation.....	34
3.7. La production maraîchère.....	35
3.8. La production de pommes de terre	36
3.9. La production d'agneaux et de moutons	39

3.10.	L'élevage de poulettes	40
3.11.	Sommaire	42
3.12.	Un aperçu de la contractualisation et de l'intégration verticale aux États-Unis	44
4.	PISTES DE RÉFLEXION SUR L'ENCADREMENT DES CONTRATS ET DE L'INTÉGRATION VERTICALE PAR LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE	48
4.1.	La mise en marché collective et l'encadrement de la contractualisation	48
4.1.1.	<i>Les contrats-types</i>	49
4.1.2.	<i>Support dans le règlement de litiges</i>	49
4.1.3.	<i>Négociation de contrats</i>	50
4.1.4.	<i>Diffusion d'information</i>	51
4.1.5.	<i>Surveiller l'application de contrats</i>	51
4.1.6.	<i>Paievements garantis</i>	52
4.1.7.	<i>Limites de la mise en marché collective dans l'encadrement des contrats</i>	52
4.2.	Ralentir l'intégration verticale.....	53
5.	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	55
	BIBLIOGRAPHIE	57

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.	Description des types de contrats et de l'intégration verticale tels que retenus dans le cadre de ce travail.	12
Tableau 2.	Proportion de la production porcine québécoise mise en marché par des producteurs et des agents intégrateurs, 2012.	25
Tableau 3.	Nombre de détenteurs de quotas et proportion de la production québécoise de volaille produite respectivement par des éleveurs de volaille et par des entreprises de l'amont ou de l'aval, 1990 à 2010.	27
Tableau 4.	Part de la production québécoise d'œufs de consommation produite par des producteurs indépendants, des contrats de production, des producteurs à forfait et des entreprises de l'amont ou de l'aval, en 2000 et 2012.	28
Tableau 5.	Évolution de la proportion de la production québécoise d'œufs d'incubation produite respectivement par des producteurs indépendants, à forfait et par intégration verticale, en 2000 et 2012.	29
Tableau 6.	Évolution de la coordination verticale dans la filière du veau de lait au Québec, en 2000 et 2012.	31
Tableau 7.	Part de la production de veau de grain du Québec réalisée respectivement par des contrats de production, des producteurs indépendants, les producteurs à forfait et de l'intégration verticale, en 2000 et 2012.	32
Tableau 8.	Nombre de fermes productrices et pourcentage de la production de fruits et légumes de transformation au Québec, 2012.	34
Tableau 9.	Nombre de producteurs et part de la production selon différents types de producteurs dans le secteur de production de poulettes au Québec, 2012.	41

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Figure

- Figure 1.** Typologie des modes de coordination selon un continuum croissant de contrôle de la production. 11

Graphiques

- Graphique 1.** Évolution de la proportion de la production porcine québécoise mise en marché par un agent intégrateur, 1994 à 2012.* 25
- Graphique 2.** Proportion de la production sous intégration verticale ou à forfait dans différents secteurs agricoles québécois, 2012. 42
- Graphique 3.** Évolution de l'intégration verticale et de l'utilisation de contrats à forfait dans l'agriculture québécoise, 1999/2000 à 2012. 43
- Graphique 4.** Part de la production agricole sous contrat, par produit, 1991-2008, États-Unis, en pourcentage. 45
- Graphique 5.** Part de la production agricole américaine sous contrat dans les secteurs de la volaille, du porc, du bovin et du lait, 1991 à 2008. 46
- Graphique 6.** Part de la production agricole américaine sous contrat dans les secteurs du maïs, du blé, des fruits et des légumes, 1991 à 2008. 47

AVANT-PROPOS

La présente étude a été élaborée par Annie Royer, professeure au département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation à l'Université Laval, et Frédérique Vézina, étudiante à la maîtrise en agroéconomie à l'Université Laval. Cette recherche a bénéficié du soutien financier de l'Union des Producteurs Agricoles (UPA).

Les auteures tiennent à remercier plusieurs organisations. De fait, ce travail a été possible grâce à la collaboration de plusieurs fédérations/syndicats spécialisés affiliés à l'Union des Producteurs Agricoles. En ordre alphabétique, les Éleveurs de poulettes du Québec (EPQ), les Éleveurs de volaille du Québec (EVQ), le Syndicat des producteurs d'œufs d'incubation du Québec (INCOBEC), la Fédération des producteurs d'agneaux et de moutons du Québec (FPAMQ), la Fédération des producteurs de bovins du Québec (FPBQ), la Fédération des producteurs maraîchers du Québec (FPMQ), la Fédération des producteurs d'œufs de consommation du Québec (FPOCQ), la Fédération des producteurs de porcs du Québec (FPPQ), la Fédération des producteurs de pommes de terre du Québec (FPPTQ), la Fédération québécoise des producteurs de fruits et légumes de transformation (FQPFLT) et la Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ). Ce travail a également bénéficié de la collaboration de la Direction de la recherche et des politiques agricoles (DREPA).

1. INTRODUCTION

Dans la littérature récente consacrée à l'évolution du secteur agricole, la coordination verticale suscite un grand intérêt, non pas parce que son existence vient d'être mise à jour, mais parce qu'elle tend à s'intensifier. De fait, depuis une vingtaine d'années au Canada, aux États-Unis et en Europe, on assiste à d'importantes transformations dans la coordination verticale des chaînes agroalimentaires. La coordination par le marché est délaissée au profit d'une coordination plus étroite, c'est-à-dire une coordination qui se fait au travers de contrats, d'alliances, de partenariats et de l'intégration verticale. Par ailleurs, le phénomène de contractualisation horizontale, où des producteurs sous-contractualisent une partie de leur production à d'autres producteurs, prend également de l'expansion dans certains secteurs.

Le Québec n'échappe évidemment pas à ces dynamiques. Plusieurs secteurs agricoles ont vu les liens entre producteurs et entreprises de l'amont et de l'aval se transformer au fil du temps. Certains secteurs observent une accélération de l'adoption de forme de coordination plus étroite alors que d'autres, qui étaient jusqu'à maintenant peu concernés par la contractualisation et l'intégration verticale, en expérimentent les effets depuis quelques années. Ces nouvelles évolutions soulèvent différentes questions. Plusieurs groupes d'agriculteurs et d'observateurs voient en la contractualisation et l'intégration verticale une perte de contrôle des producteurs agricoles sur les processus de production, voire la disparition à plus ou moins brève échéance du producteur-entrepreneur. D'autres y voient une meilleure efficacité de la coordination et un processus inévitable pour demeurer compétitif au niveau international. Aux États-Unis par exemple, les contrats et l'intégration sont des modes de coordination largement utilisés dans différents secteurs agricoles depuis plusieurs décennies. Ce travail de recherche n'a pas d'ambition normative mais se veut une base d'analyse pour alimenter la réflexion sur le sujet en apportant un éclairage théorique et factuel du phénomène au Québec.

Pour ce faire, le présent rapport de recherche sera divisé en trois parties. Dans un premier temps, nous proposons des définitions des phénomènes économiques de la coordination verticale, de la contractualisation et de l'intégration verticale. Cette première partie présentera également une revue de littérature des principaux facteurs explicatifs d'une coordination plus étroite et des désavantages que cette coordination peut apporter.

Dans un deuxième temps, nous dresserons un portrait actuel de la contractualisation et de l'intégration verticale dans les différents secteurs agricoles québécois concernés par ces phénomènes. Ce portrait est le résultat d'entrevues effectuées en octobre 2012 auprès du personnel des fédérations spécialisées concernées.

Une fois que les définitions et les interprétations économiques auront été posées et que le portrait de la situation québécoise aura été exposé, nous explorerons dans un troisième temps comment la mise en marché collective, par le biais des offices de commercialisation, des conventions de mise en marché et de la RMAAQ, pourrait accompagner et encadrer ces formes de coordination. Des pistes seront proposées à partir des rencontres effectuées auprès des fédérations/syndicats et de la littérature.

2. LA COORDINATION VERTICALE DANS LES FILIÈRES AGROALIMENTAIRES

2.1. Définitions

Afin d'éviter toute confusion inutile, il nous apparaît opportun de débiter cette étude en définissant brièvement les termes de coordination verticale, d'intégration verticale et de contractualisation tels qu'utilisés dans cette recherche.

2.1.1. La coordination verticale

Le concept de coordination verticale dans le secteur agroalimentaire provient de la coordination des différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement alimentaire¹. La chaîne d'approvisionnement est constituée d'une série d'étapes de production s'étendant de la production agricole à la vente finale au consommateur. Chaque étape ajoute une valeur au produit final. Le transfert des produits d'une étape à une autre peut se coordonner de différentes façons, d'où l'émergence du concept de coordination verticale. Les agroéconomistes ont commencé à s'intéresser au concept dans les années 1950, alors que plusieurs secteurs agricoles américains étaient déjà étroitement coordonnés, notamment les secteurs des œufs et de la volaille. Les travaux de Mighell et Jones (1963) sont à l'origine du terme qui y est défini comme suit:

«...toutes les façons d'harmoniser les étapes verticales de la production et de la commercialisation. Parmi les outils de coordination qui peuvent être appliqués seuls ou de façon jumelée, citons le système des prix de marché, l'intégration verticale, les contrats et la coopération » (Mighell et Jones, 1963 : 1).

La coordination verticale comprend plusieurs niveaux de coordination que l'on peut regrouper sous forme de modes de coordination verticale. Trois principaux modes de coordination verticale dans le secteur agricole sont généralement identifiés:

- le marché ;
- la production à contrat;
- l'intégration verticale.

¹ Le concept de coordination verticale n'est pas l'apanage du secteur agroalimentaire uniquement. Ce concept a évidemment une portée beaucoup plus générale.

Cette catégorisation est par contre un peu trop simplifiée. En fait, il existe plusieurs alternatives de modes de coordination possibles, entre autres les alliances stratégiques, les partenariats, les coopératives, etc. De plus, les contrats se présentent sous différentes formes. Dans un sens, on est toujours en présence d'une certaine forme de coordination verticale, qu'il s'agisse des signaux dictés par les seuls prix dans un marché au comptant, d'une combinaison de facteurs prédéterminés dans une situation de contrat ou d'une allocation de ressources à l'intérieur d'une entreprise par un entrepreneur.

2.1.2. L'intégration verticale

L'intégration verticale ne doit pas être confondue avec la coordination verticale puisqu'il s'agit d'un mode de coordination au même titre que le marché et les contrats. L'intégration verticale se produit lorsqu'une personne ou une entreprise acquiert la propriété d'entreprises de deux stages adjacents du système de production et de commercialisation. Par exemple, un transformateur qui achète des terres agricoles pour cultiver des céréales est considéré comme étant verticalement intégré dans la production (Hayenga *et al*, 2000). En d'autres termes, l'intégration verticale se produit lorsqu'une seule firme contrôle, par la propriété, le passage d'un produit entre deux ou plusieurs étapes de la chaîne agroalimentaire. La coordination via l'intégration verticale se fait par la firme intégratrice qui alloue les ressources entre les différents stades de production. Le producteur agricole est rémunéré comme d'autres salariés pour ses compétences et son temps avec un contrat de travail. Par conséquent, ce mode de coordination représente le plus haut degré de contrôle qu'une firme peut détenir sur le processus de production agricole (Boland *et al*, 2002).

2.1.3. Les contrats

Les contrats peuvent prendre plusieurs formes dépendamment du contrôle que le contractant veut exercer sur le processus de production et les caractéristiques finales du produit agricole. Le terme contractant est utilisé pour identifier l'entreprise qui contractualise avec un producteur agricole. Les **contrats de commercialisation ou de mise en marché** réfèrent à des arrangements écrits ou verbaux entre un contractant et un producteur qui spécifie les conditions de vente et les caractéristiques finales des produits agricoles. Les décisions de production et de gestion demeurent dans les mains du producteur puisqu'il conserve tous les droits de propriété sur le produit final. Le producteur doit cependant assumer tous les risques de production et une partie du risque lié aux prix des intrants et du produit final. Le producteur reçoit un prix négocié avant ou pendant la production du produit agricole.

Les **contrats de production** sont des arrangements verbaux ou écrits qui spécifie l'accomplissement de certaines tâches par le producteur dans le processus de production (par exemple le choix des intrants), ce qui le différencie du contrat de mise en marché qui n'a de spécifications que sur le produit fini. Les contrats de fourniture d'intrants et de financement entrent dans cette catégorie de contrat. Le contractant exerce un contrôle sur certaines décisions de production ou actifs de l'entreprise agricole. La proportion dans laquelle les coûts, les revenus et les risques sont partagés entre les producteurs et leur contractant varie selon le produit agricole et dépend généralement du degré de contrôle du contractant sur les intrants et la gestion de l'entreprise agricole. Dans ce type de contrat, le producteur reçoit une rétribution pour services agricoles rendus dans la production du produit. La majeure partie du risque lié aux prix est donc transférée au contractant. Le producteur doit toutefois supporter le risque lié à la qualité du produit. Les contrats de production peuvent aussi bien impliquer un producteur et un contractant de l'aval ou de l'amont que deux producteurs d'un même secteur.

Enfin, les **contrats de production à forfait** sont des arrangements où le producteur fournit la main-d'œuvre et les immobilisations alors que le contractant fournit la plupart des intrants (animaux, moulée, services vétérinaires, gestion et transport). Le producteur ne possède donc pas de droits de propriété sur les produits agricoles qu'il cultive ou élève. Le producteur est peu ou pas impliqué dans les décisions de production et dans les décisions d'investissement, il est habituellement payé à l'unité.

La figure 1 présente les principaux types de modes de coordination selon un degré croissant de contrôle de la production par une entité autre que le producteur agricole.

Figure 1. Typologie des modes de coordination selon un continuum croissant de contrôle de la production.



2.1.4. Définitions retenues dans le cadre de la présente étude

Le tableau 1 présente les définitions retenues dans le cadre de cette étude. Ce tableau a entre autres été utilisé pour structurer les entretiens avec le personnel des fédérations spécialisées.

Tableau 1. Description des types de contrats et de l'intégration verticale tels que retenus dans le cadre de ce travail.

Type de coordination	Description	Maîtrise de la production	Paievements aux producteurs
Contrat de mise en marché	Stipule les conditions de vente (quantité, qualité, prix, délais de livraison). <u>Spécifications sur le produit final.</u>	Le <u>producteur maîtrise</u> les actifs et les décisions de production de l'entreprise agricole.	Le producteur reçoit le <u>prix de sa production, négocié</u> avant ou pendant la production du produit agricole.
Contrat de production	Contient des <u>spécifications</u> relatives aux <u>ventes</u> (ex. qualité, quantité, mode de paiement) et à la <u>production</u> (ex. choix des intrants, calendrier de production). Le producteur convient de livrer un produit obtenu de la manière stipulé dans l'accord.	Le contractant exerce un <u>contrôle sur certaines décisions</u> de production ou actifs de l'entreprise. La majeure partie du risque lié aux prix est transférée au contractant. Le producteur doit toutefois supporter le risque lié à la qualité du produit.	Le producteur reçoit une rétribution pour <u>services agricoles rendus</u> dans la production du produit.
Contrat de production à forfait	Le producteur <u>fournit</u> la main-d'œuvre et les immobilisations. Le contractant <u>fournit</u> la plupart des intrants (animaux, moulée, services vétérinaires, gestion et transport).	Le producteur est <u>peu ou pas impliqué dans les décisions</u> de production et dans les décisions d'investissement.	Le producteur agricole est habituellement <u>payé à l'unité.</u>
Intégration verticale	Renvoie au <u>contrôle</u> de la production. Le prix en tant que déterminant est remplacé par des décisions internes.	Une <u>entreprise unique contrôle les actifs et les décisions</u> de production de deux (ou plus) maillons successifs de la chaîne.	Le producteur agricole-gestionnaire est <u>rémunéré comme d'autres salariés</u> pour ses compétences et son temps.

