

2015RP-03

**Coordination verticale dans les secteurs québécois du porc
et des légumes de transformation :
statut, motivations et enjeux**

Annie Royer, Daniel-M.Gouin

Rapport de projet
Project report

Montréal
Février 2015

© 2015 *Annie Royer, Daniel-M.Gouin*. Tous droits réservés. *All rights reserved*. Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.
Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO

Partenaire majeur

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations

Partenaires corporatifs

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque Nationale du Canada
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Fédération des caisses Desjardins du Québec
Financière Sun Life, Québec
Gaz Métro
Hydro-Québec
Industrie Canada
Intact
Investissements PSP
Ministère des Finances et de l'économie du Québec
Power Corporation du Canada
Rio Tinto Alcan
Ville de Montréal

Partenaires universitaires

École de technologie supérieure (ÉTS)
École Polytechnique de Montréal
HEC Montréal
Institut national de la recherche scientifique (INRS)
McGill University
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.

ISSN 1499-8629 (Version en ligne)

Coordination verticale dans les secteurs québécois du porc et des légumes de transformation : statut, motivations et enjeux

Annie Royer^{}, Daniel-M. Gouin[†]*

Sommaire

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 devenir de plus en plus « coordonnée ». La coordination par le marché au comptant est délaissée au profit d'une coordination plus étroite, c'est-à-dire une coordination qui se fait au moyen de contrats, d'alliances, de partenariats et d'intégration verticale. Le Québec n'échappe évidemment pas à ces dynamiques. Certains secteurs agricoles semblent d'ailleurs particulièrement concernés par les phénomènes de contractualisation et d'intégration verticale, notamment les secteurs du porc et des légumes de transformation. Qui plus est, ces secteurs montrent une grande diversité de modes de coordination, particulièrement de types de contrat, et leur expérience par rapport à ces phénomènes est très différente.

Le principal objectif de cette recherche est donc d'améliorer notre compréhension des phénomènes de contractualisation et d'intégration verticale en rassemblant des connaissances théoriques et empiriques qui nous permettent d'identifier les enjeux qui découlent d'une coordination plus étroite dans ces deux secteurs. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps opéré une vaste revue de littérature sur la coordination verticale de ces secteurs aux États-Unis, au Canada et en Europe. Nous avons ensuite procédé à des entretiens avec des experts et des acteurs des secteurs visés, ainsi qu'à une enquête téléphonique auprès de producteurs. Au total, une quinzaine d'intervenants ont été rencontrés dans les deux secteurs et plus d'une quarantaine de producteurs ont été interrogés. La dernière phase de la recherche a consisté en une analyse globale et une réflexion sur les enjeux que posent la contractualisation et l'intégration dans ces secteurs au Québec. Cette réflexion s'articule notamment sur l'efficacité de la coordination verticale dans chacun des deux secteurs, en tenant compte des caractéristiques qui leur sont spécifiques, dans une perspective d'amélioration de la compétitivité des filières.

Les principaux constats de notre étude sont que l'intégration et la contractualisation ont un impact différent selon que la production sous intégration ou contrat est l'activité agricole principale du producteur ou une production secondaire.

^{*} Professeure-chercheure, Université Laval, Québec. Responsable du projet, CIRANO.

[†] Professeur-chercheur, Université Laval, Québec.

Clément Bishinga, professionnel de recherche a fait partie de l'équipe de réalisation de ce projet.

De la même façon, les conséquences de la contractualisation et de l'intégration seront différentes selon que la production contractualisée soit facilement remplaçable par une autre production ou pas. Dans le secteur des légumes de transformation, la présence de l'option grandes cultures crée plusieurs possibilités de sortie pour le producteur, ce qui réduit grandement sa dépendance face à son contractant. Il n'y a donc pas de problématiques soulevées par les experts et les acteurs qui ne soient si importantes qu'il faille apporter des modifications sensibles aux façons de faire. Toutefois, il faut noter que la dépendance unilatérale que subissent les transformateurs est contraire à ce que l'on observe généralement dans les filières agroalimentaires.

Dans le secteur porcin, et les productions animales en général, la conversion des actifs vers d'autres productions est plus coûteuse, ce qui rend le producteur beaucoup plus dépendant de sa relation avec son contractant, entraînant des enjeux très différents. La question sanitaire y a pris tellement d'importance au cours des dernières années qu'elle conditionne la structure de l'ensemble de la filière de production et des relations contractuelles qui en découlent. La coordination par intégration et contrat à forfait y est donc en croissance. Et contrairement à la filière des légumes de transformation, le lien de dépendance se trouve du côté des producteurs à forfait face à leurs contractants. De fait, les producteurs à forfait font face à un contexte de rareté d'options de sortie couplé à la présence d'actifs spécifiques, une double caractéristique qui conduit à la dépendance, qui est qualifiée d'unilatérale parce que l'intégrateur de son côté peut bénéficier de plus d'options de choix parmi les producteurs. Dans un tel contexte, des acteurs, surtout du côté du maillon de la production, s'interrogent sur l'équité de certains contrats et le manque général de transparence sur les pratiques contractuelles. De répondre à cette préoccupation représente une option à envisager pour les acteurs de la filière, que la question de l'équité perçue soit réelle ou pas, afin de réussir à maintenir un climat favorable au maintien de mécanismes de coordination verticale efficaces, dans un contexte où ils semblent incontournables.

Par ailleurs, la question de l'avenir de la production porcine indépendante n'est pas une question de choix d'un mode de coordination ou l'autre, il s'agirait davantage d'une question de contrôle sanitaire dans les élevages. L'avenir de la production porcine indépendante ne pourra être garanti que si des processus de coordination verticale efficaces s'y développent afin de permettre de contrôler ou à tout le moins de réduire la prévalence de risques sanitaires. De plus, la succession de crises, sanitaires ou de marché, qui a prévalu du milieu des années 2000 jusqu'à tout récemment, a contribué à fragiliser la situation financière de nombre de producteurs de porcs. Dans un tel contexte, la réduction de prise de risques (sur le coût des intrants et le prix du produit fini) et la diminution des besoins en fonds de roulement que permet l'intégration ont pu constituer pour plusieurs producteurs jusque-là indépendants un incitatif, voire une obligation pour certains, à recourir à ce mode de coordination verticale.

En conclusion, notre analyse ne conduit pas à envisager des options de grands bouleversements de la coordination verticale des deux filières analysées. Les acteurs de ces deux filières sont déjà bien au fait des contraintes auxquelles ils font face et de la nécessité d'y maintenir une coordination verticale efficace, voire améliorée, afin d'assurer un processus continu d'amélioration de leur compétitivité.

Table des matières

Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	vii
Liste des graphiques.....	viii
Liste des figures.....	viii
1. Introduction.....	1
1.1 Objectifs.....	2
1.2 La démarche de la recherche.....	3
2. La théorie des coûts de transaction pour comprendre la nature de la coordination verticale.....	5
2.1 Le concept de coordination verticale.....	5
2.1.1 L'intégration verticale.....	6
2.1.2 Les contrats.....	6
2.1.3 Avantages et inconvénients des contrats.....	9
2.2 Une analyse sous l'angle des coûts de transaction.....	11
2.2.1 Hypothèses comportementales.....	12
2.2.2 Les caractéristiques des transactions.....	13
2.2.3 Le principe d'alignement discriminant.....	14
2.2.4 Flexibilité et sécurité dans les contrats.....	15
2.2.5 Autres facteurs favorisant une coordination verticale plus étroite.....	16
3. La contractualisation et l'intégration verticale dans les secteurs porcin et des légumes de transformation, un tour d'horizon.....	19
3.1 Le secteur porcin aux États-Unis, au Canada et en Europe.....	19
3.1.1 Aux États-Unis.....	19
3.1.2 Au Canada.....	22
3.1.3 En Europe.....	24
3.2 Le secteur des légumes de transformation aux États-Unis, au Canada et en Europe.....	30
3.2.1 Aux États-Unis.....	30
3.2.2 Au Canada.....	36
3.2.3 En Europe.....	38
4. La coordination verticale dans l'industrie porcine au Québec.....	43

4.1 La situation actuelle	43
4.1.1 Les entreprises intégratrices.....	44
4.1.2 La coordination verticale du maillon production	45
4.1.3 Évolution récente de la coordination verticale	47
4.2 Les différents modes de coordination ayant cours dans l'industrie porcine	47
4.2.1 L'autointégration	48
4.2.2 La coordination contractuelle.....	49
a) Les contrats à forfait.....	49
b) Les contrats de financement	57
c) les contrats de production Porc certifié La Coop	58
4.2.3 Les éleveurs indépendants	60
4.3 La régionalisation de l'intégration et les logiques de concurrence	63
a) Les différences régionales	63
b) La question de la concurrence	64
c) Logique d'intégration de chaînes entières.....	66
5. La coordination verticale dans l'industrie des légumes de transformation au Québec	67
5.1 Description et fonctionnement de l'industrie.....	67
5.2 Coordination verticale du secteur.....	69
6. Les enjeux de la coordination verticale et de l'intégration dans les cas analysés au Québec.....	77
6.1 Les enjeux dans le secteur porcin.....	77
6.2 Les enjeux dans le secteur des légumes de transformation	80
7. Pistes de réflexion et conclusion	83
Bibliographie.....	87