Dans la littérature et la pratique, il existe une vision duale quant à la classification de l'intégration verticale par rapport à la contractualisation. En effet, la contractualisation peut être considérée comme une forme d'intégration verticale ou encore, comme un mode de coordination à part entière (Rehber, 1998 : 4). Au Québec, l'intégration verticale est généralement considérée dans un spectre assez large. Selon Doyon *et al* (2001), l'approche québécoise définit l'intégration verticale comme une tendance et non pas de façon précise et théorique. Il y a intégration verticale dès qu'un producteur délègue certains de ses droits de décision à des intérêts économiques externes à l'entreprise agricole. Ainsi, les contrats de production à forfait et certains contrats de production sont considérés comme de l'intégration verticale et le terme auto-intégration est utilisé pour désigner l'intégration verticale « pure ».

Les définitions utilisées dans cette étude correspondent aux définitions généralement utilisées dans la littérature et l'approche américaine. Ce choix se base sur la précision d'analyse que permettent ces définitions par rapport aux droits de propriété et de contrôle, aux incitations des contractants et des producteurs et au partage des risques. Ceci étant dit, dans les faits, les contrats de production à forfait ne laissent que très peu de droits de décision et d'initiative au producteur. Dans une optique d'analyse des conséquences de l'intégration verticale sur le contrôle de la production agricole par des entreprises de l'amont et de l'aval, les contrats à forfait devraient être considérés comme une forme d'intégration verticale ou de quasi-intégration.

2.2. Facteurs explicatifs d'une coordination verticale plus étroite

La prévalence et l'évolution de la contractualisation et de l'intégration verticale au Québec et ailleurs pose deux constats : 1) les filières utilisent des modes de coordination différents et 2) l'importance d'utilisation de ces modes n'est pas figée dans le temps, elle évolue. On explique ces constats par la présence de facteurs qui contribuent à modifier la coordination verticale. Les motivations qui expliquent le recours à la contractualisation et l'intégration ont été abordées dans plusieurs publications (Mahoney et Crank, 1993; Hayenga *et al*, 1996). Cette section entreprend une brève revue de littérature de ces facteurs qui se divisent en cinq différentes catégories :

- 1) Considérations stratégiques;
- 2) Diminution de l'incertitude;
- 3) Économies technologiques;
- 4) Économies transactionnelles;
- 5) Considérations commerciales.

Cette liste de facteurs n'est pas exhaustive, elle se concentre spécifiquement sur les facteurs que l'on rencontre le plus souvent dans le secteur agroalimentaire.

2.2.1. Les considérations stratégiques

a. Barrières à l'entrée

Les fusions verticales peuvent être utilisées par les grandes entreprises en tant que barrière à l'entrée. En effet, lorsque l'entrée dans un maillon d'une chaîne est difficile en raison de l'importance du capital requis, la combinaison de deux maillons successifs augmentera davantage les barrières à l'entrée puisque les nouveaux entrants devront entrer dans deux maillons au lieu d'un seul, ce qui accentue davantage le capital nécessaire pour le nouvel entrant.

b. Maintenir l'asymétrie d'information

Dans les cas où l'innovation n'est pas suffisamment protégée (brevets), le développement de produits, par les utilisateurs finaux, peut être plus facilement transférable aux différents départements d'une seule entreprise que lorsque l'utilisateur et le producteur de R&D se coordonnent via le marché. Dans ce cas, l'argument qui mène à s'intégrer est de maintenir une asymétrie d'information.

2.2.2. La diminution de l'incertitude

a. Réduire l'asymétrie d'information

L'accès à l'information est une composante stratégique importante dans les chaînes agroalimentaires. En fait, si un gestionnaire peut obtenir plus d'information que son compétiteur, cela peut l'avantager. Par exemple, si une entreprise de l'amont produisant un intrant donné détient plus d'information sur les conditions de production de cet intrant que les entreprises de l'aval qui utilisent cet intrant, il est possible que les entreprises de l'aval veuillent améliorer leur accès à l'information en intégrant les entreprises qui produisent l'intrant. Par conséquent, l'accès plus facile à l'information peut améliorer les décisions de production de la firme qui intègre et ce, par rapport à ses compétiteurs.

L'intégration dans l'autre sens est également possible. Une entreprise de l'amont peut vouloir intégrer des entreprises de l'aval afin d'avoir de l'information sur les conditions du marché final et ce, dans l'optique de mieux ajuster la qualité aux demandes du marché (possibilité de rétroaction entre l'amont

et les consommateurs). Par exemple, une firme de génétique qui voudrait connaître la performance des carcasses de ses produits pourrait opter pour l'intégration en aval.

b. Stabiliser l'approvisionnement

L'intégration verticale peut être motivée par l'assurance d'avoir accès à des intrants. Dans ce cas, une firme en aval intégrera une firme en amont pour se garantir un approvisionnement stable en intrants stratégiques. Dans certains cas où il y a peu de fournisseurs, des entreprises de l'aval produiront leurs propres intrants, et ce même avec des coûts de production plus élevés, afin de s'assurer d'obtenir une quantité ainsi qu'une qualité d'intrants donnée.

c. Assurance d'un débouché

Selon la même logique que la stabilisation de l'approvisionnement, une entreprise de l'amont voudra s'assurer d'avoir un débouché pour ses produits. Elle pourrait être incitée à se coordonner verticalement avec le maillon qui achète ses produits afin de s'assurer un accès au marché.

d. Contrôle de la qualité

L'acheteur peut choisir d'intégrer ou de contractualiser avec des entreprises de l'amont afin d'avoir plus de contrôle sur la qualité des produits et services fournis. Par exemple, un transformateur de légumes peut vouloir se coordonner verticalement avec un producteur afin d'avoir plus de contrôle sur la qualité des semences, l'équipement de récolte et les périodes d'arrosage de pesticides. Ce transfert de contrôle vers le contractant s'accompagne généralement d'un transfert de risque.

e. Transfert du risque

L'intégration verticale et la contractualisation peuvent aussi être utilisées par une entreprise pour réduire l'incertitude. Par exemple, si l'entreprise agricole doit prendre des décisions de production avant que la demande future et le prix final ne soient connus, alors l'intégration verticale ou la contractualisation peuvent être une façon de transférer une partie du risque lié à l'incertitude future à un contractant. La prédétermination des caractéristiques de la transaction à venir (prix, quantité, qualité, délai de livraison) permet de minimiser les risques associés à des changements rapides des conditions de marché (Martinez et Reed, 1996; Boland *et al*, 2002; Mazé, 2007). Dans le cas de la contractualisation dans le secteur porcin par exemple, les risques liés à la production subsistent, mais le

contrat supprime pour l'essentiel ceux liés au prix des intrants et des porcs. Plus les entreprises se spécialisent et deviennent grandes, plus les investissements et les risques deviennent importants, ce qui peut favoriser des modes de coordination qui permettent de partager le risque et les coûts inhérents aux investissements.

Il faut cependant noter que le producteur de porc fera alors face à de nouveaux risques, notamment le risque de non-renouvellement du contrat et le non-respect des modalités du contrat par l'acheteur.

f. Obtention de financement

La réduction de l'incertitude que permet la contractualisation peut avoir des effets sur le financement et la capitalisation des entreprises agricoles. D'abord, cette réduction d'incertitude peut faire en sorte que les producteurs sont plus enclins à investir du capital dans leur entreprise. Ensuite, la contractualisation réduit le besoin en capital du producteur, le fonds de roulement requis est réduit par le fait que le contractant fournit souvent la plupart des intrants (Doyon *et al*, 2001). Ainsi, la contractualisation pourrait faciliter l'accès à la production pour les agriculteurs qui disposent de peu d'avoir propre. Enfin, les producteurs peuvent avoir plus facilement accès au crédit grâce à la réduction d'incertitude que permet la contractualisation, mais aussi, à du financement supplémentaire de la part du contractant (en argent ou fourniture d'intrants).

2.2.3. *Les économies transactionnelles*

a. Différenciation et qualité des produits

La coordination verticale peut être une réponse adaptative à une stratégie de différenciation de produits provenant de demandes des consommateurs et/ou de nouvelles technologies. La prise en compte des nouvelles exigences des consommateurs peut générer d'importants coûts pour les entreprises agroalimentaires. D'abord, la fabrication de produits de qualité spécifique ou supérieure requiert souvent des investissements significatifs. Ces nouvelles demandes exigent également un bon contrôle de la qualité (coûts de contrôle et de surveillance) d'un segment à l'autre et le signalement de cette qualité aux consommateurs (Harris, 2012). Par exemple, la différenciation de produits au niveau de la ferme (soya à identité préservée, maïs à haute teneur en huile, etc.) peut mener à des coûts de contrôle de la qualité et de surveillance. Une coordination verticale plus étroite peut réduire ces coûts. Comme l'indique den Ouden *et al* (1996), le contrôle accru des stades de production adjacents peut également donner l'opportunité à la firme d'innover ou de différencier ses produits. Enfin, une coordination plus

étroite assure une circulation plus rapide de l'information, ce qui permet aux producteurs de s'ajuster plus rapidement aux demandes des consommateurs et aux changements des conditions économiques et/ou technologiques (Boehlje et Schrader, 1998).

b. Produits périssables

La périssabilité des produits agricoles est une forme d'incertitude et d'actif spécifique. Une coordination verticale plus étroite dans les secteurs de produits périssables (lait, fruits, légumes, viandes) est plus commune que dans les secteurs de produits qui peuvent être entreposés. Une coordination plus étroite de ces produits permet de réduire les coûts de transaction ainsi que l'incertitude.

c. Diminution des coûts des transactions

L'un des objectifs majeurs de la coordination verticale est de réduire les coûts de transaction. Selon Shaffer (1987), les firmes choisissent d'intégrer verticalement leurs activités dans l'optique de réduire les coûts, notamment d'atténuer les problèmes issus de transactions sur le marché (coûts de transaction), d'abaisser les frais relatifs à la négociation et à la mise en application de contrats et de diminuer les coûts de recherche et de surveillance des transactions. (Shaffer, 1987; Martinez et Reed, 1996; Doyon *et al*, 2001). Les coûts de transaction peuvent être définis comme les coûts de procéder à un échange. Ils sont parfois monétaires, parfois calculés en temps consacré à une tâche. Ils comprennent les coûts de recherche d'information (recherche d'un partenaire commercial, recherche de prix adéquats, de qualités différentes), les coûts de négociation, les coûts de rédaction du contrat, les coûts de mal adaptation (changement dans l'environnement des partenaires) ou de renégociation du contrat, les coûts potentiels d'exécution du contrat (ex. obliger un fournisseur à payer une pénalité pour une livraison tardive), les coûts éventuels de rupture de contrat, les coûts de surveillance et de suivi du contrat, les coûts de recours aux tribunaux ou de pertes de produits.

Selon la théorie des coûts de transaction, les agents économiques vont choisir un mode de coordination qui leur permettra de minimiser les coûts de transaction. Ces coûts proviennent de la juxtaposition de deux hypothèses comportementales (rationalité limitée et opportunisme) et de trois caractéristiques des transactions (spécificité des actifs, incertitude et fréquence des transactions). Plus les transactions impliquent des actifs spécifiques et un fort degré d'incertitude, plus ces transactions devraient être coordonnées avec des modes de coordination étroits (contrats, intégration) pour minimiser les coûts de

transaction. Par exemple, un producteur qui investit des sommes importantes dans un actif hautement spécialisé dans le cadre d'une transaction avec un partenaire le rend particulièrement vulnérable au comportement opportuniste de son partenaire, ce dernier pouvant brandir des menaces de non-respect de leur entente pour soutirer la quasi-rente² du producteur provenant de l'investissement. Selon la théorie des coûts de transaction, une coordination plus étroite permet de réduire les coûts de transaction liés aux comportements opportunistes de ce genre.

Une coordination plus étroite permet également de réduire les coûts de mesure et de classification qui sont également considérés comme des coûts de transaction. Un produit agricole aura besoin d'une évaluation de sa qualité pour déterminer sa valeur. De plus, si le produit est de qualité hétérogène (ce qui est souvent le cas des produits agricoles), un système de classification plus élaboré et donc coûteux sera nécessaire. Une coordination verticale plus étroite peut réduire les coûts de mesure et de classification en permettant le contrôle de certains intrants (génétique, variétés, moulées, pesticides) et la surveillance de la qualité dans le processus de production. Quand la qualité des intrants est plus facile à contrôler que la qualité de la production finale et que ces éléments sont fortement corrélés, l'acheteur du produit agricole a alors une incitation à s'intégrer en amont.

d. Changement de réglementation

Des changements au niveau de la réglementation peuvent aussi stimuler un changement de la coordination verticale. Par exemple, des changements dans les lois sur la sécurité alimentaire (innocuité) peuvent augmenter de façon significative les coûts de surveillance des entreprises de l'aval. On verra alors émerger une coordination verticale qui permet de réduire les coûts de transaction créés par ce changement.

2.2.4. *Les économies transactionnelles*

a. Complémentarité de processus

L'un des objectifs fondamentaux de l'intégration verticale est de favoriser la synergie. L'intégration peut faire en sorte qu'une quantité moindre d'intrants intermédiaires est nécessaire pour produire un même volume de production (Perry, 1989). Ce phénomène se produit lorsqu'une même technologie de production est utilisée dans deux maillons consécutifs d'une chaîne d'approvisionnement. Un exemple

² La quasi-rente est la différence entre le profit obtenu grâce à un investissement spécifique et le profit sans investissement spécifique.

de complémentarité technologique en agroalimentaire se trouve dans la duplication des bouchers au niveau de la sur-transformation et du détail (Antonovitz, 1996). La technologie utilisée dans ces deux maillons consécutifs de la chaîne agroalimentaire est pratiquement identique. Si un détaillant décidait d'intégrer le maillon de la sur-transformation, cela lui permettrait de réduire les coûts liés à la duplication des bouchers et de devenir plus compétitif sur le marché du détail.

2.2.5. Les considérations commerciales

a. Connaître le coût de production

Un problème d'asymétrie courant dans les chaînes agroalimentaires est celui des entreprises de l'aval qui achètent des produits bruts et ne connaissent pas le coût de production de ces derniers. La production d'une partie des intrants à l'interne peut réduire ce désavantage informationnel et améliorer le pouvoir de négociation de l'acheteur. Si la production de l'intrant à l'intérieur de la firme révèle que son coût de production de l'intrant est plus faible que celui des fournisseurs, la firme aura avantage à internaliser toute la production de ces produits bruts.

b. Promouvoir son propre produit

La coordination verticale peut être motivée par le désir d'une entreprise de promouvoir et d'utiliser la production primaire de son entreprise. Par exemple, un meunier peut s'intégrer en aval afin de promouvoir l'utilisation de ses grains et de sa moulée.

2.3. Inconvénients de la contractualisation et de l'intégration verticale

Les avantages d'une coordination plus étroite que l'on vient de mentionner vont être capturés par les parties prenantes à un contrat, ou par les producteurs ou entreprises de l'amont ou de l'aval qui intègrent leurs clients ou leurs fournisseurs. Une coordination plus étroite n'a cependant pas que des avantages pour les divers acteurs de la chaîne agroalimentaire. La contractualisation et l'intégration peuvent créer des coûts et une perte de compétitivité à moyen et long-terme par exemple. La présente section présente une brève revue de littérature sur les désavantages que peuvent créer ces modes de coordination en agriculture.

2.3.1. *Coût de coordination interne*

L'intégration, en internalisant une transaction dans une entreprise, permet une minimisation des coûts de transaction. En contrepartie, l'intégration crée des coûts de coordination interne à l'entreprise (Boehlje et Schrader, 1998; Masten *et al*, 1991). Les coûts de coordination interne peuvent inclure les coûts administratifs, les coûts de planification, de direction, de surveillance des employés, de contrôle du travail, des activités de routine, les pertes associées à un alignement sous-optimal des incitations des employés, etc. Il est donc possible que le marché ne rémunère pas les activités de la firme intégratrice autant que si ses activités avaient été prises séparément (Hayenga *et al*, 2000). La plupart des intégrateurs veulent obtenir des revenus plus élevés et plus stables que ceux qui sont généralement possibles en production agricole. Le bénéfice retiré de l'intégration du fournisseur ou du client peut ne pas être aussi élevé que prévu, surtout si les conditions du marché ou de la compétition changent, ou que l'expertise en gestion de l'entreprise intégratrice n'est pas transférable dans l'entreprise intégrée (Hayenga *et al*, 2000).

Par ailleurs, la contractualisation implique certains coûts de transaction pour établir un contrat et ensuite surveiller le bon déroulement des tâches contractualisées. La contractualisation pose aussi le risque de non-respect de l'entente et donc la possibilité que le fournisseur ou le client ne livre pas les produits agricoles en quantité ou qualité suffisante, ou ne respecte pas les délais de livraison prévus.

2.3.2. *Incomplétude des contrats*

La rationalité limitée des agents économiques et l'incertitude rendent impossible l'anticipation de tous les événements futurs et la détermination *ex ante* d'une réponse optimale. Il est donc impossible de tout prévoir dans les clauses du contrat, ce qui laisse place à une certaine ambiguïté lors d'incidents exceptionnels. C'est ce que la littérature qualifie d'imprécision contractuelle (Mazé, 2007). L'incomplétude des contrats peut aussi mener à des comportements opportunistes, par exemple en usant à son avantage les « blancs » du contrat, c'est-à-dire ce qui n'est pas explicitement spécifié dans le contrat.

2.3.3. *Pouvoir de négociation*

L'un des désavantages fréquemment mentionnés par rapport à l'utilisation de contrats concerne le pouvoir de marché inégal entre le producteur agricole et l'acheteur, notamment lors de la période de négociation entourant la reconduction d'une entente (Vavra, 2009; Hayenga *et al*, 2000). Un pouvoir de négociation asymétrique peut fausser le processus de négociation et pousser le partenaire le plus

faible à accepter des conditions désavantageuses qu'il devra tout de même respecter pour la durée du contrat (Vavra, 2009). Ces conditions peuvent évidemment concerner les prix mais aussi des éléments moins visibles, tout aussi contraignants. Par exemple, aux États-Unis, certaines clauses contractuelles sur les procédures de règlements des différends empêchent les producteurs de choisir leur formule de règlements des conflits contractuels, les obligeant à utiliser l'arbitrage. L'arbitrage ne permet pas au producteur d'avoir accès aux documents de l'entreprise pour se défendre, ni d'aller en appel de la décision. Ces clauses, qui favorisent le contractant lors de différends, ont été interdites dans le *Farm Bill* de 2008. Un autre type de clause désavantageuse concerne les clauses de confidentialité. Ces clauses empêchent les producteurs de comparer leurs termes contractuels et les prix reçus entre eux. Ces clauses constituent une pratique anticoncurrentielle.

Par ailleurs, la contractualisation est souvent utilisée comme outil de partage du risque entre le producteur et le contractant. En théorie, les producteurs ne devraient pas accepter plus de risques s'ils ne sont pas compensés pour l'assumer (Vavra, 2009). La détermination de l'allocation du risque et des bénéfices entre les partenaires réside dans le pouvoir de négociation du producteur face à son contractant. Plus ce pouvoir sera faible, plus le producteur fera face à des iniquités dans le partage des risques et des bénéfices de l'échange. Dans les situations extrêmes, les producteurs peuvent devenir des « preneurs de contrat » et être confronté au dilemme d'une offre de contrat à prendre ou à laisser.

2.3.4. Complexité juridique

L'utilisation de contrats peut aussi engendrer des problématiques liées à la complexité des contrats et le jargon juridique utilisé. Les services d'un avocat ou d'un notaire peuvent être nécessaires pour s'assurer que le contrat contient des clauses équitables. Or, dans bien des cas, les coûts de ces services sont très élevés et les producteurs signent des contrats qu'ils ne comprennent pas.

2.3.5. Dépendance

La perte d'indépendance est probablement, avec les iniquités potentielles dans le partage des risques et des bénéfices, le désavantage le plus important pour un producteur sous contrat. Lorsque le producteur fait des investissements spécifiques ou de long-terme dans le cadre de son contrat, il devient en quelque sorte captif d'une relation contractuelle. Dans le cas de non-renouvellement de son contrat, le producteur s'expose à d'importants coûts. Aussi, le peu d'alternatives dans le choix d'un contractant (structure de marché oligopsonistique ou position géographique des entreprises) peut mener un producteur à ne pas signaler ou entreprendre des actions légales contre son contractant dans le cas

d'actes opportunistes par peur de perdre la seule alternative de débouché possible. Le producteur doit évaluer si les avantages de la contractualisation (stabilité des revenus, meilleur accès au financement, débouché assuré) sont un échange équitable pour sa perte d'indépendance.

Un autre risque lié à la dépendance du producteur face à son contractant concerne le risque de faillite de l'acheteur. Ce risque inclut des pertes à court-terme (perte de la rémunération des dernières livraisons de produits) mais aussi à moyen-terme (perte du débouché, coûts de transaction). Ce risque peut être très élevé si aucune loi ou règlements n'existent pour protéger les producteurs.

2.3.6. Perte de référentiel de prix

L'utilisation généralisée de contrats dans un secteur agricole spécifique conduit à la disparition du marché et donc à disparition de la formation des prix. Lorsqu'un secteur de production se coordonne presque entièrement par contrat, les prix sur les marchés au comptant ne sont plus représentatifs du prix réel des produits, ce qui pose certains problèmes dans la détermination des prix dans les contrats. Le secteur du bétail aux États-Unis a été sérieusement concerné par cet enjeu. Depuis 1999, une loi oblige les abattoirs à rapporter les prix qu'ils paient aux éleveurs au Département américain d'agriculture (USDA). Le USDA publie ensuite ces prix qui peuvent servir de référence lors de la négociation des contrats.

2.3.7. Limite les opportunités

Les contrats peuvent aussi limiter les profits potentiels associés à un changement favorable des conditions de marché pour le producteur agricole puisque les caractéristiques de la transaction sont fixées à l'avance et inscrites au contrat (Boland *et al*, 2002). Par ailleurs, n'étant pas soumis à un environnement aussi risqué que le producteur-entrepreneur, le producteur intégré est par définition moins poussé à innover et pourrait, à terme perpétuer des processus obsolètes (Hayenga *et al*, 2000).

3. ÉVOLUTION DE L'INTÉGRATION VERTICALE ET DE LA CONTRACTUALISATION DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE QUÉBÉCOIS

Afin d'évaluer le niveau d'utilisation de contrats et de l'intégration verticale au Québec, nous avons fait des entrevues avec le personnel des fédérations spécialisées concernés par ces modes de coordination. Le questionnaire ainsi que les définitions présentées dans le tableau 1 ont été distribuées au personnel désigné des fédérations deux semaines avant les entrevues. Les personnes contactées étaient invitées à prendre connaissance des questions et des définitions afin de préparer les rencontres.

L'utilisation de cette méthode de collecte de données et de mesure du degré de contractualisation et d'intégration verticale comporte évidemment certaines limites. D'abord, la réalité est plus complexe que la théorie. Plusieurs contrats se définissent comme étant à cheval entre deux types de contrats, ce qui peut rendre l'analyse imprécise. Ensuite, certaines fédérations tiennent des données à jour alors que d'autres ont peu de connaissances sur les modes de coordination utilisés dans leur filière. Cette situation s'est surtout présentée dans les cas de secteurs où la contractualisation et l'intégration sont de nouveaux phénomènes. De fait, certaines pratiques contractuelles ou d'intégration sont encore mal définies, ce qui rend la quantification de ces pratiques encore plus difficile. Enfin, les données rapportées dans ce rapport de recherche ont été compilées par le personnel des fédérations spécialisées à partir d'information détenues dans le cadre de l'administration des plans conjoints de mise en marché des produits concernés. Cette source d'information peut sous-estimer la réalité puisque certaines données sont de l'ordre du domaine privé et ne peuvent être obtenues par les fédérations. Le personnel des fédérations a répondu à nos questions au meilleur de sa connaissance et selon son interprétation de la situation.

Enfin, afin d'évaluer le degré d'intégration verticale en agriculture au Québec, nous avons considéré comme étant de l'intégration verticale les modes de coordination qui laissent peu ou pas de contrôle aux producteurs agricoles sur les processus de production, c'est-à-dire l'intégration verticale au sens d'auto-intégration et les contrats de production à forfait. Les contrats de production ne sont pas considérés comme de l'intégration dans cette étude. Avant de conclure que les contrats de production sont une forme d'intégration verticale, il faudrait au préalable analyser leurs clauses et déterminer leur degré de contrôle sur la production agricole. Le contenu de ces contrats est diversifié, tout comme leur niveau de contrôle. La présente étude n'avait pas pour objectif de vérifier le contenu des contrats de production utilisés au Québec, cette information est d'ailleurs dans la plupart des cas privée. Ceci étant dit, dans quelques cas, certains contrats de production ont été considérés comme de l'intégration

puisqu'ils ne laissent finalement que peu de contrôle au producteur (ex. veau de lait). Le reste de cette section présente le portrait de l'évolution de l'intégration verticale et de la contractualisation dans dix secteurs agricoles québécois.

3.1. La production porcine

En 2011, il y avait 1515 entreprises porcines dont une trentaine d'entreprises qui font également produire des porcs à forfait. Le secteur est divisé en deux principaux maillons : les naisseurs et les finisseurs. Certains producteurs ne sont que naisseurs, d'autres que finisseurs et enfin d'autres, naisseurs-finisieurs. Tous les porcs produits au Québec sont vendus par l'intermédiaire du système de mise en marché de la Fédération des producteurs de porcs du Québec (FPPQ)³. Tous les producteurs sont donc soumis à la convention de mise en marché, incluant les intégrateurs. C'est la Fédération qui remet les chèques de paye aux producteurs, ce qui permet de connaître le nombre de porcs vendus par des entreprises porcines versus par des contractants ou intégrateurs. Les données que peut recueillir la FPPQ concernent seulement les porcs qui sont mis en marché, elle n'a donc que très peu d'information sur les producteurs qui ne sont que naisseurs (maternités). Concernant ce dernier point, il semble que l'intégration verticale pure, au sens de l'auto-intégration, soit surtout présente dans le maillon naisseurs. Des entreprises de l'amont possèdent leurs propres maternités et font ensuite engraisser leurs porcs à forfait chez des producteurs.

Les agents contractants/intégrateurs de ce secteur proviennent surtout de l'amont de la production. Selon les estimations de la FPPQ, le pourcentage des porcs qui sont mis en marché par un agent en 2011 était de 50%. Selon les prévisions de la FPPQ, ce pourcentage sera de 57% en 2012. Cette augmentation rapide concernerait surtout le nombre de producteurs à forfait. Le tableau ci-dessous présente la répartition estimée, en nombre d'entités et en pourcentage, de la production produite par des entreprises porcines⁴ et des agents intégrateurs en 2012. À noter que 15% de la production provenant d'entreprises porcines est faite au travers de contrats de production avec cahier de charge, le reste étant des contrats de mise en marché.

³ Pour être plus précis, quelques 25 000 porcs ont été abattus en 2011 dans des abattoirs qui ne sont pas signataires de la convention (moins de 1000 porcs/semaine). La FPPQ a des ententes avec ces abattoirs pour le transfert d'information et le paiement des contributions mais n'effectue pas le paiement.

⁴ Les données présentées dans cette section concernent le nombre d'entreprises porcines et non le nombre de producteurs porcins. Une entreprise peut comprendre plus d'un producteur et un même producteur peut détenir une participation dans plus d'une entreprise.

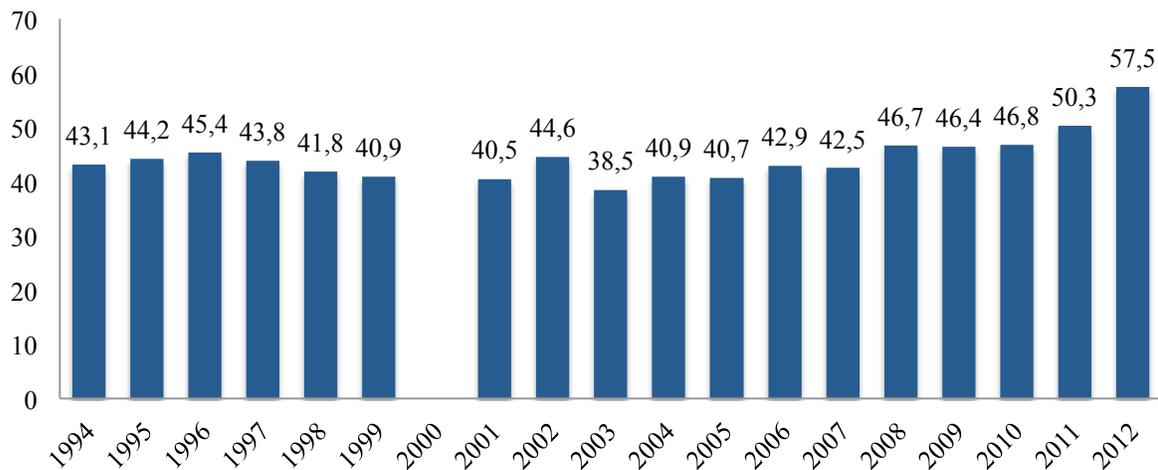
Tableau 2. Proportion de la production porcine québécoise mise en marché par des entreprises porcines et des agents intégrateurs, 2012.

	Nombre d'entités/entreprises	Pourcentage de la production
<i>Contrats de mise en marché et de production</i>	637	45%
<i>Contrats de production à forfait</i>	22 agents (700 producteurs à forfait)	39 %
<i>Intégration verticale (auto-intégration)</i>	22 agents	16%

Source : Fédération des producteurs de porcs du Québec, 2012.

Le pourcentage de la production produite par des agents intégrateurs est en augmentation depuis le début des années 2000 comme on peut le constater sur le graphique 1.

Graphique 1. Évolution de la proportion de la production porcine québécoise mise en marché par un agent intégrateur, 1994 à 2012.*



* La donnée pour l'année 2000 est non disponible.