Liste des tableaux

Tableau 2.1. Description de différents modes de coordination verticale des filières agroalimentaires.....	8
Tableau 2.2. Résumé des concepts théoriques utilisés dans cette étude.....	17
Tableau 3.2. Principaux cheptels porcins de l'Union Européenne (UE-27').....	25
Tableau 3.3. Pourcentage des établissements porcins nationaux possédant plus de 1000 porcs à l'engraissement (> 20 kg), 2007.....	25
Tableau 3.4. Nombre d'Organisations de Producteurs (OP) dans le secteur porcin et leur pourcentage de la production porcine française.....	29
Tableau 3.5. Principaux légumes de transformation produits aux États-Unis, 2013.....	30
Tableau 3.6. Pourcentage de la superficie cultivée américaine pour les légumes de transformation (cornichons, haricots verts, maïs sucré, pois verts et tomates), 2012.....	31
Tableau 3.7. Statistiques relatives au secteur des légumes de transformation au Québec et en Ontario, 2008-2010.....	36
Tableau 3.8. Répartition du volume de production de pois, haricots, maïs et concombre de transformation pour le Québec et l'Ontario, 2008.....	37

Liste des graphiques

Graphique 3.1. Pourcentage total de porcs produits à forfait par des producteurs ayant plus de 5000 porcs, 1996-2013.	21
Graphique 3.2. Évolution des modes de commercialisation des porcs d'abattage aux États-Unis, 2002-2012.	22
Graphique 3.3. Pourcentage des entreprises possédant plus de 500 acres dans le secteur des légumes de transformation (haricots, maïs sucré, concombres/cornichons et tomates) et pourcentage de la superficie récoltée totale, États-Unis, 2012.	31
Graphique 3.4 : Pourcentage de la superficie plantée de légumes de transformation faite sous contrat de production, États-Unis, échelle tronquée à 50 %, 2002 à 2011 ¹	33
Graphique 3.5 : Comparaison entre la superficie plantée totale de légumes de transformation (haricots, maïs sucré, pois verts, concombres/cornichons) sous des contrats de production et sur le marché au comptant, États-Unis, milliers d'acres, 2000 à 2012 ^p	34
Graphique 3.6. Acres contractés pour les légumes de transformation (haricots, maïs sucré, pois verts et tomates), Ontario, 2008 à 2013 ^p	38
Graphique 4.1. Évolution de la proportion de la production porcine québécoise mise en marché par un agent intégrateur, 1994 à 2013.*	46

Liste des figures

Figure 2.1. Typologie des modes de coordination selon un continuum de coordination de plus en plus étroit. .	6
---	---

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 devenir « coordonnée » de façon de plus en plus structurée. 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 au comptant est délaissée au profit d'une coordination plus étroite, c'est-à-dire une coordination qui se fait au moyen de contrats, d'alliances, de partenariats et d'intégration verticale. 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 formes de coordination plus étroites 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.

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). Ces modes de coordination permettent entre autres de réduire les coûts de transaction, d'avoir plus de contrôle sur la qualité du produit fini, de diminuer l'incertitude, de stabiliser le revenu des producteurs agricoles, de partager le risque et d'avoir plus facilement accès au financement. Une coordination plus étroite n'a cependant pas que des avantages, l'occurrence de risques contractuels peut annuler les effets positifs de ces modes de coordination pour les partenaires.

Au Québec, certains secteurs agricoles sont particulièrement concernés par les phénomènes de contractualisation et d'intégration verticale. Une récente étude (Royer et Vézina 2012) montre que le pourcentage des porcs qui ont été mis en marché par un intégrateur en 2011 était de 50 %. Ce pourcentage se situait aux alentours de 57 % en 2012, soit une augmentation de 7 % en une seule année. Dans le secteur des légumes de transformation, tous les producteurs possèdent des contrats les liant à leurs acheteurs⁴. Les contrats de production utilisés auparavant auraient fait place à des contrats un peu moins contraignants, à mi-chemin entre le contrat de production et le contrat de mise en marché. Tous les contrats des produits visés par le plan conjoint des légumes de transformation sont encadrés par une mise en marché collective qui surveille l'équité des contrats, leur application et intervient lors de litiges.

⁴ La mise en marché des pois, des haricots, du maïs et des concombres est couverte par un plan conjoint. Les autres légumes destinés à la transformation (chou-fleur, brocoli, carotte et autres) ne sont pas assujettis au plan conjoint des légumes de transformation mais sont produits sous contrats.

L'étude de Royer et Vézina avance aussi que les motifs qui poussent les producteurs et les intégrateurs à opter pour la contractualisation ou l'intégration verticale au Québec ne seraient pas très différents des motifs que l'on retrouve dans d'autres pays. Les principaux facteurs identifiés par les organisations de producteurs concernent la volatilité des prix (au niveau des intrants pour l'alimentation et du prix des produits); les problèmes de transmission des exploitations et de capitalisation; la situation financière précaire des producteurs à la suite de plusieurs années consécutives de crise; l'augmentation des besoins de main-d'œuvre spécialisée qui représente des investissements de plus en plus importants; l'environnement extrêmement compétitif et orienté vers l'international pour certains secteurs; et le meilleur contrôle sur la qualité des produits et les processus de production. Ces facteurs donnent une bonne indication des motivations des acteurs pour l'adoption d'une coordination plus étroite mais doivent être considérés avec prudence. L'étude de Royer et Vézina n'avait pas pour mandat d'identifier les facteurs de motivation conduisant à la contractualisation et l'intégration, ces résultats ont été générés à partir des intuitions des participants à l'étude. De plus, selon la méthodologie de cette étude, ces résultats découlent d'entrevues avec les organisations de producteurs uniquement. Les producteurs et les intégrateurs-contractants n'avaient pas été directement consultés.

Ces récents résultats d'enquête et de recherche, bien que pertinents, montrent cependant que nos connaissances sur les motivations, les avantages et les inconvénients d'une coordination plus étroite doivent être élargies à tous les acteurs concernés par cette tendance et approfondies. Les secteurs du **porc** et des **légumes de transformation** semblent particulièrement intéressants à explorer dans le cadre de la présente étude puisque ces secteurs montrent une grande diversité de modes de coordination, particulièrement de types de contrat, et que leur expérience par rapport à ces phénomènes est très différente.

1.1 Objectifs

Le principal objectif de cette recherche est donc de rassembler les connaissances nécessaires à la compréhension des phénomènes de contractualisation et d'intégration verticale dans divers secteurs agricoles québécois. De façon spécifique, il s'agit :

- 1) De documenter la prévalence et de caractériser la contractualisation et l'intégration verticale dans le secteur porcin et des légumes de transformation aux États-Unis, au Canada et en Europe à partir de la littérature existante et d'entrevues téléphoniques si nécessaire.
- 2) De faire l'état de la situation de la contractualisation et de l'intégration dans les secteurs porcins et des légumes de transformation québécois de façon approfondie, soit
 - a. d'identifier les différents types d'arrangements, leurs importances respectives et leurs différences, notamment avec les arrangements présents dans le secteur coopératif;

- b. d'identifier les motivations des divers partenaires des chaînes pour ces arrangements;
 - c. de faire ressortir les avantages et inconvénients de ces arrangements pour toutes les parties afin d'identifier les conditions facilitatrices menant à une contractualisation efficace et équitable, ainsi que les obstacles;
 - d. d'identifier les tendances à venir selon les divers partenaires et les facteurs qui affectent celles-ci.
- 3) D'identifier les principaux enjeux et difficultés découlant de ces phénomènes en croissance pour chacune des parties prenantes.
- 4) De répertorier les options à envisager pour répondre à ces enjeux et difficultés en se basant sur les intuitions des acteurs et des experts des secteurs étudiés, dans une perspective d'amélioration de la compétitivité des filières sectorielles québécoises du porc et des légumes de transformation.

1.2 La démarche de la recherche

La présente recherche propose une démarche en trois phases associées aux quatre objectifs. La première phase, qui correspond au premier objectif de la recherche, consiste en une revue de littérature. Cette revue de littérature est réalisée en deux étapes, la première s'intéressant aux principaux concepts théoriques de la théorie des coûts de transaction qui vont permettre d'éclairer les incitations à mettre en place une coordination verticale plus étroite dans les secteurs analysés et les circonstances dans lesquelles elle se développe. Dans une deuxième étape, la revue de littérature porte sur la **nature** et la **prévalence** de la contractualisation et de l'intégration verticale dans le secteur porcin et dans celui des légumes de transformation aux États-Unis, au Canada et en Europe. Cette étape permet de situer le Québec par rapport aux tendances lourdes qui peuvent s'exprimer dans d'autres régions en matière de coordination verticale. Toutefois, les résultats sont bien entendu dépendants de la disponibilité de la documentation pertinente.

La deuxième phase a pour objectif de collecter les informations requises pour répondre au deuxième objectif de la recherche. Il s'agit de rencontrer des acteurs (experts, producteurs, intégrateurs ou contractants) des deux filières concernées afin de documenter l'état de la coordination verticale au Québec dans le secteur porcin et dans le secteur des légumes de transformation. Plus précisément, la démarche vise, en lien avec les concepts théoriques, à cerner les motivations des acteurs à choisir l'un ou l'autre mode de coordination et à identifier les conditions facilitatrices ainsi que les obstacles à une contractualisation efficace et équitable. La collecte des données est basée sur des entrevues semi-structurées avec les experts et les entreprises intégratrices ou contractantes dans le cadre d'une méthode qualitative de recherche. Dans le secteur porcin, les entreprises rencontrées opéraient dans un ou plusieurs maillons de la filière, soit les maillons génétique, meunerie, production de porc ou abattage. Au total, une quinzaine d'intervenants ont été rencontrés dans les deux secteurs. Pour des raisons de confidentialité, nous n'identifions pas systématiquement les personnes et

les entreprises rencontrées, sauf dans le cas du réseau coopératif afin de pouvoir différencier les pratiques de ce réseau par rapport aux pratiques des réseaux privés.