Source : De 1994 à 1999, compilation Doyon *et al*, 2001 et de 2001 à 2012, FPPQ.

Il existe deux types d'arrangements dans la contractualisation à forfait: celui où le producteur est rétribué sur une base unitaire (nombre de porcs élevés) et celui où la rémunération se base sur le nombre de places-porc contenues dans la porcherie. À cette rémunération s'ajoute fréquemment des primes sur la mortalité, la conversion alimentaire, le pourcentage de porcs sortis dans la bonne catégorie de poids, etc. En moyenne, les contrats de production à forfait établis ont une durée de deux ans.

Les motifs qui poussent les producteurs porcins et les agents intégrateurs à opter pour la contractualisation ou l'intégration verticale au Québec ne seraient pas très différents des motifs des producteurs d'autres pays. Nos entretiens ont révélé que les principaux facteurs dans le contexte québécois étaient la volatilité des prix (au niveau des intrants pour l'alimentation et le prix des porcs); les problèmes de transfert; les problèmes de capitalisation⁵; la situation financière précaire des producteurs suite à plusieurs années consécutives de crises; l'augmentation des besoins de main-d'œuvre spécialisée (masse critique selon la taille de l'entreprise) qui représentent des investissements importants; et l'environnement extrêmement compétitif et orienté vers l'international. Par ailleurs, les résultats d'un sondage initié par la FPPQ auprès des producteurs à forfait montrent que ces derniers motivent leur choix pour ce mode de coordination par la stabilité des revenus, le soutien technique offert, l'accès à l'expertise d'un réseau et le moindre niveau initial d'investissement.

3.2. La production de volaille

En 2011, on dénombrait 897 producteurs de volaille dont 760 producteurs de poulet (soit environ 85% des producteurs) et 137 producteurs de dindons (EVQ, 2011)⁶. Le secteur de la volaille est une production soumise au contingentement de l'offre ce qui oblige tous les producteurs à détenir un quota de production. C'est le registre sur les détenteurs de quotas qui permet à l'office qui gère ce système, les Éleveurs de volaille du Québec (EVQ), de compiler les données sur la proportion des quotas qui est détenue et le pourcentage de la production qui est produite par des producteurs indépendants et celle qui est produite par des entreprises de l'amont et de l'aval. Les entreprises de l'amont sont des meuniers ou des couvoiriers, les entreprises de l'aval sont des abattoirs.

Les données des EVQ sont présentées dans le tableau 3. On peut constater que le nombre d'entreprises de l'amont et de l'aval détenant du quota a connu une baisse importante au cours des vingt dernières années, passant de 165 en 1990 à 96 en 2010. Le tableau 3 fait aussi état de l'évolution de la proportion de la production produite par des producteurs et celle produite par des firmes de l'amont et de l'aval. On peut observer que la part de la production de volaille produite par des entreprises de l'amont et de l'aval est également en constante régression depuis 1990, passant de 35,3% à 26,7%. Pour l'année en cours, ce pourcentage est de l'ordre de 26%. Actuellement, 82% du quota détenu par ces entreprises

⁵ Le capital nécessaire au développement ou au démarrage en production est de plus en plus important. De plus, les entreprises porcines sont de plus en plus grandes et les six dernières crises dans le secteur n'ont pas permis aux producteurs de faire des investissements d'envergure. Par conséquent, plusieurs entreprises nécessitent un rattrapage en termes d'investissements ce que la contractualisation/intégration permettrait plus facilement.

⁶ 75 producteurs élèvent à la fois du poulet et du dindon.

serait détenu par les coopératives, essentiellement membres de la Fédérée, et les couvoiriers. Le reste serait entre les mains de meuniers indépendants ou d'abattoirs. Les entreprises de l'amont et de l'aval détentrices de quota produisent en partie ce quota dans leurs propres installations mais en loue également une partie à des éleveurs. La location de quota est souvent accompagnée d'achats de moulée ou de poussins par le producteur.

Tableau 3. Nombre de détenteurs de quotas et proportion de la production québécoise de volaille produite respectivement par des éleveurs de volaille et par des entreprises de l'amont ou de l'aval, 1990 à 2010.

	Nombre de détenteurs de quota	Pourcentage de la production
1990		
<i>Éleveurs</i>	641	64,6 %
<i>Entreprises en amont ou en aval</i>	165	35,3 %
1999		
<i>Éleveurs</i>	680	67,5 %
<i>Entreprises en amont ou en aval</i>	129	32,4 %
2010*		
<i>Éleveurs</i>	668	73,3 %
<i>Entreprises en amont ou en aval</i>	96	26,7 %

Source : Les Éleveurs de volaille du Québec, 2012.

* Les données de 2010 comprennent exclusivement les données pour le poulet.

La diminution de la part des entreprises non-agricoles dans la production de volaille serait, selon les EVQ, due à la vente de quota par ces entreprises au fil des ans et aux mesures prises pour lutter contre la concentration, notamment l'établissement d'une limite maximale au quota pouvant être détenu par une entreprise et les modalités de transfert des quotas.

3.3. La production d'œufs de consommation

Tout comme la production de volaille, la production d'œufs de consommation est assujettie à un système de gestion de la production par le biais d'un contingentement. Le Québec dénombre 104 producteurs d'œufs destinés à la consommation avec un cheptel moyen d'environ 36 000 pondeuses.

Les données du registre des détenteurs de quotas tenu par la Fédération des producteurs d'œufs de consommation (FPOCQ) indiquent que 28% de la production d'œufs est réalisée sous intégration par des entreprises de l'amont. Ce pourcentage est en légère baisse puisqu'en 2000, l'intégration comptait pour environ 30% comme on peut le constater dans le tableau 4. Les entreprises intégratrices sont

généralement des meuniers ou des couvoiriers. Le tableau 4 montre également que la production à forfait par des entreprises de l'amont est stable et négligeable. La coordination avec les entreprises de l'aval, les classificateurs, se fait par l'entremise de contrats de mise en marché verbaux ou écrits. Par ailleurs, certains producteurs possèdent des actions dans des entreprises de l'aval. Comme ce type d'intégration n'est pas celui qui soulève le plus de questionnement de la part des producteurs agricoles, nous ne l'avons pas analysé davantage et ne l'avons pas inclus dans les données sur l'intégration. Nous n'avons pas non plus inclus le cas de certains produits de niche, tels les œufs biologiques, les œufs oméga-3, les œufs bruns et les œufs de poules en liberté. Ces produits sont coordonnés avec des contrats de production et leur volume est relativement négligeable. La proportion de l'intégration verticale dans la filière des œufs de consommation a très peu évolué au cours des dernières années.

Tableau 4. Part de la production québécoise d'œufs de consommation produite par des producteurs indépendants, des producteurs à forfait et des entreprises de l'amont ou de l'aval, en 2000 et 2012.

	2000		2012	
	Nombre de détenteurs de quotas	Pourcentage de la production	Nombre de détenteurs de quotas	Pourcentage de la production
<i>Producteurs indépendants</i>	93	70%	90	71 %
<i>Producteurs à forfait</i>	2	0,3%	2	0,3 %
<i>Intégration verticale (auto-intégration)</i>	17	29,7%	14	28 %

Source : Fédération des producteurs d'œufs de consommation, 2012
Doyon *et al* (2001).

Les raisons de l'utilisation de contrats ou de l'intégration dans la production d'œufs de consommation proviennent des bénéfices commerciaux des relations d'affaires avec un couvoir et/ou un meunier, comme des escomptes sur les intrants par exemple. Il y aurait aussi l'atteinte d'une qualité uniforme le long de la chaîne, ce qui peut nécessiter l'utilisation d'une race spécifique de poulettes.

3.4. La production d'œufs d'incubation

La filière des œufs d'incubation est constituée de deux sous-secteurs : les œufs d'incubation de d'éleveurs de pondeuses d'œufs d'incubation et les œufs d'incubation de poulet à chair. La coordination verticale est différente dans chacun des deux sous-secteurs. Le tableau 5 résume les résultats de notre enquête et ceux de Doyon *et al* (2001).

Dans le cas des œufs d'incubation de poules d'œufs de consommation, 100% de la production est soit intégrée verticalement ou faite à forfait. Il y a cinq détenteurs de quotas de ce type. Deux détenteurs produisent à forfait avec des couvoiriers/meuniers et leur production correspond à 36% de la production totale. Le reste de la production (64%) est produite par 3 couvoiriers/meuniers qui possèdent leurs propres poulaillers et leurs quotas. L'analyse de l'évolution de ces deux modes de coordination montre que l'intégration par les couvoiriers/meuniers gagne du terrain par rapport à la production à forfait. De 2000 à 2012, la proportion de la production intégrée est passée de 53% à 64% alors que celle à forfait s'est réduite, passant de 47% à 36%.

Dans le cas des œufs d'incubation de poulet à chair, 26% de la production est faite par 24 producteurs indépendants. Ce mode de coordination est en recul par rapport à 2000 où 33 producteurs produisaient 30% de la production totale d'œufs de ce type. Cette diminution a été comblée par l'intégration par des couvoiriers/meuniers. En 2012, 23 entreprises de l'amont détenaient des quotas et produisaient 74% de la production, en augmentation par rapport à 2000 où elles produisaient 70% des œufs d'incubation de poulet à chair.

Tableau 5. Évolution de la proportion de la production québécoise d'œufs d'incubation produite respectivement par des producteurs indépendants, à forfait et par intégration verticale, en 2000 et 2012.

	2000		2012	
	Nombre de détenteurs de quotas	Pourcentage de la production	Nombre de détenteurs de quotas	Pourcentage de la production
Œufs d'incubation de poules d'œufs de consommation				
<i>Producteurs à forfait</i>	4	47%	2	36%
<i>Intégration par les couvoirs</i>	2	53%	3	64%
Œufs d'incubation de poulet à chair				
<i>Producteurs indépendants</i>	33	30%	24	26%
<i>Intégration par les couvoirs</i>	23	70%	16	74%

Source : Fédération des producteurs d'œufs d'incubation du Québec, 2012
Doyon *et al* (2001).

L'utilisation d'une coordination très étroite dans ce secteur serait due à deux principales raisons. En premier lieu, des raisons commerciales, les couvoiriers/meuniers veulent se garantir un débouché pour

leur moulée et/ou un approvisionnement en œufs. Ensuite, un meilleur contrôle sur les processus de production pour améliorer la productivité et la qualité sur la base de la génétique utilisée⁷.

3.5. La production bovine

La production bovine se décompose en trois filières distinctes : le veau de lait, le veau de grain, le veau d'embouche/bouvillon d'abattage. Pour éviter toute confusion entre ces trois filières, chacune d'elles est analysée dans une sous-section différente.

a. La filière du veau de lait

La filière du veau de lait compte 200 producteurs qui produisent annuellement 145 000 veaux. En plus d'être étroitement coordonnée, cette filière est très concentrée en amont et en aval. Actuellement, il y a trois fabricants d'aliments d'allaitement et quatre abattoirs. Deux fabricants d'aliments contrôlent 80% des intrants et 90% des abattages totaux. La coordination verticale dans ce secteur peut se faire de trois façons :

- Intégration verticale : Des entreprises en amont ou en aval de la production sont propriétaires de veaux et de fermes dans lesquelles elles engagent des employés;
- Production à forfait : Des entreprises de l'amont ou de l'aval possèdent des veaux et ont des contrats de production à forfait avec des producteurs agricoles pour faire élever leurs veaux;
- Contrats de production : Des éleveurs possèdent des veaux et les élèvent dans leurs bâtiments mais sont liés par contrat avec des entreprises de l'amont ou de l'aval. Ces contrats de production incluent généralement des clauses sur la fourniture d'intrants, le financement, le suivi technique et l'achat/vente des veaux.

Le tableau 6 résume l'évolution de la coordination verticale dans la filière du veau de lait au Québec pour les années 2000 et 2012. Les données de l'année 2000 proviennent de l'étude de Doyon *et al* (2001). Les définitions utilisées sont différentes dans les deux études. Si l'on considère les contrats de production comme étant de l'intégration, on peut conclure que la production de veau de lait au Québec est intégrée à 100%. Par contre, si l'on exclut les contrats de production comme étant de l'intégration verticale puisque les veaux sont la propriété des producteurs, il apparaît que la production québécoise est intégrée à 38%, incluant les contrats à forfait.

⁷ Cette filière comporte deux types de génétique qui nécessitent une gestion et une expertise différentes.

Tableau 6. Évolution de la coordination verticale dans la filière du veau de lait au Québec, en 2000 et 2012.

	2000		2012	
	Nombre de producteurs	Pourcentage de la production	Nombre de veaux produits	Pourcentage de la production
<i>Producteurs indépendants</i>	25	10%	0	0%
<i>Contrats de production</i>	} 200	} 90%	90 000	62%
<i>Producteurs à forfait</i>			22 000	15%
<i>Intégration verticale</i>			33 000	23%
Total	225	100%	145 000	100%

Source : Fédération des producteurs de bovins du Québec, 2012
Doyon *et al* (2001).

Par ailleurs, il est intéressant de noter que 90% des producteurs de veaux de lait sont liés aux trois fournisseurs d'intrants d'allaitement et donc que 10% des producteurs ne contractualisent pas avec ces entreprises. Ces producteurs ont formé un groupe pour acheter des veaux laitiers dans les encans, fabriquer leurs aliments d'allaitement, assurer le suivi technique et acheter les veaux finis. Afin de tirer son épingle du jeu, il semble que ce petit groupe de producteurs ait dû adopter le même type de coordination verticale que les autres joueurs, soit une coordination qui s'apparente à de l'intégration verticale. Ces producteurs sont liés par contrat entre eux, ils se coordonnent donc via des contrats de production ou de l'intégration verticale.

Le recours à la contractualisation et l'intégration dans ce secteur s'explique par les caractéristiques du produit qui doit être uniforme et de très grande qualité, ce qui implique un contrôle serré du processus de production. De fait, ces caractéristiques requièrent des compétences spécifiques sur le processus de production, un suivi technique étroit des élevages, une coordination serrée des entrées en élevage et des sorties des veaux pour l'abattage. Aussi, l'approvisionnement en poudre de lait, le principal intrant du maillon production, est complexe à produire. La poudre de lait est produite par seulement trois usines au Canada, les producteurs ne peuvent pas fabriquer eux-mêmes leur intrant poudre de lait. Cette concentration en amont, ainsi que la dépendance externe des producteurs pour le principal intrant de leur production, peut favoriser une coordination verticale plus intégrée dans cette filière.

Le Québec demeure un petit joueur à l'échelle nord-américaine dans un marché extrêmement compétitif et ouvert. En Europe et aux États-Unis, la production de veaux de lait est également fortement coordonnée. Cette situation n'est pas accidentelle, la coordination très étroite dans cette

filière permet d'être compétitif. Au Québec, cet élément, couplé à la présence d'une mise en marché collective (publicité générique), ont probablement permis à cette filière de connaître un grand succès en termes de pénétration de marché et de développement.

b. La filière du veau de grain

En ce qui concerne la filière du veau de grain, le scénario semble assez similaire à celui du veau de lait explicité précédemment. Globalement, il existe trois modes de coordination verticale dans cette filière. D'abord, des producteurs indépendants et quelques producteurs qui ont des contrats de production (cahier de charge) pour le Veau Charlevoix. Ensuite, des entreprises de fournitures d'intrants ayant des parts dans le maillon abattage/transformation offrent des contrats de production à forfait à des producteurs, contrats qui sont assortis d'incitatifs à la performance. Enfin, des entreprises de l'amont et de l'aval possèdent des entreprises agricoles et produisent leurs propres veaux de grain. Le tableau 7 résume les informations sur le nombre de producteurs et la proportion des différents modes de coordination utilisés dans ce secteur. La FPBQ nous a fourni les données pour l'année 2000. On peut observer qu'à cette époque, 68% des producteurs de cette filière étaient considérés comme indépendants, le 32% restant étant intégrés (auto-intégration et forfait). Une décennie plus tard, la coordination verticale a passablement changé. En 2012, la part de la production intégrée et de la production à forfait est de 47%. Les producteurs non-intégrés ne comptent plus que pour 53% du total de la production.