Pour ce qui est des producteurs, nous avons préféré conduire une enquête téléphonique avec des questions semi-ouvertes afin d'en rejoindre un plus grand nombre. Ainsi, nous avons interviewé 30 producteurs porcins (18 producteurs à forfait et 12 indépendants) ainsi que 11 producteurs de légumes de transformation qui ont des superficies variées de légumes dans le pois, haricot (y compris extra-fin), concombre, maïs, brocoli et chou-fleur. Compte tenu de la nature qualitative de notre recherche, nous n'avons pas recherché un échantillon représentatif de la population dans l'objectif de produire des statistiques, mais bien des réponses riches en contenu afin de comprendre les motivations des producteurs dans leur choix d'un type de relations contractuelles et leur vision des inconvénients et enjeux que ces dernières peuvent poser.

La troisième phase de la recherche consiste en une analyse globale et une réflexion sur les enjeux que posent la contractualisation et l'intégration dans les deux secteurs analysés. Cette réflexion s'articule notamment sur l'efficacité de la coordination verticale dans chacun des deux secteurs, en tenant compte des caractéristiques qui leur sont spécifiques, dans une perspective d'amélioration de la compétitivité des filières visées.

2. La théorie des coûts de transaction pour comprendre la nature de la coordination verticale

Dans un premier temps, cette section présente brièvement le concept de coordination verticale et les avantages et inconvénients des contrats qui sont identifiés dans la littérature. Ensuite, l'analyse de la coordination verticale sous l'angle des coûts de transaction est présentée. Le concept des coûts de transaction permet de mieux comprendre la logique contractuelle en matière de circulation d'un produit entre les divers maillons d'une filière. Ce double cadre d'analyse, coordination verticale et coûts de transaction, va permettre de structurer l'analyse de la contractualisation et de l'intégration verticale dans les deux secteurs analysés.

2.1 Le concept de coordination verticale

Le concept de coordination verticale dans le secteur agroalimentaire provient de la coordination des différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, de la production d'intrants agricoles en passant par la production agricole jusqu'à la vente finale au consommateur. Le transfert des produits d'une étape à une autre peut se coordonner de différentes façons, d'où l'émergence du concept de modes de coordination verticale. Les économistes agricoles 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).

Les trois principaux modes de coordination verticale généralement présents dans le secteur agricole sont le marché⁵, le contrat et l'intégration verticale. Cette catégorisation est par contre un peu trop simplifiée puisqu'en réalité, il existe plusieurs alternatives de modes de coordination possibles comme les alliances stratégiques, les partenariats, les coopératives, la mise en marché collective, etc. De plus, les contrats se

⁵ Dans ce rapport, les termes marché, marché au comptant et marché spot sont utilisés sans distinction. Le marché est défini comme un marché où les produits sont vendus au comptant et livrés immédiatement, sans négociation préalable.

présentent sous une multitude de formes (contrat de mise en marché, contrat de production, contrat à forfait). Chaque mode de coordination possède son propre mécanisme de coordination verticale, qu'il s'agisse des signaux dictés par les seuls prix comme dans le cas du marché au comptant, d'une combinaison de facteurs prédéterminés dans une situation de contrat ou d'une allocation de ressources par un entrepreneur à l'intérieur d'une entreprise comme dans le cas de l'intégration verticale. La figure suivante illustre les différents modes de coordination que l'on retrouve dans le secteur agroalimentaire selon un continuum de coordination de plus en plus étroit, c'est-à-dire, de plus en plus coordonné.

Figure 2.1. Typologie des modes de coordination selon un continuum de coordination de plus en plus étroit.



Les prochaines sous-sections présentent plus en détail les modes de coordination de l'intégration verticale et des contrats.

2.1.1 L'intégration verticale

L'intégration verticale, ou autointégration, 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 étapes adjacentes du système de production et de commercialisation. Dans ce cas, les installations, les animaux, la main-d'œuvre, les intrants, les services vétérinaires et la gestion sont tous contrôlés par la firme qui intègre. Par exemple, un transformateur de céréales qui achète des terres agricoles pour cultiver des céréales est considéré comme étant verticalement intégré dans la production (Hayenga *et al*, 2000). Dans ce mode de coordination, l'orientation de la coordination est dictée par la firme intégratrice qui décide de l'allocation des ressources entre les deux stades de production. C'est pourquoi 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).

2.1.2 Les contrats

De façon générale, la contractualisation permet d'améliorer la coordination de la circulation des produits agricoles et alimentaires le long des chaînes puisque le contrat permet de spécifier certains facteurs comme la qualité, les volumes, la logistique du transport, les moments de réception et de livraison, etc. 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 types de contrats les plus répandus dans le secteur agroalimentaire sont les contrats de commercialisation, les contrats de production et les contrats de production à forfait.

Les **contrats de commercialisation**, aussi appelés contrats de mise en marché, réfèrent à des arrangements écrits ou verbaux entre un contractant et un producteur qui spécifient les conditions de vente et les caractéristiques finales des produits agricoles comme la qualité finale ou l'absence (ou présence) de certaines composantes par exemple. 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 le cycle de production.

Les **contrats de production** sont des arrangements qui spécifient l'accomplissement de certaines tâches par le producteur dans le processus de production (par exemple le choix des intrants). 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.

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, semences et transport). Le producteur ne possède donc pas de droits de propriété sur les produits agricoles qu'il cultive ou élève. De plus, 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 produite. Les contrats de production à forfait permettent de réduire les risques pour le producteur. De fait, dans ce type de contrat, le contractant assume généralement la majeure partie des risques liés à la volatilité des prix. Aussi, ces contrats réduisent les risques liés à l'approvisionnement en intrants et à la recherche de débouchés pour le producteur. Du côté des contractants, ces contrats permettent de réduire l'asymétrie d'information avec les producteurs. En effet, en fournissant les intrants à la production, le contractant obtient un meilleur contrôle sur

les caractéristiques du produit fini. Par conséquent, le contractant s'assure d'offrir à ses clients une qualité spécifique et constante (Hoppe et Banker, 2010).

Le tableau suivant résume les définitions des principaux modes de coordination que l'on retrouve dans le secteur agroalimentaire.

Tableau 2.1. Description de différents modes de coordination verticale des filières agroalimentaires.

Mode de coordination	Description	Maîtrise de la production	Paiements aux producteurs
Marché au comptant	Les produits sont vendus au comptant et livrés immédiatement. Le prix est le principal déterminant de la transaction	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> au moment de la vente juste avant la livraison.
Contrat de commercialisation	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 stipulée 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</u> dans les décisions 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.

Source : Adapté de Royer et Vézina, 2012.

2.1.3 Avantages et inconvénients des contrats

Il existe une large littérature sur les avantages et les inconvénients de l'utilisation de contrats pour les producteurs agricoles et les contractants.

Les principales motivations derrière l'utilisation de contrats pour les producteurs agricoles sont d'améliorer la stabilité de leur revenu (Butterwick, 1975; Dey, 2002;), de partager certains risques (Martinez et Reed, 1996; Boland *et al.*, 2002; Mazé, 2007), de faciliter l'accès au financement par les institutions bancaires grâce à l'assurance d'obtenir un revenu potentiellement plus stable (da Silva, 2005; 2013; Kunkel *et al.*, 2009; Estrella et Angelo, 2013), de bénéficier d'un encadrement technique et de gestion (Butterwick, 1975; Eaton et Shepherd, 2001; Dey, 2002; Goodhue et Simon, 2007; da Silva, 2013) et de s'assurer d'un débouché pour leur production avec des termes connus d'avance (Butterwick, 1975; Eaton et Shepherd, 2001; Dey, 2002; da Silva, 2005; 2013; Kunkel *et al.*, 2009; Estrella et Angelo, 2013).

Les contractants, quant à eux, peuvent utiliser les contrats pour : obtenir une meilleure transmission des préférences des consommateurs par des exigences précises en matière de qualité assorties d'un système de contrôle ou d'assurance de qualité, améliorer la transmission des transferts technologiques dans les chaînes (Wu, 2006), s'assurer d'avoir des intrants en quantité et qualité voulue, protéger leurs investissements en recherche et développement par des ententes de confidentialité (Kunkel *et al.*, 2009; da Silva, 2013) et profiter d'une réduction de leurs coûts de production par rapport à l'intégration verticale formelle (autointégration) puisque le contrat ne nécessite pas de mobiliser autant de capital de production (da Silva, 2005; 2013). Aussi, les contrats sont généralement mieux acceptés socialement que l'intégration verticale, sauf peut-être dans le cas de contrats de production à forfait qui se rapprochent de l'intégration verticale formelle (Eaton et Shepherd, 2001).

L'utilisation de contrats ne génère cependant pas que des avantages. Plusieurs inconvénients ont été répertoriés dans de nombreuses études appliquées au secteur agroalimentaire.

Au niveau des producteurs, on recense d'abord la disparité entre le pouvoir de négociation des producteurs et des intégrateurs qui se solde souvent par une offre de contrat à prendre ou à laisser au producteur, sans opportunité de négocier (Wu, 2006; Miller 2003; McEowen *et al.*, 2002). Cette situation n'est pas problématique en soi lorsque plusieurs contractants peuvent offrir différents contrats. Or, bien souvent, la concurrence entre contractants est relativement faible ou géographiquement circonscrite. Un autre problème découlant de l'utilisation des contrats pour les producteurs est que certains d'entre eux n'allouent pas les risques de façon équitable entre les partenaires. Miller (2003) cite plusieurs exemples comme la capacité du

contractant de mettre fin au contrat en peu de temps, de ne tenir aucunement pour responsable le contractant pour les pertes de production et de donner le pouvoir au contractant de résilier le contrat sans motif valable. Un troisième hasard contractuel fréquemment identifié est l'inadéquation entre la durée des contrats et la durée d'amortissement des investissements qui ont été nécessaires pour obtenir le contrat ou le conserver (Kunkel et al. 2009). Enfin, la résolution de litiges contractuels peut être particulièrement problématique pour les producteurs puisque cela se fait souvent entre les partenaires sans intervention des tribunaux. D'abord pour une question de coût, car les recours judiciaires sont très dispendieux pour des entreprises de petite taille, mais aussi parce que certains contrats interdisent aux producteurs d'avoir recours aux tribunaux en cas de litiges (Miller, 2003). La résolution de litiges serait d'autant plus problématique que la concurrence entre contractants est faible car il y a alors moins de possibilités de faire jouer la concurrence pour comparer les offres de contrats, et que les producteurs ne possèdent que peu d'options de sortie comme un autre revenu provenant d'une autre production ou d'un emploi extérieur.