Tableau 7. Part de la production de veau de grain du Québec réalisée respectivement par des contrats de production, des producteurs indépendants, les producteurs à forfait et de l'intégration verticale, en 2000 et 2012.

	2000		2012	
	Nombre de producteurs	Pourcentage de la production	Nombre de producteurs/agents	Pourcentage de la production
<i>Contrats de production (Veau Charlevoix)</i>	5	4%	4	4%
<i>Producteurs indépendants</i>	245	64%	90	49%
<i>Producteurs à forfait et intégration verticale</i>	65	32%	70	47%
Total	315	100%	164	100%

Source : Fédération des producteurs de bovins du Québec, 2012

Selon la Fédération, la contractualisation constitue une solution pour demeurer en production pour certains producteurs compte tenu de la baisse de rentabilité des entreprises agricoles causée par la hausse du prix des intrants (grain) et les changements opérés au modèle de coût de production de l'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA). Nos entretiens ont révélé qu'avec la hausse du prix des grains de l'été 2012, la part d'intégration verticale et de contrats à forfait aurait rapidement augmentée. Compte tenu des raisons qui poussent les agents économiques à utiliser des contrats à forfait et de l'intégration dans ce secteur, la tendance à la hausse du prix des grains dans le futur pourrait davantage augmenter la proportion de la production intégrée dans ce secteur.

c. Le veau d'embouche et le bouvillon d'abattage

La filière du veau d'embouche/bouvillon d'abattage est divisée en trois principaux maillons. D'abord, le maillon des veaux d'embouche est réalisé par 3 834⁸ producteurs indépendants. Ce maillon est très peu concerné, pour ne pas dire pas du tout, par la contractualisation ou l'intégration verticale par des entreprises de l'amont ou de l'aval. Les veaux produits sont ensuite vendus à l'encan à environ 700 livres et achetés par 565⁹ producteurs de bouvillons (parcs d'engraissement) qui les engraisseront jusqu'au poids de 1 500 livres. Le maillon du bouvillon d'abattage est parfois divisé en deux sous-maillons, soit la semi-finition (entrée à 700 livres et sortie à 1000 livres) et la finition (abattage à 1500 livres). De façon générale, il y a très peu d'intégration verticale au niveau du bouvillon d'abattage. La filière est coordonnée en aval avec les abattoirs au travers de contrats de mise en marché qui sont gérés par l'agence de vente. L'utilisation de contrats de mise en marché entre les producteurs de bouvillons et les abattoirs est très répandue en Amérique du Nord.

Bien que cette filière soit très peu concernée par l'intégration verticale, une certaine forme d'intégration horizontale est présente. Certains producteurs de bouvillons contractualisent à forfait avec d'autres producteurs pour la semi-finition et/ou la finition de leurs bouvillons sur la base d'un prix fixe par livre de gain. Selon les informations obtenues lors de nos entretiens, la contractualisation horizontale dans ce secteur est motivée par les capacités physiques limitées du contractant et la diminution du risque. La production à forfait diminue le risque encouru par le sous-contractant par rapport au revenu tiré de sa production (prix fixe par livre de gain) et par rapport à l'achat de veaux d'embouche qui implique souvent des sommes très importantes qui doivent être financées sur environ 8-9 mois, le temps requis pour engraisser les bouvillons. La FPBQ ne peut pas quantifier le phénomène

⁸ Site internet de la FPBQ (consulté en octobre 2012), données de 2011.

⁹ Idem.

de contractualisation horizontale à forfait dans le bouvillon d'abattage puisque les contrats sont signés entre des producteurs et donc, que ces données sont de l'ordre du privé.

3.6. La production de fruits et légumes de transformation

Il existe principalement deux filières dans le secteur des légumes de transformation. La filière pois-haricot-maïs sucré (PHM) et la filière concombre. Tous les producteurs de ces filières ont des contrats avec leur acheteur, tel que stipulé dans la convention de mise en marché des légumes de transformation. La contractualisation provient exclusivement de l'aval (transformateur ou acheteurs autorisés).

Dans le cas de la filière PHM, tous les producteurs contractualisent avec deux transformateurs avec des contrats hybrides, situés à mi-chemin entre les contrats de mise en marché et les contrats de production. Dans ces contrats, le producteur s'engage à vendre sa récolte au transformateur à un prix négocié avant la production des légumes. Le producteur achète les semences, toujours du transformateur, et gère le processus de production. Le transformateur détermine le calendrier de production, le choix des semences et la nécessité et la période d'arrosage.

Dans la filière concombre, les producteurs utilisent des contrats similaires à ceux de la filière PHM, mais avec trois acheteurs, deux acheteurs autorisés (intermédiaires) ainsi qu'un transformateur. Le producteur choisit ses semences et décide de l'ensemble du calendrier de production et gère entièrement la régie de culture. Il n'y a actuellement pas de supervision de régie de production réalisée par les acheteurs comme dans le PHM. Le tableau 8 résume les informations sur la contractualisation dans ce secteur.

Tableau 8. Nombre de fermes productrices et pourcentage de la production de fruits et légumes de transformation au Québec, 2012.

	Nombre de producteurs	Pourcentage de la production
<i>Contrats de mise en marché et contrats de production</i>	581	100 %

Source : Fédération québécoise des producteurs de fruits et légumes de transformation, 2012.

Dans l'étude de Doyon *et al* (2001), il était mentionné que ce secteur utilisait des contrats de production à forfait. Selon les informations obtenues de la FQPFLT, il n'y aurait plus de producteur à

forfait au Québec. Déjà en 2000, une forte diminution de l'intégration était en cours. L'intégration dans ce secteur serait passée de 25-30% dans les années 1980 à 15-20% en 2000. En fait, une entreprise de l'aval possède quelques terres sur lesquelles elle produit du PHM, mais cette production est marginale au regard de l'ensemble des volumes produits au Québec. Aujourd'hui, la coordination de ce secteur se fait exclusivement avec des contrats hybrides tel qu'expliqué plus haut. La raison avancée dans l'étude de Doyon *et al* (2001) pour ce recul de l'intégration était que les entreprises de l'aval étaient convaincues qu'il valait mieux laisser la production aux producteurs et se concentrer sur les opérations de transformation.

En Europe et en Amérique du Nord, les contrats sont largement utilisés dans ce secteur agricole. Au Québec, les contrats représentent une assurance de débouchés pour les producteurs et une réduction des risques liés au prix et aux cultures puisque les prix et différentes conditions de production sont négociés par la Fédération avant la saison de production. Pour les transformateurs, les contrats permettent de réserver une superficie et de réduire le risque en planifiant les quantités et les périodes de récoltes.

3.7. La production maraîchère

La production maraîchère québécoise est très diversifiée. Elle produit plus de 65 variétés de légumes sur 1400 fermes. Les légumes produits sont commercialisés à 70% dans les grandes chaînes distributrices alors que les 30% restants passent par les circuits-courts de commercialisation (marchés publics, paniers, kiosque à la ferme). Il faut mentionner que l'accès aux grandes chaînes est difficile puisque ces dernières préfèrent un nombre réduit de fournisseurs. Règle générale, les chaînes se fourniront en légumes auprès de deux distributeurs et de cinq producteurs, mais pas n'importe lesquels, les producteurs ayant la certification CanadaGAP seulement. Ces producteurs, généralement de taille supérieure à la moyenne, sont également emballeurs. Lors des entretiens, il a été mentionné que les détaillants auraient vraisemblablement des contrats écrits avec leurs fournisseurs.

Une particularité de la production maraîchère est le fait qu'elle est particulièrement sensible aux fortes intempéries et aux maladies, conditions qui affectent toutefois des zones circonscrites. Afin de s'assurer de respecter leurs engagements auprès des grandes chaînes, les producteurs certifiés garantissent leur volume de production avec celui d'autres producteurs, ces producteurs étant souvent situés dans d'autres régions. Aussi, depuis l'instauration du règlement sur l'interdiction de défrichage

des terres¹⁰, les entreprises ne peuvent plus augmenter leurs superficies aussi facilement. L'une des solutions est d'acheter la production d'autres producteurs pour augmenter le volume vendu aux chaînes, ce qui s'apparente donc à de la coordination horizontale.

C'est par le biais d'ententes verbales que les producteurs certifiés font affaires avec leurs «producteurs-fournisseurs». Ces ententes, basées sur la confiance, comprennent des spécifications sur les produits finis ainsi que sur les semences à utiliser. En fait, les semences sont fournies par le producteur certifié, qui soustrait le montant des semences du montant offert pour le produit fini. En général, ces ententes ne sont pas problématiques, exception faite d'un cas de faillite d'un producteur accrédité, il y a quelques années, où les producteurs-fournisseurs n'ont pas été payés pour leurs ventes.

Par ailleurs, dans un cas précis et relativement rare, un contrat de production écrit a été utilisé par une ferme certifiée pour produire une variété spécifique (radis) chez un producteur-fournisseur. Également, il y aurait un cas d'intégration verticale dans ce secteur, une entreprise hors secteur maraîcher a acheté une entreprise maraîchère et y emploie en ancien producteur maraîcher. Ce mode de coordination n'est cependant pas très répandu dans la production maraîchère puisque que le programme de paiements anticipés nécessite que le demandeur soit un producteur agricole, ce qui limite l'expansion de l'intégration verticale par des entreprises non-agricoles.

3.8. La production de pommes de terre

La production de pommes de terre québécoise comporte quatre filières: la pomme de terre de semence, la pomme de terre de table, la transformation en pré-pelage (frites) et la croustille. S'il y avait un peu d'intégration verticale dans ce secteur au début des années 2000 comme le souligne l'étude de Doyon *et al* (2001), il semblerait que ce mode de coordination ait presque entièrement disparu pour faire place à des contrats de mise en marché et des contrats de production. Le sous-secteur de la croustille est le secteur coordonné le plus étroitement et le seul sous-secteur ayant une proportion non-négligeable d'intégration est la pomme de terre de pré-pelage où des producteurs intègrent la transformation en aval. Les modes de coordination de chacune des filières sont analysés dans les sous-sections suivantes.

¹⁰ Depuis quelques années, un moratoire sur la mise en valeur des terres agricoles au Québec interdit aux producteurs de développer ou de défricher de nouvelles terres, peu importe que celles-ci soient en terre noire ou non (AJMQ, 2007).

a. La pomme de terre de semence

Cette filière compte 32 producteurs et s'organise totalement via des contrats de mise en marché écrits qui stipulent la quantité, la qualité et le prix, entre les producteurs de pommes de terre de semence et les producteurs de pommes de terre d'autres filières. Il n'y a donc aucune coordination de type intégration verticale dans ce sous-secteur.

b. La pomme de terre de table

La filière la pomme de terre de table dénombre environ 200 producteurs. La majeure partie des pommes de terre de table est vendue aux chaînes d'alimentation, les grandes fruiteries ainsi qu'au marché central de Montréal. Les acheteurs finaux préfèrent être en relation commerciale avec un nombre restreint de fournisseurs. En moyenne, ils ont des relations commerciales avec cinq à six emballateurs accrédités, souvent d'importants producteurs de pommes de terre également. On compte 52 agents autorisés (accrédités) à vendre aux grands distributeurs au Québec. L'intégration du maillon emballage par des producteurs n'est pas comptabilisée dans la proportion de la production intégrée puisque cette forme d'intégration par des producteurs n'est pas celle qui fait l'objet de cette étude. Les producteurs-emballateurs accrédités par les chaînes comptent pour 20% du nombre de producteurs totaux, mais produisent 80% de la production de pommes de terre fraîche au Québec. La relation entre les producteurs-emballateurs et les acheteurs finaux est basée sur un lien de confiance. Il n'y aurait pas de contrats entre les partenaires, les chaînes préférant l'utilisation de bons de commande. Les achats sont stables dans le temps ce qui fait en sorte que les producteurs-emballateurs peuvent compter sur les historiques d'achat pour prévoir leur production.

Afin de répartir le risque et/ou d'augmenter leur production, les producteurs-emballateurs achètent la production d'autres producteurs. Ces transactions sont régies par des contrats verbaux relativement stables dans le temps, ce qui permet aux producteurs de prévoir leur production à chaque année. Lors des entretiens, il a été mentionné que l'utilisation de contrats écrits devient de plus en plus courante et que la tendance devrait continuer en ce sens dans les années à venir. La proportion de contrats écrits demeure toutefois inconnue pour le moment.

c. La pomme de terre de pré-pelage

Cette filière compte une quarantaine de producteurs et entre 25 et 30 acheteurs. Il y a principalement deux types de coordination entre les producteurs et les acheteurs dans cette filière. Dans un premier cas de figure, les producteurs utilisent des contrats de mise en marché écrits avec des usines de pré-pelage. La convention de mise en marché oblige les parties à fournir une copie du contrat à la FPPTQ. Les contrats de mise en marché concernent environ 25 producteurs représentant environ 80% de la production.

Dans l'autre cas de figure, il s'agit de plus petits producteurs de pommes de terre qui ont développé leur propre entreprise de pré-pelage. Cette intégration du maillon transformation par les producteurs concerne environ 15 producteurs au Québec, soit 20% de la production totale de pommes de terre pour le pré-pelage. Les raisons qui expliquent cette intégration du maillon de la transformation par le maillon production seraient de bénéficier des retombées positives associées à la rentabilité du maillon pré-pelage et de s'assurer, par le fait même, d'un débouché pour les pommes de terre des producteurs-intégrateurs.

Finalement, il y a récemment eu un cas d'intégration de la production par une entreprise de l'aval. En effet, une entreprise de pré-pelage a acheté une entreprise agricole de pommes de terre et emploie des employés. Ce cas est très récent et unique dans ce secteur.

d. La croustille

Au Québec, la filière de croustille compte environ 20 producteurs ainsi que deux principaux acheteurs. La coordination verticale de la production diffère d'un acheteur à l'autre. Dans un cas, l'acheteur utilise un contrat de mise en marché avec ses producteurs. Ce contrat spécifie exclusivement les quantités désirées, le prix ainsi que la qualité du produit fini. Dans l'autre cas, on parle d'un contrat à la frontière du contrat de mise en marché et du contrat de production, où l'acheteur spécifie le choix d'un intrant, notamment l'utilisation d'un cultivar spécifique de pomme de terre qui a été développé par l'acheteur.

Tout comme la plupart des secteurs de production végétale hautement périssable, ce secteur est caractérisé par de la sous-contractualisation entre producteurs. De fait, certains producteurs qui contractualisent avec les entreprises de l'aval signent pour des volumes supérieurs à leur capacité de

production. Ces producteurs achètent donc la production d'autres producteurs afin de compléter leur volume. Les producteurs sous-contractants ont des ententes verbales avec les producteurs contractants basées sur un lien de confiance historique.