Certains avantages des contrats peuvent aussi se transformer en désavantages. Bien que les contrats permettent de diminuer les risques des producteurs en établissant à l'avance un prix, les méthodes de détermination des prix peuvent s'avérer plus complexes qu'il n'y paraît (Kunkel et al. 2009). Miller (2003) indique qu'avant de signer un contrat, un producteur devrait réaliser des simulations de longues périodes de bas prix pour voir comment évoluera sa rémunération dans le temps. Ainsi, il peut être difficile de connaître le véritable prix obtenu après considération des primes et pénalités, mais aussi de comparer les prix offerts par les différents contractants qui offrent généralement des contrats avec des formules de paiement variées.

Ensuite, la stabilité du revenu procuré par le contrat empêche d'un autre côté le producteur de profiter des bonnes occasions de marché puisqu'en cas de prix élevés, le producteur devra respecter ses engagements contractuels (Butterwick, 1975; Dey, 2002; Goodhue et Simon, 2007; Kunkel et al., 2009). Aussi, l'accès facilité aux intrants que permet le contrat amène également une perte de flexibilité dans les choix du producteur tel que le choix des intrants et des services, les horaires de livraison, etc. (da Silva, 2005; 2013; Goodhue et Simon, 2007). Enfin, les contrats qui impliquent un financement du producteur par le contractant (marge de crédit, déductions sur achat d'intrants, prêts) créent une dépendance accrue du producteur envers le contractant.

En plus des risques associés à tout type de contrat qui viennent d'être mentionnés, les contrats à forfait peuvent créer un sentiment de n'être qu'un sous-traitant plutôt qu'un agriculteur à part entière (Kunkel et al., 2009).

La question de la transparence est aussi à prendre en considération. Les contrats sont signés entre des acteurs privés *a priori* consentants. L'information sur les prix devient alors une information privée ce qui peut à terme causer une problématique de révélation des prix sur un marché lorsque l'utilisation de contrats domine une industrie. Le manque de transparence des contrats peut aussi affecter la capacité des partenaires à faire jouer la concurrence dans la comparaison des contrats.

Du côté des acheteurs, la contractualisation génère de nouveaux coûts qui doivent être internalisés, tels que les coûts de surveillance, de contrôle et de coordination. Il existe également un risque pour le contractant que les services et intrants fournis au producteur soient détournés à des usages non-contractuels, bien que ce problème soit surtout présent dans les pays en développement (da Silva, 2005; 2013). Enfin, le contrat amène une perte de flexibilité pour le contractant par rapport à sa source d'approvisionnement. Le contractant peut toujours se rabattre sur le marché spot pour trouver ses intrants mais sans garantie de qualité et de prix.

2.2 Une analyse sous l'angle des coûts de transaction

Une coordination verticale adaptée permet de réduire les **coûts de transaction**. Les coûts de transaction sont les coûts liés à un échange, c'est-à-dire ce qu'il en coûte d'organiser un échange entre agents économiques. 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 et leurs coûts de production. Les coûts de transaction 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).

2.2.1 Hypothèses comportementales

La théorie des coûts de transaction postule que les agents sont supposés être « *intentionnellement rationnels, mais seulement de façon limitée* » (Simon, 1961 : xxiv). La rationalité des agents n'est donc pas parfaite puisqu'ils ont d'une part des capacités de calcul et de communication limitées, et d'autre part une information incomplète sur le comportement des autres agents et sur les événements futurs soumis à l'incertitude. Dans le cadre de l'analyse économique des transactions, l'hypothèse de rationalité limitée a pour conséquence que les agents ne peuvent concevoir des contrats complets, c'est-à-dire pouvant parer à toutes éventualités, dans le cas de transactions complexes. En effet, certains événements sont imprévisibles, les clauses contractuelles sont sujettes à interprétation, le comportement du partenaire est impondérable. Les agents doivent donc se contenter de contrats dits incomplets. Cet état de fait ne pose cependant pas de problèmes contractuels insurmontables puisque les agents peuvent adopter un mode de coordination qui permet d'atténuer ces problèmes, comme l'intégration de la transaction dans une entreprise par exemple (intégration verticale formelle) ou l'utilisation d'un contrat adapté (à forfait ou autres).

L'autre hypothèse comportementale considérée par la théorie des coûts de transaction est l'opportunisme des agents. Pour Williamson, la notion d'opportunisme inclut « *le dévoilement incomplet ou distordu de l'information* », ainsi que « *les efforts calculés visant à induire en erreur, distordre, déguiser, dérouter ou rendre confus* » (Williamson, 1985 : 47). L'hypothèse d'opportunisme est fortement liée à la notion d'asymétrie d'information. Ainsi, l'opportunisme survient du fait de l'existence d'asymétrie d'information qui correspond aux situations où « *une seule partie connaît l'ensemble des coûts et bénéfices des différents plans mis en œuvre, ou quand la probabilité relative des différents résultats constitue une information privée* » (Milgrom et Roberts, 1992 : 189). Les agents opportunistes auraient donc tendance à exploiter de façon stratégique les informations privées qu'ils détiennent. Ainsi, la notion de réputation revêt une importance particulière pour réduire les coûts de transaction puisque la connaissance du partenaire permet de réduire l'asymétrie d'information et donc les risques d'opportunisme. La propension à l'opportunisme est source d'incertitude comportementale dans les transactions. Couplée à l'incomplétude des contrats due à la rationalité limitée des agents, la possibilité d'opportunisme peut devenir d'autant plus importante que l'une des parties trouve un intérêt à ne pas respecter le contrat. Afin de se prémunir contre l'opportunisme et les problèmes qui peuvent découler de contrats incomplets, les partenaires qui transigent entre eux vont mettre en place des mécanismes qui contraignent les agents à respecter leur contrat ou qui stipulent quoi faire quand une situation imprévue survient. La mise en place de ces mécanismes peut cependant générer des coûts de transaction.

2.2.2 Les caractéristiques des transactions

Tel que mentionné précédemment, la théorie des coûts de transaction se base aussi sur trois caractéristiques des transactions. La **spécificité des actifs** réfère à un actif dont la valeur d'usage en dehors de la transaction pour laquelle il est dédié est faible, voire nulle. Le redéploiement d'actifs spécifiques vers d'autres usages ou clients comporte donc un coût. La spécificité des actifs peut prendre au moins six formes différentes : la spécificité de site (région, lieu de production, distance entre production et usine ou abattoir), d'actif humain (expertise), physique (équipements, bâtiments), de marque, dédiée (un seul fournisseur pour un seul acheteur – concerne souvent les monopoles naturels) et temporelle (temps est important sinon risque de perte de qualité et de valeur).

Le développement d'actifs spécifiques par l'une ou plusieurs des parties contractantes pour la réalisation de la transaction engendre un surplus pour les partenaires contractuels. Ce surplus, qui est en fait la différence entre le profit obtenu grâce à l'investissement spécifique et le profit sans investissement spécifique (la quasi-rente), a pour effet de lier les partenaires parce que ces investissements ne sont pas redéployables sans perte. Les coûts potentiels générés par la rupture de la relation contractuelle sont à l'origine d'une **dépendance bilatérale**, aussi appelée situation de *lock-in*. Cette dépendance peut aussi être **unilatérale** lorsque l'un des partenaires est beaucoup plus dépendant que l'autre dans une relation contractuelle donnée.

La principale conséquence de cette dépendance concerne le risque de comportement opportuniste. Le contractant ayant investi dans des actifs spécifiques s'expose à un comportement opportuniste de type « **prise en otage** » (on parle de *hold-up* en anglais) de la part de l'autre partenaire. Ce dernier, sachant qu'il est en position de force, pourrait être tenté de proférer des menaces de non-respect de ses engagements afin de s'approprier une plus grande part de la quasi-rente générée. Le propriétaire des actifs spécifiques pourrait alors accepter une renégociation *ex post* du contrat et l'abandon d'une part de la quasi-rente. L'existence de cette possibilité de prise d'otage cause évidemment des problèmes d'incitations à investir. Les partenaires devant investir dans de tels actifs seront incités à rédiger des contrats qui minimisent la probabilité d'un tel comportement. La présence d'actifs spécifiques peut donc être à l'origine d'une hausse des coûts de transaction due à l'élaboration d'un contrat plus complexe aux garanties multiples, mais également due aux aléas contractuels comme dans le cas d'une renégociation.

Par ailleurs, l'absence de concurrence sur un marché peut augmenter le pouvoir de négociation de l'un des partenaires, ce qui peut avoir un effet sur le niveau de la dépendance bilatérale et le risque de prise d'otage. L'agent qui ne peut faire jouer la concurrence pour le choix de son partenaire, qui fait donc face à peu

d'**options de sortie**, se retrouve devant peu ou pas d'options pour comparer les offres de contrats par exemple. Il est à noter que le manque de concurrence peut être territorial dans le cas de produits agricoles dont le coût du transport est élevé par rapport à la valeur des produits et dont la valeur décroît rapidement après la récolte dans le cas de produits périssables.