3.9. La production d'agneaux et de moutons

La filière ovine québécoise comprend trois principaux sous-secteurs : l'agneau de lait, l'agneau léger et l'agneau lourd. Les trois filières se différencient lorsque l'agneau atteint 55 livres. De la naissance jusqu'à ce poids, on ne peut différencier les sous-secteurs. Les agneaux ayant le plus de potentiel d'engraissement sont dirigés vers la filière de l'agneau lourd et sont abattus lorsqu'ils atteignent un poids de 120 livres. Les agneaux à moindre potentiel seront abattus comme agneaux légers au poids de 70-75 livres. Environ 45% des agneaux produits au Québec seront abattus comme agneaux lourds et 55% comme agneaux légers. Le maillon production peut être divisé en deux étapes, l'étape naisseur et l'étape finisseur. Les producteurs peuvent donc être naisseurs-finisieurs ou n'être impliqués que dans l'une ou l'autre des deux étapes.

Jusqu'à tout récemment, on ne parlait pas d'intégration dans ce secteur, mais depuis quelques années, le phénomène prend de l'expansion, bien qu'encore à ses débuts. Les sous-secteurs de l'agneau de lait et l'agneau léger sont peu concernés par la contractualisation et l'intégration verticale. C'est surtout dans l'agneau lourd que l'on voit des changements notables. Le principal cas d'intégration concerne une entreprise provenant d'un autre secteur de production agricole. Cette entreprise possède un parc d'engraissement où elle emploie des travailleurs, achète des fermes et a des contrats à forfait avec des producteurs pour la finition des agneaux. La Fédération des producteurs d'agneaux et de moutons du Québec (FPAMQ) n'a pas de données sur l'importance du phénomène d'achat de fermes et de parcs d'engraissement par des entreprises de l'amont/aval ou des entreprises hors secteur ovin. L'étendue des contrats à forfait n'est pas non plus très bien connue compte tenu de l'émergence récente de ce type de contrats. La FPAMQ estime que les contrats à forfait concerneraient 10 producteurs pour un total de 10% de la production.

Un autre type de contrat de plus en plus utilisé dans ce secteur est le contrat de financement. Une entreprise financerait l'achat d'agneaux des producteurs et se paierait lors de la vente finale de l'agneau à l'abattoir. Ces contrats de financement concerneraient quatre producteurs pour environ 4% de la production.

Le récent recours à l'intégration et les contrats à forfait ou de financement dans ce secteur s'expliqueraient par les difficultés financières des producteurs et leur manque de liquidités. La production à forfait permet par exemple de réduire leur risque avec un prix fixe par unité produite et un suivi technique, et les contrats de financement, d'obtenir des agneaux et de faire des investissements.

3.10. L'élevage de poulettes

La filière des poulettes, destinées à devenir des poules pondeuses pour la production d'œufs de consommation, compte 82 éleveurs répartis sur l'ensemble du Québec. Il existe trois principaux types d'éleveurs de poulettes au Québec :

- Les éleveurs en circuit fermé : Éleveurs qui sont également producteurs d'œufs et qui produisent des poulettes uniquement pour leurs propres besoins;
- Les éleveurs en circuit fermé + : Éleveurs qui sont également producteurs d'œufs et qui produisent plus de poulettes que leurs propres besoins, le surplus est commercialisé;
- Les éleveurs sans quota : Éleveurs qui ont des contrats de mise en marché avec un producteur d'œufs et des contrats à forfait.

Dans les deux premiers cas de figures, les producteurs d'œufs ont intégré le maillon d'élevage de poulettes. Comme il s'agit d'intégration verticale de deux maillons consécutifs de la chaîne par un même producteur, nous ne traiterons pas davantage de ces cas. Il existe cependant de la production à contrat forfaitaire dans ce secteur qui mérite une analyse plus profonde. Certains éleveurs de poulettes produisent leurs propres poulettes et les vendent à des producteurs d'œufs en utilisant des contrats de mise en marché alors que d'autres produisent à forfait pour le compte de producteurs d'œufs. La Fédération des producteurs de poulettes du Québec (EPQ) ne possède pas de données sur la répartition de la production faite à forfait par les producteurs de poulettes. Elle estime cependant que 59 des 82 éleveurs de poulette font de la production à forfait. Le tableau 9 fait état du nombre de producteurs pour chaque type de producteurs et de la part de production pour chaque type.

Tableau 9. Nombre de producteurs et part de la production selon différents types de producteurs dans le secteur de production de poulettes au Québec, 2012.

	Nombre de producteurs	Pourcentage de la production
<i>Producteurs sans quota</i>	29	35%
<i>Producteurs en circuit fermé</i>	30	36%
<i>Producteurs en circuit fermé +</i>	23	29%
Total	82	100%

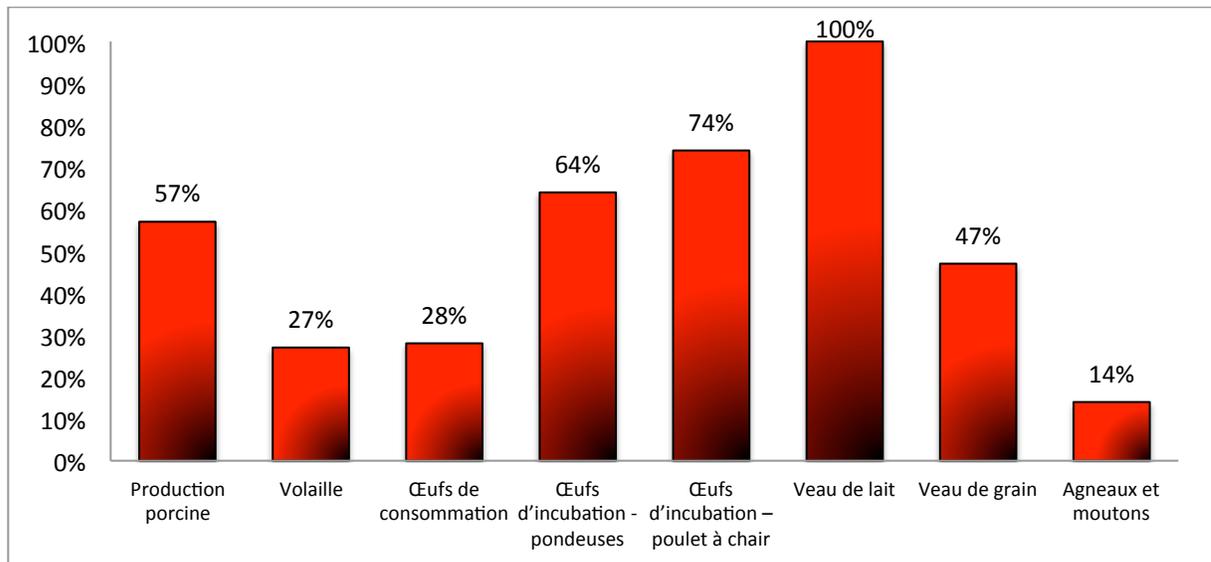
Source : Éleveurs de poulettes du Québec (ÉPQ), 2012.

Le secteur de la poulette connaît d'importants changements avec la récente adoption d'un plan conjoint. Les effets de la mise en place d'un plan conjoint dans ce secteur ne sont pas encore connus et pourraient affecter les modes de coordination en place. Par ailleurs, il a été souligné lors des entretiens qu'une bonne collaboration entre les éleveurs de poulettes et les producteurs d'œufs était une condition nécessaire à l'atteinte d'une meilleure efficacité. Une coordination étroite dans ce secteur est donc favorisée par les producteurs.

3.11. Sommaire

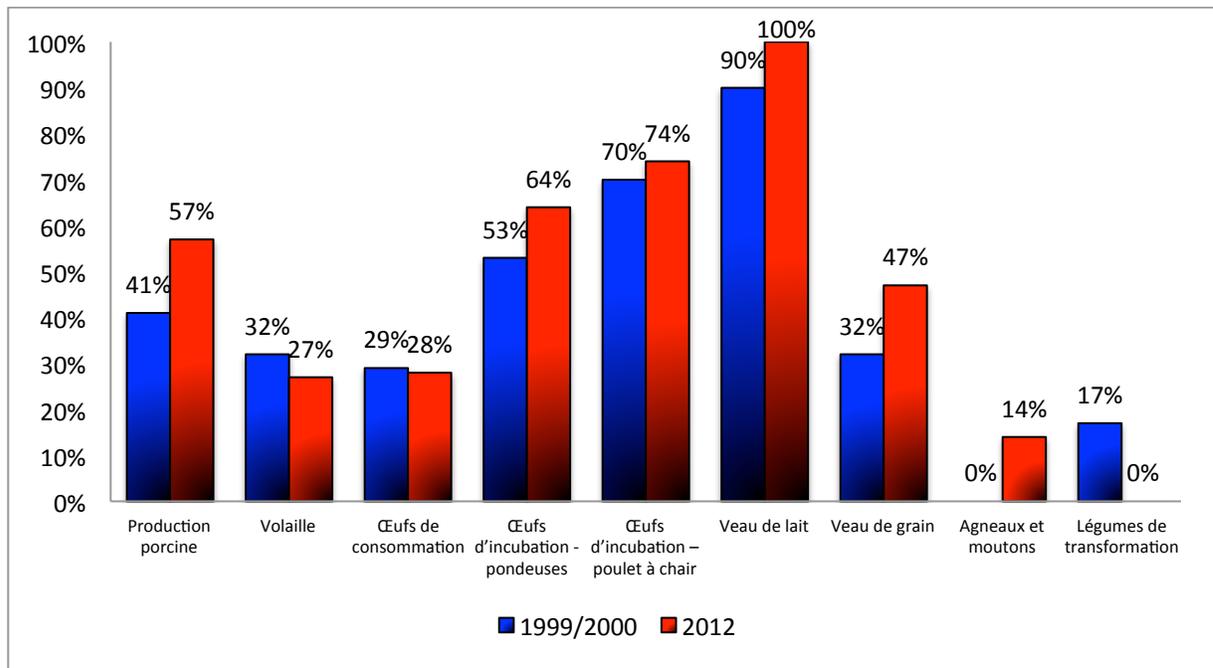
Le graphique 2 résume les résultats de notre étude. Seuls les secteurs où l'on retrouve des contrats de production à forfait et de l'intégration verticale sont présentés. Ces deux modes de coordination ont d'ailleurs été additionnés pour obtenir un portrait général de l'intégration verticale au Québec. À noter que les contrats de production ne sont pas comptabilisés dans ces résultats puisqu'ils ne sont pas considérés comme étant de l'intégration dans cette étude, sauf dans le cas du veau de lait. La raison de cette différence réside dans le peu de contrôle que détiennent les producteurs qui ont des contrats de production dans ce secteur.

Graphique 2. Proportion de la production sous intégration verticale ou à forfait dans différents secteurs agricoles québécois, 2012.



Le graphique suivant montre l'évolution de l'intégration verticale et de l'utilisation de contrats à forfait en agriculture au Québec sur la période 1999/2000 à 2012 à partir des résultats de l'étude de Doyon *et al* (2001) et de nos résultats. On remarque une croissance de l'auto-intégration et de la production à forfait dans la plupart des secteurs sauf celui de la volaille, des œufs de consommation et des légumes de transformation. Les secteurs ayant connu les croissances les plus notables en termes d'intégration verticale et de production à forfait au cours de la dernière décennie sont le secteur porcin (41% à 57%), le veau de grain (32% à 47%) et l'agneau (0% à 14%).

Graphique 3. Évolution de l'intégration verticale et de l'utilisation de contrats à forfait dans l'agriculture québécoise, 1999/2000 à 2012.



3.12. Un aperçu de la contractualisation et de l'intégration verticale aux États-Unis

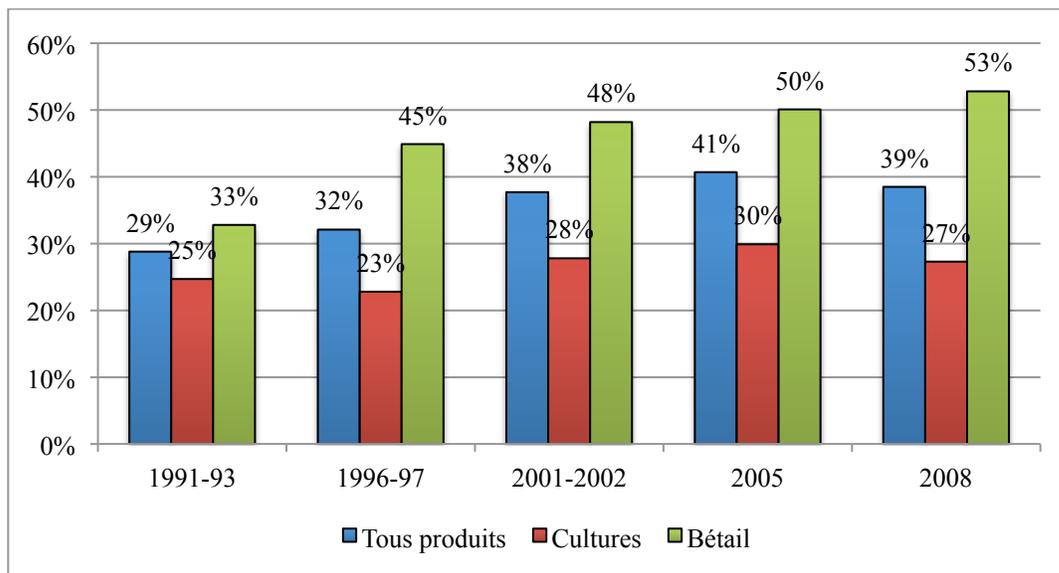
Il n'est pas du ressort de cette étude de faire le portrait de l'intégration verticale aux États-Unis, mais un bref aperçu nous semble pertinent afin de positionner le Québec dans les tendances générales nord-américaines.

Le USDA ne compile pas de données sur la prévalence de l'intégration verticale aux États-Unis, mais possède cependant plusieurs données en ce qui attrait à la production par contrat, incluant les contrats de production à forfait. L'intégration verticale, au sens d'auto-intégration, ne serait pas très répandue dans l'agriculture américaine. Une étude faite par des chercheurs universitaires américains en 2000 indique que moins de 8% de la production agricole aurait été intégrée verticalement au tournant du nouveau millénaire (Hayenga *et al*, 2000). Les secteurs de productions les plus intégrées sont les œufs, la volaille et quelques cultures comme les betteraves à sucre, les pommes de terre, les légumes frais et quelques fruits et noix. En 2000, environ 18% du volume de porcs total produit provenait de fermes intégrées. Dans le secteur du bœuf, l'intégration verticale serait d'environ 5% et concernerait surtout des producteurs (des coopératives) qui intègrent des transformateurs. Enfin, toujours selon cette étude, le secteur de la volaille et des œufs est entièrement coordonné par l'intégration verticale et les contrats à forfait.

La production agricole sous contrats concerne un pourcentage important de la production agricole américaine. Il faut souligner que le USDA considère la production à forfait comme étant un type de contrat de production. En 2011, les contrats de production et de mise en marché coordonnaient environ 40% de la production agricole américaine (MacDonald et Korb, 2011). Ce pourcentage était de 28% en 1991, et de 11% en 1969. La tendance à l'utilisation de contrat est à la hausse mais peut varier dans le temps. En 2005 par exemple, la proportion de la production coordonnée par contrat était de 41%. La légère diminution de cette proportion depuis 2005 serait attribuable aux changements dans la composition des revenus de la production agricole, les productions non coordonnées par contrat ayant vu leur prix et leurs revenus augmenter.

Le graphique 4 montre l'évolution de la part de la production agricole américaine sous contrat, par produit de 1991 à 2008. On remarque que les produits animaux sont en général plus coordonnés par des contrats que les produits végétaux, et que la part de la production coordonnée par contrat s'en va en s'accroissant, tant pour les produits animaux que végétaux.

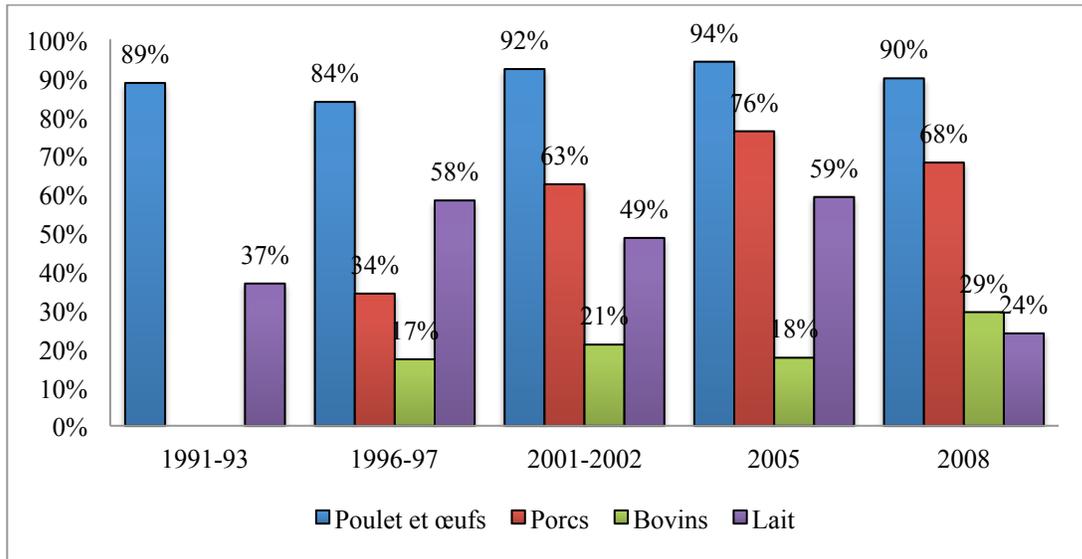
Graphique 4. Part de la production agricole sous contrat, par produit, 1991-2008, États-Unis, en pourcentage.



Source : MacDonald et Korb, 2011.

Si on regarde plus en détail la proportion de l'utilisation de contrats dans le secteur du bétail (graphique 5), on remarque qu'il existe d'importantes différences entre filières. La filière avicole américaine est coordonnée par des contrats dans des proportions d'environ 90% et ce, depuis les années 50s. Au Québec, le secteur des œufs d'incubation est également un secteur fortement intégré et contractualisé. La production porcine a connu une augmentation importante de l'utilisation de contrats au cours des 20 dernières années. Au début des années 1990, il y avait encore peu de contrats alors qu'en 2008, 68% de la production est sous contrat. La tendance de l'utilisation de contrats dans cette production n'est cependant pas stable dans le temps, les contrats semblent avoir perdu du terrain depuis 2005. Encore une fois, les proportions que l'on retrouve aux États-Unis sont semblables à ce que l'on retrouve au Québec. La filière bovine a traditionnellement été moins coordonnée par des contrats, bien que la coordination contractuelle soit en augmentation. Les données du USDA ne permettent pas de différencier les sous-secteurs de cette filière, il ne nous est donc pas possible d'affirmer si ces données concernent également le veau de grain et le veau de lait. Cependant, la FPBQ avance que la production du veau de lait est fortement intégrée aux États-Unis et en Europe. Enfin, le secteur laitier utilise les contrats de façon plus aléatoire, les données de 2008 montraient une nette diminution de l'utilisation des contrats dans ce secteur aux États-Unis. La production laitière utilise principalement des contrats de mise en marché.

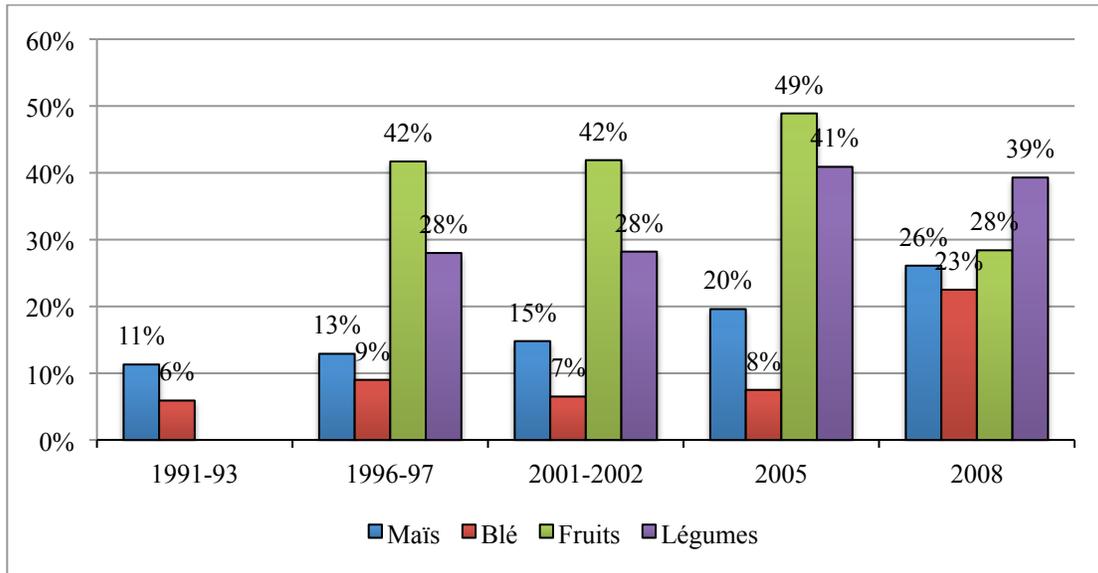
Graphique 5. Part de la production agricole américaine sous contrat dans les secteurs de la volaille, du porc, du bovin et du lait, 1991 à 2008.



Source : MacDonald et Korb, 2011.

Le graphique 6 montre les proportions d'utilisation de contrats dans le secteur végétal. Les secteurs identifiés dans le graphique utilisent généralement des contrats de mise en marché, sauf dans le cas du secteur des légumes qui utilise aussi des contrats de production. Les fruits et les légumes utilisent plus de contrats que les produits de grandes cultures, ce qui s'explique par la nature périssable de ces produits qui nécessite une coordination minimale. On remarque aussi que les tendances de recours aux contrats sont à la hausse, bien que l'année 2008 ait vu une diminution de l'utilisation de contrats pour les produits périssables.

Graphique 6. Part de la production agricole américaine sous contrat dans les secteurs du maïs, du blé, des fruits et des légumes, 1991 à 2008.



Source : MacDonald et Korb, 2011.

En somme, les phénomènes de contractualisation et d'intégration verticale sont en hausse chez nos voisins américains et les secteurs de production concernés par ces tendances sont sensiblement les mêmes qu'au Québec. Les productions les plus étroitement coordonnées (contrats de production et intégration verticale) aux États-Unis sont les œufs, la volaille, le porc et dans une moindre mesure, les légumes. Au Québec, notre étude indique que les secteurs les plus intégrés ou utilisant le plus des contrats à forfait sont les œufs, le porc, la volaille et les veaux de grain et de lait.

4. PISTES DE RÉFLEXION SUR L'ENCADREMENT DES CONTRATS ET DE L'INTÉGRATION VERTICALE PAR LA MISE EN MARCHÉ COLLECTIVE

Comme nous l'avons mentionné dans la section 2 du présent document, une coordination verticale plus étroite comporte certains avantages mais aussi des inconvénients. La structure des marchés agricoles étant très souvent oligopsonistique, les producteurs agricoles peuvent se retrouver désavantagés lors de la négociation ou la renégociation des contrats, ou être victimes de comportements opportunistes de la part de leur partenaire contractuel. Les États-Unis ont mis en place des lois et des règlements afin d'encadrer la contractualisation (Loi sur la publication imposée du prix du bétail de 1999; règle qui empêche les transformateurs de demander aux producteurs de renoncer à leur droit de recourir aux tribunaux dans le Farm Bill de 2008; règle qui oblige les transformateurs à indiquer dans leurs contrats si une modernisation importante des équipements et bâtiments sera nécessaire avant terme du contrat dans le Farm Bill de 2008; clauses de confidentialité interdites, etc.). L'Europe s'appuie sur des interprofessions pour réguler les relations contractuelles entre producteurs et entreprises de l'amont et de l'aval. Cette section porte plus spécifiquement sur ce qui se fait au Québec. Elle se veut une réflexion quant aux solutions qui pourraient être apportées pour s'assurer de bonnes pratiques contractuelles. Lors des entretiens avec les fédérations, nous leur avons demandé de spécifier les outils de la mise en marché collective qu'elles utilisent ou qu'elles comptent utiliser pour encadrer les contrats dans leur secteur. Dans un premier temps, nous présentons les résultats de cette démarche. Dans un deuxième temps, nous amorçons une réflexion sur le contrôle du phénomène de l'intégration et proposons quelques pistes d'exploration.

4.1. La mise en marché collective et l'encadrement de la contractualisation

Tout comme les producteurs américains et européens, les producteurs agricoles québécois qui utilisent des contrats font face à diverses situations que l'on pourrait qualifier de hasards contractuels. Certains producteurs se questionnent sur l'équité des contrats par exemple. D'autres souhaiteraient plus de transparence dans le contenu des divers contrats offerts aux producteurs. Certains contrats ne rémunèrent pas l'investissement nécessaire pour demeurer compétitif. Enfin, certains expérimentent des actes opportunistes de la part de leur partenaire de l'amont et/ou de l'aval. La mise en marché collective dispose de plusieurs outils pour encadrer la contractualisation. Les fédérations/syndicats spécialisés, les plans conjoints, les conventions de mise en marché et le tribunal administratif de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec sont des organisations ou des outils qui peuvent être utilisés pour réduire l'impact négatif de la contractualisation sur les producteurs agricoles. Dans le

cas des plans conjoints avec gestion de l'offre, certains offices peuvent même réduire la proportion de quotas détenus par les entreprises de l'aval et de l'amont à moyen et long-terme. Cette sous-section présente les principaux outils utilisés ou qui pourraient être utilisés dans le cadre de la mise en marché collective et qui permettent de réduire les effets négatifs d'hasards contractuels et d'encadrer la coordination contractuelle.

4.1.1. Les contrats-types

L'utilisation de contrats-types est très répandue et ce, un peu partout dans le monde. Le contrat-type est un modèle de contrat qui comporte les clauses que devraient normalement contenir un contrat. Le contrat-type peut par exemple contenir des clauses sur la durée contractuelle, les obligations de vente et d'achat, le prix et les modalités de paiement, les conditions de résiliation, les garanties, les indemnités, les ruptures de contrat, les législations applicables, la collecte du produit agricole, l'échantillonnage, la classification, les règlements des litiges, etc. Le contrat-type permet plus de transparence dans les relations contractuelles entre producteur et contractant/intégrateur et permet aussi d'améliorer le pouvoir de négociation des producteurs en l'informant de ce que devrait contenir un contrat équitable. Bien souvent, les producteurs n'ont pas de formation qui leur permette de comprendre les implications des clauses inscrites au contrat. En utilisant le contrat-type comme modèle, le producteur peut éviter les pièges contractuels et inclure des clauses qui le protégeront. Plusieurs fédérations ont développé des contrats-types que les producteurs peuvent utiliser pour négocier avec leur intégrateur ou contractant. Les fédérations ayant développée des contrats-types sont la FPBQ dans le veau de lait et la FPPTQ. Les contrats-types ne sont pas utilisés par tous les producteurs mais les fédérations qui ont créé ce type d'outil ont mentionné que certains producteurs les utilisent. Il est à noter que la FPPQ travaille présentement sur une ébauche d'un contrat-type.

4.1.2. Support dans le règlement de litiges

Les contrats sont des ententes entre deux ou plusieurs parties. Qui dit entente dit aussi mésentente. Parfois, l'évolution ou l'application des ententes contractuelles conduit à des litiges. Déjà, lors de la création de la mise en marché collective, le législateur avait prévu la création d'un organisme régulateur des relations entre producteurs et entreprises de l'aval. La Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (RMAAQ) possède plusieurs pouvoirs dont celui de jouer le rôle de tribunal administratif quasi-judiciaire. Ce tribunal a le pouvoir d'interpréter la loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche et ainsi de régler les litiges découlant de l'application de la loi, des plans conjoints et des conventions de mise en marché. Les producteurs agricoles québécois

disposent donc d'un tribunal pour trancher les différends qui surgissent dans l'application de leurs contrats collectifs, les conventions de mise en marché.

Il en est tout autre pour les contrats d'ordre privé. Dans le cas de contrats de mise en marché, certains offices ont le droit d'intervenir dans le règlement de litiges puisque les contrats privés sont « harmonisés » avec les conventions de mise en marché. Par exemple, la fédération québécoise des producteurs de fruits et légumes de transformation est impliquée dans le suivi et le respect des contrats. S'il y a des conflits entre les producteurs et les acheteurs, la fédération peut envoyer une tierce partie vérifier la situation auprès des parties concernées et agir en tant que conciliateur. Si la tierce partie conclut que le producteur a raison, la Fédération s'assure que la compensation déterminée soit versée au producteur. Dans le cas contraire, la fédération s'assure que le producteur respecte ses engagements. La fédération des producteurs de pommes de terre est également impliquée dans le respect des contrats de mise en marché. Lorsque certains problèmes contractuels surviennent, tels que des désaccords sur les méthodes d'échantillonnage par exemple, la Fédération peut intervenir et embaucher un spécialiste qui ira vérifier l'échantillonnage.

Dans le cas de contrat de production à forfait, la situation semble un peu plus complexe puisque ces contrats ne sont pas harmonisés avec les conventions. Les fédérations des secteurs ayant ce type de contrat ont mentionné être hésitantes à interférer dans les relations contractuelles qu'elles considèrent comme relevant de l'ordre privé. D'une part, les fédérations n'ont pas le pouvoir d'intervenir au niveau des contrats privés, d'autre part, les producteurs semblent réticents à faire intervenir leur fédération dans leurs litiges.

4.1.3. Négociation de contrats

Un autre outil qui a été cité plusieurs fois lors de nos entretiens concerne l'intervention dans la négociation de contrats. Certains producteurs ont fait part à leur fédération qu'ils aimeraient que cette dernière intervienne dans la négociation de leur contrat avec leur contractant. Ces demandes concerneraient principalement les clauses sur les prix. De fait, certains producteurs souhaiteraient des prix minimums dans leur contrat. Les conditions de financement pourraient également faire partie des éléments pouvant être négociés par les fédérations, ainsi que des clauses sur les investissements à faire pour demeurer compétitif. Par ailleurs, dans la convention de mise en marché du porc, il est possible de négocier une convention pour les producteurs à forfait (art. 12.f). Bien que cet outil ne soit pas encore

utilisé par la fédération, cet exemple montre qu'il existe déjà des outils de la mise en marché collective qui permettent de négocier une convention pour les producteurs qui ont des contrats à forfait.