L'**incertitude** provient de la combinaison d'une rationalité limitée et de comportements opportunistes potentiels. Elle ne permet pas d'anticiper les événements futurs et les agents doivent alors s'ajuster *ex post* aux contingences imprévues. En présence d'incertitude, les agents peuvent donc être conduits à renégocier les termes de l'accord initial, ce qui a pour effet d'augmenter les coûts de contractualisation et donc l'efficacité de l'accord. Deux sources d'incertitudes sont identifiées. L'incertitude qui entoure les transactions peut provenir de perturbations exogènes aux décisions des contractants comme une augmentation soudaine des prix du marché par rapport à ceux prévus au contrat. Williamson parle alors d'incertitude environnementale (Williamson, 1975). L'incertitude peut également être générée par l'impossibilité d'anticiper les comportements opportunistes des agents. Cette incertitude endogène à la relation d'échange est qualifiée d'incertitude comportementale ou stratégique (Williamson, 1985). Les deux sources d'incertitude prises en compte dans la théorie des coûts de transaction sont difficilement dissociables en pratique. L'incertitude environnementale peut favoriser l'incertitude comportementale en modifiant les conditions initiales de réalisation du contrat et en rendant l'opportunisme plus attrayant. Par ailleurs, les conséquences économiques de l'incertitude sont d'autant plus importantes que les agents sont liés par des actifs spécifiques.

La **fréquence** est une autre dimension des transactions pouvant être à la source des coûts de transaction. Il existe cependant une ambiguïté autour de l'effet de la fréquence d'une transaction sur le niveau des coûts de transaction. Certains auteurs soutiennent que plus une transaction est fréquente, plus les coûts de transaction sont élevés (Williamson, 1985) alors que d'autres indiquent le contraire et donc que les coûts de transaction sont diminués (Milgrom et Roberts, 1992). Cette ambiguïté autour de l'impact de la fréquence sur les coûts de transaction a relégué cette dimension à un niveau secondaire dans la théorie des coûts de transaction et les tests empiriques. Nous n'en tiendrons donc pas compte dans cette étude.

2.2.3 Le principe d'alignement discriminant

Le mode de coordination le mieux adapté pour encadrer un échange est celui qui permet de minimiser les coûts de production et les coûts de transaction par rapport aux dimensions de la transaction et aux aléas

contractuels potentiels. La relation entre les dimensions des transactions (actifs spécifiques, incertitude et fréquence) et leurs effets sur les coûts de transaction, est représentée par la fonction suivante où le signe sous chaque dimension indique le sens de l'effet, c'est-à-dire augmente ou diminue les coûts de transaction :

$$CT = f(\text{Spécificité des actifs}, \text{Incertainité}, \text{Fréquence})$$

+ + -/+

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 devient particulièrement vulnérable au comportement opportuniste de son partenaire, ce dernier pouvant brandir des menaces de non-respect de leur entente pour soutirer la quasi-rente 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. Aussi, lorsqu'une transaction est particulièrement teintée d'incertitude, comme les transactions de porcelets à statut sanitaire sain comme nous le verrons un peu plus loin dans ce rapport, il est préférable, selon la théorie, d'utiliser des modes de coordination plus étroits pour s'assurer d'obtenir la qualité et la quantité voulue de porcelets.

2.2.4 Flexibilité et sécurité dans les contrats

Selon le principe d'alignement discriminant, les agents vont encadrer leurs transactions avec des modes de coordination qui minimisent les coûts totaux de transaction et de production. Ils vont également choisir des clauses contractuelles qui permettent de **diminuer les risques d'aléas contractuels** (partage des risques) et donc les coûts de transaction. Or, certaines clauses contractuelles, en diminuant certains risques, augmentent la rigidité des contrats et peuvent, à terme, générer encore plus de coûts de transaction. Afin de minimiser l'occurrence des coûts de transaction, les agents doivent alors faire un second arbitrage entre flexibilité et sécurité. Par exemple, un contrat de long terme permet de sécuriser des investissements spécifiques et d'éviter de coûteuses renégociations en déterminant la distribution de la quasi-rente avant la signature du contrat. Cependant, ne pouvant anticiper les événements futurs, les agents prennent le risque de se retrouver avec un contrat inadapté à moyen ou long terme, et de supporter des coûts de *maladaptation* du contrat. Il est donc rare de voir des contrats de long terme se conclure dans des secteurs où l'environnement est très incertain.

2.2.5 Autres facteurs favorisant une coordination verticale plus étroite

Les coûts de transaction permettent d'expliquer une grande partie du comportement des entreprises à opter pour un mode de coordination ou un autre, mais ils ne sont pas le seul facteur mobilisé dans la littérature. La sécurité d'approvisionnement et la sécurité de débouchés sont souvent mises de l'avant pour expliquer la volonté des partenaires à utiliser des modes de coordination plus formels et ainsi réduire l'incertitude entourant ces opérations. Dans le secteur agroalimentaire, ce facteur est très important comme nous le verrons dans l'analyse du secteur porcin.

Un autre facteur qui peut orienter le choix des agents pour un mode de coordination ou un autre est le facteur institutionnel. Les politiques publiques peuvent notamment permettre à une forme de coordination de dominer ou de perdurer dans un secteur. Les politiques qui réduisent les risques (de marché, sanitaire, etc.) ou l'incertitude quant à l'approvisionnement ou le débouché d'un produit peuvent ainsi promouvoir des modes de coordination moins étroits comme le marché au comptant ou les contrats de commercialisation. Aussi, les décisions des institutions financières de prêter ou non à des entreprises dont les modes de coordination avec les autres maillons de la filière ne permettent pas de réduire suffisamment les risques peuvent affecter la croissance de ces modes de coordination. Enfin, la littérature met de plus en plus d'emphasis sur la notion de gestion des risques au niveau d'une chaîne entière. L'efficacité des modes de coordination entre certains maillons serait donc tributaire des autres modes de coordination utilisés dans la chaîne. Par exemple, les bénéfices d'une coordination étroite adaptée en amont du maillon production seraient plus difficiles à percevoir si l'aval de la chaîne adopte une coordination mal adaptée aux caractéristiques des transactions de cette section de la chaîne. Ainsi, dans certains cas, les bénéfices d'une forte coordination en amont ne seraient possibles qu'avec une forte coordination des maillons de l'aval et donc un contrôle presque total de la chaîne entière par l'un des maillons.

Le tableau suivant résume les principaux concepts abordés dans cette section. Ces concepts seront tour à tour mobilisés dans la section analytique du rapport.

Tableau 2.2. Résumé des concepts théoriques utilisés dans cette étude.

Concept	Description
Coordination verticale	Coordination des différentes étapes verticales d'une chaîne d'approvisionnement
Coût de transaction	Coût de faire un échange
Actif spécifique	Actif dont la valeur d'usage en dehors de la transaction pour laquelle il est dédié est faible, voire nulle
Dépendance bilatérale	Dépendance réciproque des partenaires dans une relation contractuelle
Dépendance unilatérale	Dépendance plus forte de l'un des partenaires dans une relation contractuelle
Prise d'otage	Se dit d'une situation où l'un des partenaires prend l'autre en otage afin de lui soutirer sa quasi-rente ou modifier les termes du contrat à son avantage
Aléas contractuels	Problèmes découlant de l'utilisation de contrats
Option de sortie	Options qui s'offrent à un agent économique lors d'une prise d'otage ou lors d'une volonté de changer d'activité économique

3. La contractualisation et l'intégration verticale dans les secteurs porcin et des légumes de transformation, un tour d'horizon

La présente section vise à situer le phénomène de la coordination verticale au Québec en regard des tendances lourdes en matière de contractualisation et d'intégration verticale qui se manifestent aux États-Unis, en Europe et dans le reste du Canada. L'attention est portée sur les filières de production porcine et de légumes de transformation.

3.1 Le secteur porcin aux États-Unis, au Canada et en Europe

3.1.1 Aux États-Unis

En 2012, il y avait 68 300 entreprises porcines américaines avec un inventaire total de plus de 66 millions de porcs, dont 60 millions étaient destinés au marché des porcs d'abattage (USDA, 2013a et USDA, 2013b). L'industrie porcine américaine se démarque par une structure particulière dont le pouvoir de marché réside principalement dans les mains d'importants transformateurs intégrés verticalement et d'importants producteurs fortement impliqués dans la coordination horizontale. Par exemple, en comparant les établissements porcins en opération aux propriétaires d'établissements porcins en opération, la différence indique que plusieurs propriétaires possèderaient plus d'un établissement (tableau 3.1). Les 1340 propriétaires produisant plus de 5000 têtes annuellement possédaient 84 % de l'inventaire total américain, mais les 145 plus gros, ceux avec plus de 50 000 têtes, possédaient 60 % de l'inventaire américain.

Tableau 3.1. Différences entre le nombre et l'inventaire des établissements porcins et des propriétaires d'établissements porcins, selon la taille de l'établissement, 2012.

Taille des établissements (nombre de porcs en inventaire)	Producteurs		Propriétaires	
	Nombre	% de l'inventaire national	Nombre	% de l'inventaire national
moins de 1 000	56 000	5,3	56 000	4,5
1 000 - 1 999	3 300	7,3	1 800	3,7
2 000 - 4 999	5 700	25,5	2 100	9,1
plus de 5 000	3 300	61,9	1 340	82,7
plus de 50 000	-	-	145	60,0
Total national	68 300	100,0	60 940	100,0

Note : Le nombre de producteurs indique le nombre de localisations (établissements) où il y a production porcine.

Source : USDA (2013b). *Farms, Land in Farms, and Livestock Operations: 2012 Summary*.

Il existe plusieurs formes de coordination à l'intérieur de l'industrie porcine américaine. Chaque maillon représente une étape dans la chaîne d'approvisionnement et selon le mode de production, une entreprise peut opérer un seul maillon ou une combinaison de maillons le long de la chaîne. L'encadré 1 illustre le cas de Smithfield Foods inc. en la matière.

Encadré 1

Exemple de l'utilisation des trois modes de coordination

D'abord un transformateur, Smithfield Foods, inc. est maintenant présent dans tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement du porc : la génétique avec Smithfield Premium Genetics, la reproduction avec Smithfield Foods inc. qui possède 868 000 truies, soit 27,3 % du cheptel américain (Successful farming, 2013), la production avec 20 à 30 % du cheptel américain de porcs (Key et McBride, 2007) et bien évidemment l'abattage et la transformation. Exemple parfait de l'intégration verticale, Smithfield utilise quand même les deux principaux types d'arrangements contractuels présents dans le secteur porcin américain : les contrats de mise en marché et les contrats de production à forfait.

Contrats de production à forfait

Possédant sa propre génétique, Smithfield possède des contrats de production à forfait avec des naisseurs afin qu'ils produisent ses porcelets qui seront ensuite transmis à une pouponnière ou à un finisseur de son choix. Possédant des établissements naisseurs, Smithfield possède aussi des contrats de production à forfait avec des pouponnières et des finisseurs afin qu'ils produisent des porcs d'abattage provenant des maternités contrôlées par Smithfield qui seront ensuite acheminés aux abattoirs et aux usines de transformation aussi, bien entendu, possédés par Smithfield.

Contrats de mise en marché

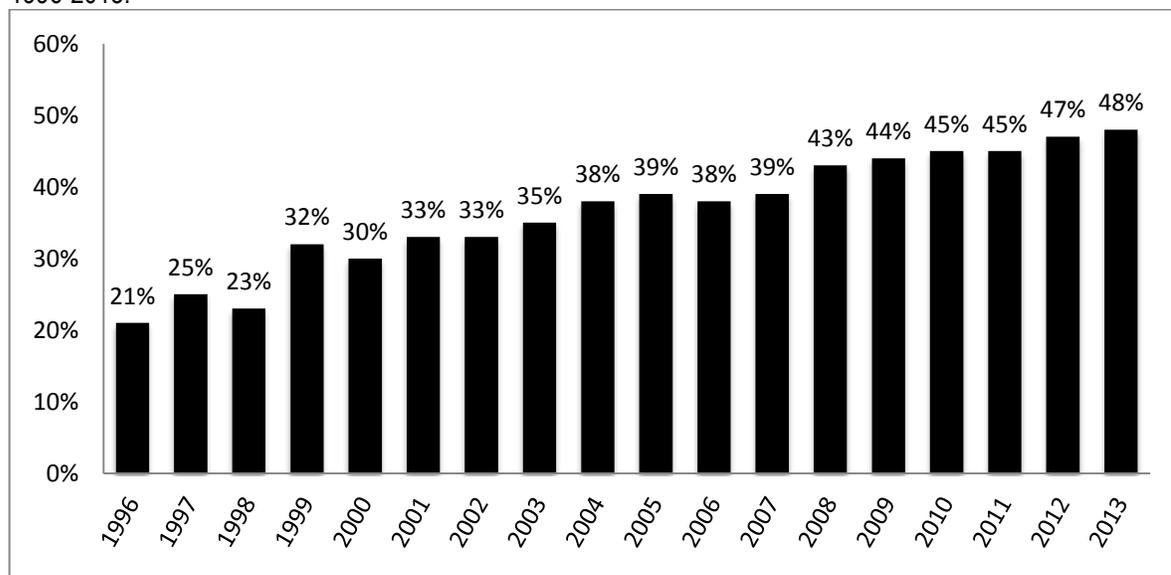
Si les établissements de production sont éloignés de ses usines de transformation, Smithfield peut opérer des contrats de mise en marché avec d'autres compagnies (ex. Tyson Foods, inc.). Dans ce cas, les porcs d'abattage sont produits dans un établissement intégré verticalement par Smithfield ou dans un établissement produisant à forfait pour Smithfield, mais abattus dans l'abattoir du partenaire. Finalement, Smithfield peut utiliser des contrats de mise en marché avec des producteurs « indépendants » pour compléter les quantités nécessaires à ses propres usines de transformation.

L'intégration verticale complète, ou autointégration, dans le secteur porcin américain se présente sous plusieurs formes. En effet, les agents intégrateurs s'étendent à différents niveaux de la chaîne et leurs stratégies organisationnelles ne reposent pas seulement sur un type de coordination. L'intégration verticale est principalement pratiquée par des entreprises qui étaient historiquement présentes davantage en amont de la production (fournisseurs d'intrants tels que Cargill), mais aussi en aval (transformateurs tels que Smithfield).

Pour ce qui est des contrats de production à forfait (souvent identifiés sous l'appellation de *production contract* en anglais), le contractant est propriétaire des porcs et paie un éleveur pour l'hébergement et les opérations relatives à l'élevage. Les agents concluent l'arrangement contractuel avant la production. Généralement, le contractant fournit les intrants, les services vétérinaires et certains services d'assistance, s'occupe des décisions de gestion et du transport, et couvre les risques au niveau du prix des intrants et du prix du porc sur les marchés. De son côté, l'éleveur fournit le travail, les bâtiments et les équipements nécessaires à la production (USDA, 2012).

Généralement, le contrat comporte deux structures de paiement : i) la rémunération de base selon le poids produit (quelques fois le nombre d'animaux) et ii) un bonus ou une pénalité dépendant de la performance de l'éleveur selon, par exemple, le taux de conversion alimentaire (Knoeber, 2000). La deuxième structure peut être basée sur des standards de performance pré-décidés entre les deux partenaires ou selon une moyenne d'un groupe spécifique. De 1996 à 2013, le pourcentage total de porcs produits à forfait par des producteurs ayant plus de 5000 porcs est passé de 21 % à plus de 48 % (Graphique 3.1).

Graphique 3.1. Pourcentage total de porcs produits à forfait par des producteurs ayant plus de 5000 porcs, 1996-2013.



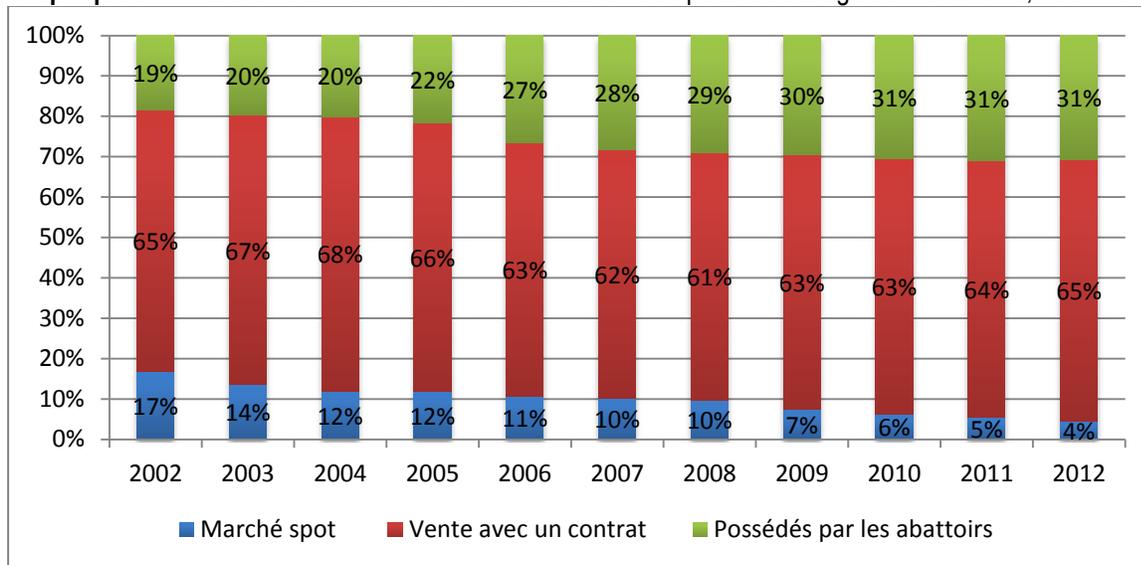
Source : USDA-NASS, Hogs and pigs.

Les contrats de mise en marché (*marketing contract*) constituent une autre forme de contrat. Ils sont simplement une variante des contrats à terme qui permettent de fixer à l'avance un prix et une date de transfert de la possession des porcs de l'éleveur à l'acheteur, généralement un transformateur (Knoeber, 2000). Les intrants nécessaires sont laissés à la charge de l'éleveur, mais des spécifications sont faites sur les

caractéristiques du produit final. Les contrats varient en fonction des spécifications du produit transigé, mais le prix de la majorité des contrats est dérivé d'une formule basée sur le marché au comptant. Ce type de contrat a permis d'augmenter les prix reçus et de réduire les risques reliés à la volatilité des prix, à la suite des bas prix présents dans les années 1998 et 1999 (Lawrence, 2010).

Enfin, l'utilisation du marché au comptant a continuellement diminué au cours de la dernière décennie, passant d'environ 17 % en 2002 à moins de 4 % en 2012. Le graphique 3.2 montre l'évolution des différents modes de commercialisation des porcs d'abattage aux États-Unis de 2002 à 2012.

Graphique 3.2. Évolution des modes de commercialisation des porcs d'abattage aux États-Unis, 2002-2012.



Source : Plain, 2013.

Les données obtenues ne permettent pas de différencier les contrats de mise en marché et des contrats de production à forfait. Ce graphique donne tout de même une idée de la tendance vers l'autointégration et la contractualisation dans ce secteur aux États-Unis.

3.1.2 Au Canada

Comparativement aux États-Unis, le Canada ne collecte pas de données sur la prévalence des contrats en agriculture de façon systématique. Il n'est donc pas possible de présenter de statistiques évolutives qui illustreraient le portrait global du développement de la contractualisation au Canada. Il nous a cependant été possible de trouver des données dans divers rapports gouvernementaux, études et périodiques spécialisés.

Bien qu'incomplètes, ces données permettent tout de même de saisir un portrait partiel de la contractualisation au Canada.