4.1.4. *Diffusion d'information*

La mise en marché collective a été créée d'abord et avant tout pour rééquilibrer le pouvoir de négociation des producteurs face aux acheteurs de leurs produits. Ce qui est moins connu mais très présent dans le rapport Héon¹¹ et dans les premières conventions de mise en marché, c'est la volonté des producteurs de réduire l'asymétrie d'information par rapport à leurs acheteurs et de disséminer de l'information sur les marchés. La mise en marché collective peut servir à révéler et disséminer l'information. Certains secteurs plutôt réfractaires à l'intervention de la mise en marché collective dans la contractualisation pourraient d'ailleurs grandement bénéficier de la diffusion d'information de la part de leur fédération. Par exemple, les producteurs de porcs à forfait ont formulé le souhait que la FPPQ les informe sur le contenu des autres contrats, notamment le prix payé dans les contrats. L'une des solutions est de calculer les coûts de production des éleveurs à forfait afin de s'assurer d'une part que le prix du contrat couvre leur coût de production¹², et d'autre part, de servir de base comparative pour les producteurs. Un outil comparatif de type *benchmark* existe déjà pour les producteurs-naisseurs avec une grille de prix du porcelet. Cet outil n'est pas obligatoire mais permet aux producteurs-naisseurs de se comparer avec ce que la fédération considère comme étant une répartition équitable des coûts entre producteurs-naisseurs et producteurs-finisseries. Le développement d'un *benchmark* est un exemple d'outil que peuvent utiliser les fédérations pour réduire l'asymétrie d'information des producteurs sous contrat. D'autres outils sont peut-être à envisager, des sondages auprès de producteurs pourraient peut-être révéler leurs besoins à ce niveau.

4.1.5. *Surveiller l'application de contrats*

Un autre outil que peut utiliser la mise en marché collective pour encadrer la contractualisation est la surveillance de l'application des contrats. Le rôle de la fédération québécoise des producteurs de fruits et légumes de transformation est intéressant à cet égard. Dans ce secteur, la fédération surveille le contenu des contrats. La FPFLTQ a accès à tous les contrats et valide si les contrats respectent la convention, ce qui permet une harmonisation des contrats entre les producteurs. La convention a par

¹¹ Le rapport Héon, publié en 1955, est à l'origine de l'adoption de la mise en marché collective au Québec.

¹² Cette situation n'est pas présente dans le cas des secteurs sous gestion de l'offre puisque les coûts de production sont indexés régulièrement, ce qui se reflète dans les prix payés aux producteurs.

ailleurs préséance sur les contrats privés et est renouvelée à chaque année. Selon la fédération, on retrouve des configurations semblables en Europe dans le secteur des légumes de transformation.

Aussi, par le passé, quelques problèmes contractuels ont été identifiés dans le secteur de la croustille, certains allant jusqu'en arbitrage à la RMAAQ. La convention de mise en marché dans ce secteur a, comme dans le cas des légumes de transformation, préséance sur les contrats privés. Le rôle de la FPPTQ à ce niveau est de détecter les clauses des contrats qui sont désavantageuses pour les producteurs et de modifier la convention de mise en marché pour corriger ces clauses.

4.1.6. Paiements garantis

Les outils de garantie de paiements peuvent également être mobilisés pour réduire certains effets négatifs de contractualisation. Dans le secteur du lait par exemple, la RMAAQ administre un programme de garantie de paiement qui assure le paiement du lait livré aux producteurs en cas de défaut de paiement l'acheteur ou de faillite. Pour faire bénéficier les producteurs concernés de la garantie offerte par le cautionnement, la FPLQ informe la Régie du défaut de paiement et cette dernière acquitte à la place de l'acheteur les sommes que ce dernier doit aux producteurs. Ce programme est financé par les acheteurs. Un même programme existe dans le secteur de la volaille. Il y a eu des discussions il y a quelques années dans le secteur maraîcher pour développer un programme de paiements garantis, mais les producteurs ont préféré privilégier leur liberté à cette sécurité. À noter que les producteurs maraîchers n'ont pas de plan conjoint.

4.1.7 Limites de la mise en marché collective dans l'encadrement des contrats

En conclusion de cette sous-section, il est important de noter que la mise en marché collective a déjà à sa disposition des outils pour encadrer la contractualisation mais l'utilisation ou non de ces outils dépend de la volonté des producteurs concernés à les utiliser. La plupart des producteurs semblent avoir une bonne relation contractuelle avec leurs partenaires et ne veulent pas nécessairement que leur fédération intervienne dans cette relation. De plus, dans le cas de filières fortement intégrées en amont et en aval, comme le cas du veau de lait par exemple, l'imposition d'un règlement ou d'un pool de prix est très difficile en pratique puisque la filière est déjà organisée. Aussi, certains secteurs privilégient la liberté à l'encadrement. Dans le secteur maraîcher par exemple, la mentalité commerciale des producteurs serait plutôt individualiste.

Par ailleurs, il faut aussi se poser la question à savoir si les raisons des producteurs qui ne veulent pas que leur fédération intervienne dans leur relation contractuelle ne proviennent pas d'une crainte de perdre leur contrat et les avantages qu'ils tirent de ces contrats. Ce désavantage des contrats a été souligné précédemment. Certains producteurs ont peu d'alternatives de débouchés s'ils ont un litige avec leur contractant. On peut aussi formuler l'hypothèse que certains producteurs craignent de perdre leur contrat s'ils montrent leur intérêt pour une plus grande intervention de la mise en marché collective dans leurs relations contractuelles. L'objectif de cette étude n'est évidemment pas de répondre à ces questions mais les poser permet d'entamer une réflexion.

4.2 Ralentir l'intégration verticale

Encadrer l'utilisation de contrat est une chose, ralentir ou freiner l'intégration en est une autre. Le phénomène d'intégration en agriculture n'est pas propre au Québec, c'est une tendance générale dans la plupart des pays développés. Vouloir ralentir ou freiner cette tendance sera sûrement une tâche difficile et complexe, en plus d'être potentiellement dommageable pour la compétitivité de certains secteurs. Notre étude des différentes filières a montré qu'une coordination étroite peut être bénéfique dans certains secteurs. Par exemple, la coordination très étroite que l'on observe dans le veau de lait n'est pas étrangère à l'efficacité de cette filière au Québec et à sa compétitivité en Amérique du Nord. Les filières porcines les plus compétitives sont également celles qui sont les plus étroitement coordonnées. Il y a de réels gains d'efficacité à coordonner plus étroitement les produits agricoles dans les chaînes agroalimentaires.

Dans d'autres secteurs, le recours à la production à forfait est variable d'une période à l'autre. Nous n'avons pas trouvé les raisons qui expliquent cette variabilité dans la littérature mais ce fait montre qu'il y a bel et bien un dynamisme dans le choix d'un mode de coordination et une certaine compétition entre eux. Nos entretiens ont révélé que la récente augmentation de la production à forfait dans les secteurs porcin, ovin et le veau de grain est très probablement due aux difficultés financières des producteurs. Face à des risques de plus en plus élevés et une marge de plus en plus faible, nombre de producteurs voulant demeurer en production optent pour la production à forfait qui leur assure un revenu plus stable et un moindre besoin en liquidités. Dans ce contexte, on pourrait penser qu'une façon de ralentir le nombre de fermes optant pour la production à forfait est de suppléer pour les raisons qui poussent à l'intégration. Ainsi, des dispositifs ou des outils supplantant le manque de liquidités et/ou permettant de réduire les risques des producteurs face aux augmentations de coûts des intrants ou de diminution des prix des produits agricoles pourraient être envisagés.

Dans le cas des productions sous gestion de l'offre, certains outils de la mise en marché collective ralentissent ou ont le potentiel de ralentir la détention de quota par des entreprises de l'amont et de l'aval. Dans le secteur de la volaille par exemple, la diminution de l'intégration est liée dans une certaine mesure aux démarches de la Fédération pour réduire la concentration au travers d'un règlement limitant la possession de quota par ces entreprises, des règles sur la propriété des poulaillers, le transfert des quotas, etc.

5. CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude avait pour objectif de présenter un portrait de l'intégration verticale et de la contractualisation dans le secteur agricole québécois ainsi que de proposer des pistes de réflexion sur l'encadrement de ces modes de coordination par la mise en marché collective.

Dans un premier temps, nous avons mis en évidence les facteurs explicatifs d'une coordination verticale plus étroite et les désavantages de modes de coordination plus étroits sur les producteurs. Cet exercice a permis d'apprécier les avantages et inconvénients de la coordination verticale. Nous avons ensuite fait le portrait actuel de la contractualisation et de l'intégration dans les principaux secteurs concernés par ces phénomènes au Québec. Les données recueillies peuvent sous-estimer la réalité puisque certaines données sont de l'ordre du domaine privé et ne peuvent être obtenues par les fédérations. Un bref portrait de la situation américaine a permis d'observer que les secteurs les plus intégrés aux États-Unis sont sensiblement les mêmes qu'au Québec, révélant une certaine logique motivant l'intégration. Enfin, la dernière partie de cette étude se voulait une réflexion sur les outils que la mise en marché collective pourrait mettre en place pour encadrer la contractualisation.

En guise de conclusion, nous aimerions formuler des suggestions de recherche futures. D'abord, il serait intéressant de faire une revue de littérature sur ce qui se fait ailleurs en termes de coordination verticale et d'encadrement des pratiques contractuelles, notamment aux États-Unis et en Europe. Les modèles américains sont souvent différents des modèles européens. Ces derniers sont plus similaires à ce que l'on retrouve au Québec, notamment par rapport à la taille des fermes, les relations commerciales dans les chaînes agroalimentaires et la relation de l'agriculture avec la société. Des connaissances sur ce qui se fait dans ces deux régions du globe permettrait d'avoir une vue d'ensemble et de discerner les différentes approches à l'encadrement de la contractualisation. Il n'était pas du ressort de cette étude de faire cette analyse, mais les résultats d'une telle étude permettraient de contextualiser davantage la situation québécoise et d'explorer d'autres moyens d'encadrer la contractualisation.

Aussi, les politiques agricoles façonnent l'agriculture et peuvent indirectement encourager/décourager l'intégration. Analyser l'effet de certaines politiques agricoles québécoises sur la propension à l'intégration permettrait d'identifier les éléments de ces politiques qui ont une influence sur les modes de coordination des filières.

Par ailleurs, lors de nos entretiens, nous avons rencontré la Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ) qui nous a fait part de ces questionnements sur l'intégration. Compte tenu du manque de liquidités et des plus grands risques que la relève doit supporter, la FRAQ s'interroge à savoir si les jeunes qui s'installent en agriculture ont une plus grande propension à utiliser les contrats de production à forfait. Une étude pour évaluer l'utilisation de la contractualisation et de l'intégration par la relève et l'évolution de cette utilisation dans le moyen-terme permettrait d'évaluer la proportion de la production à forfait chez la relève et d'observer si la production à forfait est temporaire ou permanente.

BIBLIOGRAPHIE

- AJMQ (Association des jardiniers maraîchers du Québec). 2007. *Mémoire présenté à la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire du Québec*. http://www.caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Memoires%20nationales%20Montreal/17-M-Association_jardiniers_maraichers.pdf. Page consultée en octobre 2012.
- Antonovitz, F., Buhr, B. et D.J. Liu. 1996. *Vertical Integration Incentives in Meat Product Markets*. Department of Applied Economics, University of Minnesota, 36 pages.
- Boehlje, M. et L.F. Schrader. 1998. *The Industrialization of Agriculture: Question of Coordination*. Chapitre 1 du livre *The Industrialization of Agriculture: Vertical Coordination in the US Food System*. Pp. 3-26.
- Boland, M., Barton, D. et M. Domine. 2002. *Economic Issues with Vertical Coordination*. AgMRC (Agricultural Marketing Resource Center), Department of Agricultural Economics, Kansas State University. 17 pages.
- den Ouden, M., Dijkhuizen, A.A., Huirne, P.B.M. et P.J.P. Zuurbier. 1996. *Vertical Cooperation in Agricultural Production-Marketing Chains, with Special Reference to Product Differentiation in Pork*. *Agribusiness*, Vol. 12, No. 3. Pp. 277-290.
- Doyon, M., Y. Proulx, M. Morisset, D-M. Gouin et M. Frigon. 2001. *Étude sur les structures des exploitations agricoles et l'environnement économique et réglementaire québécois*. GREPA. Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, Université Laval. 94 pages.
- ÉVQ (Éleveurs de volaille du Québec). 2011. *Statistiques*. <http://volaillesduquebec.qc.ca/fr/elevage/statistiques>. Page consultée en octobre 2012.
- Harris, C. 2012. *Will Integrated Supply chain Bring Home the Bacon?* <http://www.thepigsite.com/swinenews/30154/will-integrated-supply-chain-bring-home-the-bacon>. Page consultée en septembre 2012.
- Hayenga, M, V. J. Rhodes, G. Grimes et J. Lawrence. 1996. *Vertical Coordination in Hog Production*. GIPSA-RR 96-5, U.S. Department of Agriculture. 112 pages.
- Hayenga, M., Schroeder, T., Lawrence, J., Hayes, D., Vukina, T., Ward, C. et W. Purcell. 2000. *Meat Packer Vertical Integration and Contract Linkages in the Beef and Pork Industries: An Economic Perspective*. 103 pages.
- MacDonald, J.M., and P. Korb. 2011. *Agricultural Contracting Update: Contracts in 2008*. EIB-72. USDA, Economic Research Service (ERS).

- Mahoney, J.T. et D.A. Crank. 1993. *Vertical Coordination: The Choice of Organizational Form*. Working Paper no. 93-0169, College of Commerce and Business Administration, University of Illinois Urbana-Champaign.
- Martinez, S.W. et A. Reed. 1996. *From Farmers to Consumers: Vertical Coordination in the Food Industry*. U.S. Department of Agriculture (USDA), Economic Research Service (ERS), Agricultural Economic Report No. 720. 16 pages.
- Masten, S.E, Meehan, J.W. et E.A. Snyder. 1991. *The Costs of Organization*. JLEO 7(1): 1-25.
- Mazé, A. 2007. *Contractualisation et coûts de transaction dans l'agriculture : Le cas du secteur de la viande bovine*. Université Paris 1 Panthéon Sorbonne. 16 pages.
- Mighell R.L. et L.A. Jones. 1963. *Vertical Coordination in Agriculture*. U.S. Department of Agriculture (USDA), Economic Research Service (ERS), Agricultural Economic Report No. 19.
- Perry, M.K. 1989. *Vertical Integration: determinants and effects*. Dans: R. Schmalensee et R. Willig (eds), *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1. Pp. 103-255,
- Rehber, E. 1998. *Vertical Integration in Agriculture and Contract Farming*. Private Strategies, Public Policies and Food System Performance, Working paper no. 46. 33 pages.
- Shaffer, J.D. 1987. *Thinking about Farmers' Cooperatives, Contracts, and Economic Coordination*. Paru dans la publication *Cooperative Theory: New Approaches*, ACS Report No. 18. Pp. 61-86.
- Vavra, P. 2009. *L'agriculture contractuelle : Rôle, usage et raison d'être*. Éditions OCDE. doi : 10.1787/5kmmmx180zkk-fr. 43 pages.