Le secteur porcin canadien a rapidement changé sa structure organisationnelle depuis la fin des années 90, passant d'un mécanisme de marché à une plus grande utilisation des arrangements contractuels avec les transformateurs. En 1971, plus de 90 % des porcs étaient vendus sur le marché au comptant alors qu'en 2001, 90 % des porcs étaient vendus en vertu d'un contrat de production à forfait ou d'un contrat de mise en marché dans le cadre d'une mise en marché collective (AAC, 2005). Les motifs derrière l'utilisation des contrats ainsi que leurs caractéristiques dans l'industrie porcine canadienne, principalement dans les provinces de l'Ouest, semblent correspondre à ceux rencontrés aux États-Unis (Penner, 2005).

Toutefois, les liens contractuels étroits observés dans l'industrie porcine américaine ne sont pas aussi courants au Canada (Hobbs et Young, 2001). Cette différence peut être liée à la précédente structure institutionnelle de l'industrie porcine canadienne. Auparavant, toutes les provinces possédaient des offices de commercialisation provinciaux jouant le rôle d'agence de vente unique des porcs. Ces agences de vente peuvent coordonner la livraison aux abattoirs, négocier la structure des prix reçus, collecter les paiements des abattoirs et les verser aux producteurs, et participer aux activités économiques de l'industrie de la production porcine (Hayenga et al., 2000). Selon Hobbs et Young (2001), pour certaines provinces, cette structure « empêchait les producteurs de nouer des relations plus étroites avec les industriels de la viande ». Cependant, en 1997, les offices de commercialisation des porcs de l'Alberta, du Manitoba et de la Saskatchewan ont délaissé le droit exclusif de commercialisation des porcs et ainsi permis la création de relations contractuelles entre les différents maillons de l'industrie porcine. Par exemple, les producteurs porcins du Manitoba peuvent commercialiser leurs porcs par l'intermédiaire de l'office de commercialisation provincial ou en utilisant un contrat de production ou de mise en marché. Grier et al. (2007) estimaient qu'en 2007, au moins 90 % des porcs en provenance du Manitoba étaient commercialisés d'une de ces façons et le reste sur le marché au comptant.

Le changement institué dans les Prairies aurait particulièrement accéléré les changements structurels dans ces provinces en rendant les producteurs responsables de leurs propres décisions de commercialisation. En Ontario, l'utilisation obligatoire d'une agence de vente comme au Québec a été abolie en 2008, à la suite des travaux de l'Ontario Farm Products Marketing Commission.

3.1.3 En Europe

Comparativement au Canada et aux États-Unis, l'Europe est plus hétérogène en termes de pratiques contractuelles. Des pratiques très courantes dans certains pays sont totalement absentes dans d'autres. Il n'y a donc pas une uniformisation des pratiques contractuelles en Europe tel que l'on observe aux États-Unis et au Canada.

Les contrats les plus utilisés en Europe sont, tout comme aux États-Unis, les contrats de production à forfait et les contrats de commercialisation. Le système coopératif reste toutefois dominant dans plusieurs pays. Pour ce qui est de l'intégration verticale, les agriculteurs de certains pays d'Europe comme la France se sont mobilisés pour restreindre son développement par les firmes privées depuis les années 1960-1970 (King, 1979, selon Royer, 2013). L'intégration se ferait donc surtout par le biais des coopératives. Contrairement aux États-Unis, l'Europe ne collecte pas de données sur la prévalence des contrats en agriculture de façon systématique. D'ailleurs, une enquête sur les contrats en Europe menée par Vavra (2009 : p.17) souligne que la plupart des pays sondés n'avaient pas de données au niveau national sur les contrats. Il n'est donc pas possible de présenter de statistiques évolutives qui illustreraient le portrait global du développement de la contractualisation en Europe. Il nous a cependant été possible de trouver des données dans divers rapports gouvernementaux, études et périodiques spécialisés. Bien qu'incomplètes, ces données permettent tout de même de saisir un portrait partiel de la contractualisation dans certains pays.

En 2012, les plus grands producteurs de porcs en Europe (Allemagne, Danemark, Espagne, France, Pays-Bas et Pologne) représentaient 70,5 % du cheptel porcin européen (tableau 3.2).

Tableau 3.2. Principaux cheptels porcins de l'Union Européenne (UE-27¹).

Pays	Cheptel porcin ² (1 000 têtes)			
	2008		2012	
	Total	% UE-27	Total	% UE-27
Allemagne	26 719	17,5	28 331	19,4
Danemark	12 195	8,0	12 310	8,4
Espagne	26 290	17,2	25 250	17,3
France	14 796	9,7	13 742	9,4
Pays-Bas	11 735	7,7	12 104	8,3
Pologne	14 242	9,3	11 132	7,6
Total des 6 plus grands producteurs	105 977	69,2	102 869	70,5
Total UE-27	153 045	100,0	145 950	100,0

¹ UE-27 : Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie et Suède.

² Cheptel en novembre/décembre de l'année mentionnée.

Source : Eurostat selon IFIP (2014).

La production porcine européenne affiche de grandes différences structurelles d'un pays à l'autre. La taille des établissements ainsi que leur importance dans les secteurs nationaux illustre la disparité dans les structures de production des différents pays. Par exemple, en 2007, plus de 60 % des établissements du Danemark, de l'Espagne et des Pays-Bas possédaient au moins 1000 têtes, alors que ce chiffre ne dépassait pas 50 % en Allemagne et en France (tableau 3.3). En Allemagne, l'inventaire national de porcs détenu par les établissements de grande taille (plus de 5000 têtes) ne représentait que 12,7 % du total en 2010 (Destatis, 2014).

Tableau 3.3. Pourcentage des établissements porcins nationaux possédant plus de 1000 porcs à l'engraissement (> 20 kg), 2007.

	Allemagne	Danemark	Espagne	France	Pays-Bas	Pologne
% des établissements	50	81	75	43	63	15

Source : Rieu, 2011.

La commercialisation des porcs sur la base d'un prix de marché au comptant constitue la référence actuelle en Europe (Antoine, 2013). Toutefois, les filières porcines européennes sont généralement organisées selon trois modèles potentiels (IFIP, 2013a) :

1. Modèle marchand: les établissements de production ne possèdent pas de relations contractuelles avec les autres acteurs de la filière. Les producteurs restent autonomes au niveau de la gestion de leurs approvisionnements et de leurs débouchés.
 - *Pays* : Allemagne et Pays-Bas, où les contrats ne représentent qu'une faible proportion de la commercialisation des porcs (1 à 5 %) (Antoine, 2013).
2. Modèle coopératif : les adhérents se regroupent et partagent les bénéfices. L'offre est centralisée et la coopérative assure la première commercialisation. Les associations d'éleveurs peuvent également investir dans les activités en amont ou en aval.
 - *Pays* : France et Danemark.
3. Modèle intégré : l'éleveur est moins impliqué dans les décisions stratégiques concernant l'élevage. La firme intégratrice contrôle la production et contractualise avec l'éleveur qui est rémunéré à forfait.
 - *Pays* : Espagne.

ALLEMAGNE - Modèle marchand

L'Allemagne est le premier producteur de porcs en Europe. La filière est peu intégrée même si les abattoirs tentent d'obtenir de plus en plus de contrats avec des producteurs (Alliance environnement, 2010, selon Royer, 2013). Toutefois, en aval, un regroupement du secteur tend à s'intensifier (Legendre et Rieu, 2012). Quatre sociétés d'abattage et de découpe (Tönnies, Vion, Westfleisch et D&S Fleisch, acquis par Danish Crown en 2010) se partagent 60 % des abattages de porc en sol allemand. La structure du marché est particulière puisque l'organisation de la filière dépasse les frontières nationales. Des entreprises localisées au Danemark (Danish Crown) et aux Pays-Bas (Vion) participent à la filière porcine allemande et les processus tendent même à être divisés par pays : naisseurs au Danemark et aux Pays-Bas, et finisseurs en Allemagne (FranceAgriMer, 2011a).

ESPAGNE - Modèle intégré

La production porcine en Espagne est largement intégrée par des acteurs en amont (fabricants d'aliments), mais aussi en aval (abattoirs et industriels de la salaison) (FranceAgriMer, 2011a). Une compagnie d'alimentation, Vall Companys Group représente la première entreprise porcine intégrée en Espagne et possédait un cheptel de 120 000 truies en 2000 (Caldier, 2002). Vall Companys Group abat environ 3 millions de porcs annuellement, soit 7 à 8 % de la production nationale (IFIP, 2014) et représentait le plus grand producteur européen en 2009 (Soldevila et al., 2009). En 2005, les modes de coordination intégrés, soit l'autointégration et la contractualisation à forfait représentait plus des deux tiers des porcs produits dans le pays et davantage dans certaines régions (85 % en Catalogne) (IFIP, 2014).

DANEMARK - Modèle coopératif

La filière danoise est très organisée et les producteurs sont tenus d'écouler leurs porcs sur la base de contrats de commercialisation signés avec leurs coopératives d'abattage. Dès les années 1990, 100 % des porcs étaient écoulés par l'intermédiaire de contrats de commercialisation avec les entreprises d'abattage et de transformation coopératives (Royer, 2013). Aujourd'hui, près de 90 % de la production nationale est réalisée par les sociétaires de la coopérative Danish Crown (Roguet et Rieu, 2011). Les contrats danois sont très contraignants pour les producteurs et peuvent être comparés à une forme d'intégration verticale compte tenu du niveau de contrôle qu'ont les abattoirs sur la production des porcs (Royer, 2013).

FRANCE - Modèle coopératif

Le secteur de l'élevage porcin français se caractérise par des relations organisationnelles élaborées. La filière s'est essentiellement développée grâce au rôle joué par les groupements de producteurs (Danel et al., 2012). Ces acteurs, tels qu'ils existent en France, résultent de la volonté conjointe des producteurs et des pouvoirs publics de développer une production porcine qui repose sur des éleveurs indépendants, compétents, et capables de s'organiser collectivement pour commercialiser leurs porcs et gagner en compétitivité (Roguet et Rieu, 2011).

Dès 1975, les éleveurs ont créé le Marché du Porc Breton (MPB) afin de regrouper l'offre de porcs pour ajuster le rapport de force avec les acheteurs, de se doter d'un outil permettant d'assurer la transparence des prix et d'offrir à tous les éleveurs la même référence (Roguet et Rieu, 2011). Aujourd'hui, les transactions sont pour la plupart basées sur le prix au Cadran du MPB, en tenant compte de la valeur liée aux animaux, propre à chaque opérateur (Antoine, 2013). Les transactions sont effectuées par l'intermédiaire des organisations de producteurs (OP).

Les OP, simples systèmes de mise en marché collective à leur création, sont devenues de véritables entreprises commerciales. Leur fonction initiale repose sur deux missions : « (i) améliorer la compétitivité des élevages en diffusant le progrès technique et (ii) régulariser les marchés en maîtrisant l'offre et en orientant la production vers les exigences de l'aval de la filière » (Brousset et al., 1998). Depuis leur apparition, les OP ont toutefois augmenté l'étendue de leurs services qui comprennent maintenant : la collecte, le transport et la commercialisation des porcs; l'appui technique à la gestion d'élevage, à la gestion des bâtiments et à la gestion de la génétique; les services vétérinaires; les services financiers; et l'abattage-découpe ainsi que la transformation pour garantir les débouchés des producteurs (Roguet et Rieu, 2011).

Environ 90 % des porcs (97 % en Bretagne) sont commercialisés par des groupements de producteurs. La production intégrée au sens de la loi de 1964⁶, localisée essentiellement en Bourgogne et en Franche-Comté, représente moins de 2 % des porcs d'engraissement abattus en France (FranceAgrimer, 2011b). Conséquemment, l'organisation présente de la production porcine liée à la proximité des acteurs limite le besoin de recourir aux contrats de garantie d'approvisionnement et de débouchés. Dans la plupart des cas, les modalités actuelles de commercialisation des porcs, par les groupements et leurs relations avec les abattoirs, offrent une garantie de débouchés aux éleveurs français, ainsi qu'un prix de référence avec un mode de fixation clair et transparent (IFIP, 2013b).

Toutefois, les modes d'organisation sont variés au sein même de la filière. Il y a beaucoup de groupements de producteurs dont les stratégies sont différentes. Traditionnellement, trois catégories de groupements peuvent être reconnues (Danel et al., 2012) :

1. OP intégrant la filière (ex. Agrial, Cooperl Arc Atlantique, Triskalia) :

Type le plus fréquent, ces organisations apportent aux adhérents le maximum des services dont ils sont susceptibles d'avoir besoin en amont et, surtout, une garantie de débouchés grâce à une présence forte dans l'aval (abattage-découpe et, si possible, seconde transformation). Dans cette catégorie, les OP peuvent opérer une approche de filière unique, comme Cooperl Arc Atlantique qui participe dans des entreprises le long de la filière (Roguet et Rieu, 2011). Cooperl Arc Atlantique a abattu 5,8 millions de porcs en 2009, ce qui représentait 20,3 % des abattages porcins français en 2009, le plus important groupe d'abattage en France (IFIP et UNIPORC Ouest, selon Danel et al., 2012). Cooperl Arc Atlantique a intégré de nombreuses fonctions : génétique, fabrication d'aliments, abattage, découpe et transformation.

Les OP peuvent également constituer des sections de coopératives polyvalentes comme Triskalia qui fait partie des OP vendant annuellement plus de 1 million de porcs (Marouby, 2013).

2. OP liée à des firmes privées d'amont ou d'aval :

Ces organisations sont liées de manière plus ou moins étroite à des firmes privées par des contrats, des prises de participation, etc. Les firmes peuvent provenir des maillons en amont, comme les fabricants d'aliments, et les maillons en aval. PorcArmor Evolution possède des liens étroits avec des fabricants d'aliments et fait partie des OP vendant annuellement plus de 1 million de porcs (Marouby, 2013). PorcArmor

⁶ Cette loi française a introduit la notion de contrats d'intégration et permet l'encadrement de ces contrats dans un souci de protection du producteur agricole.

Evolution segmente également sa production, commercialisant jusqu'à 13 % de ses porcs sur le MPB (Louédoc, 2013). En 1978, le Groupement d'Achats des Centres E.Leclerc (chaîne de supermarchés) rachète des abattoirs et fonde Kermené. Ce groupe agroalimentaire se lie avec des OP locales (CEB et Elporc). L'entreprise installe des contrats d'exclusivité avec les producteurs afin de garantir une partie de ses approvisionnements en porc frais et produits de charcuterie. Kermené représentait 6,0 % des abattages français en 2009 (IFIP et UNIPORC Ouest, selon Danel et al., 2012).

3. OP marchande (ex. Syproporcs) :

Ces organisations sont souvent constituées d'une forme de structure volontairement légère. Elles limitent leur mission à l'appui technique et à la commercialisation, pour laquelle elles sont actives sur le MPB, et refusent de s'engager dans les structures d'aval. Syproporcs fait partie des OP vendant annuellement 800 000 à 1 million de porcs (Marouby, 2013).

Depuis le début des années 2000, le secteur porcin a connu une tendance aux rapprochements et aux fusions entre les OP. Accompagnée d'une rapide concentration des OP, cette évolution les a également amenées à investir dans l'abattage et la transformation. Depuis leur création, le nombre d'OP a constamment diminué mais leur importance dans la production porcine française a rapidement augmenté, passant de 40 % des porcs commercialisés en 1974 à plus de 90 % en 2012 (tableau 3.4).

Tableau 3.4. Nombre d'Organisations de Producteurs (OP) dans le secteur porcin et leur pourcentage de la production porcine française.

	1974	1990	2000	2009	2012
Nombre d'OP	215	145	92	56	40
% de la production porcine nationale	40 %	81 %	89 %	93 %	91 %

Source : Roguet et Rieu, 2011; Marouby, 2013.

De plus, la production s'est radicalement concentrée dans un nombre restreint de « méga-OP », celles produisant plus de 1 million de porcs annuellement. En 2002, cinq « méga-OP » contrôlaient 35 % des porcs commercialisés par les Organisations de Producteurs alors qu'elles étaient 6 en 2012 et contrôlaient 68 % des porcs vendus par les OP (Marouby, 2013).

3.2 Le secteur des légumes de transformation aux États-Unis, au Canada et en Europe

3.2.1 Aux États-Unis

En 2013, les huit principaux légumes de transformation aux États-Unis (tableau 3.5) totalisaient 17,2 millions de tonnes et étaient cultivés sur 1,05 million acres (USDA, 2014a). Les principaux États de production sont la Californie (26,6 % de la superficie cultivée en 2013), le Minnesota (17,5 %), le Wisconsin (16,7 %), l'État de Washington (11,1 %) et l'Oregon (5,4 %).

Tableau 3.5. Principaux légumes de transformation produits aux États-Unis, 2013.

	Superficie cultivée		Valeur de la production	
	acres	% États-Unis	1 000 US\$	% États-Unis
Carottes	13 310	1,3	39 148	2,1
Cornichons	82 100	7,8	148 101	7,7
Épinards	8 800	0,8	11 451	0,6
Fèves de lima	28 360	2,7	28 312	1,5
Haricots verts	149 770	14,2	213 250	11,0
Mais sucré	314 950	29,9	357 804	18,5
Pois verts	178 300	16,9	151 928	7,9
Tomates	277 000	26,3	982 372	50,8
Total des huit principaux légumes de transformation	1 052 590	100,0	1 932 366	100,0

Source : USDA (2014a).

La répartition des légumes dans chacun des États n'est pas uniforme, mais il est possible de lier les productions à deux régions : le Midwest américain et la côte-ouest américaine (tableau 3.6).

Tableau 3.6. Pourcentage de la superficie cultivée américaine pour les légumes de transformation (cornichons, haricots verts, maïs sucré, pois verts et tomates), 2012.

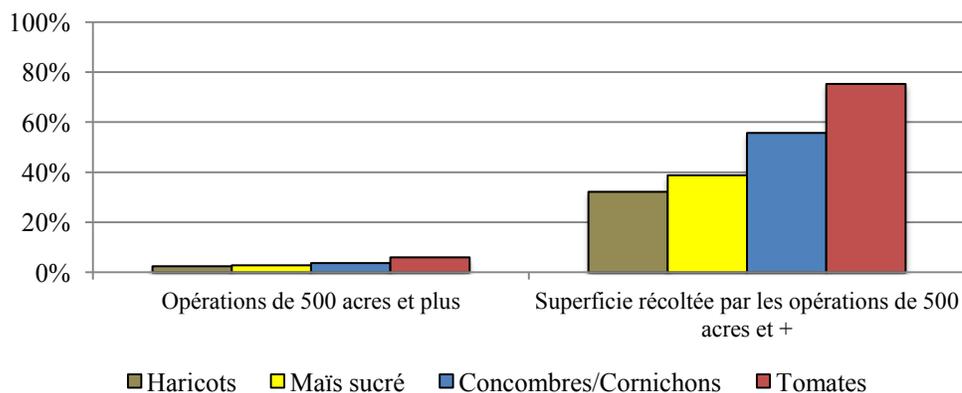
	Californie	Michigan	Minnesota	Oregon	Washington	Wisconsin
Cornichons	n.d.	33,9 %	n.d.	n.d.	n.d.	6,3 %
Haricots verts	n.d.	10,4 %	3,3 %	7,8 %	n.d.	41,2 %
Maïs sucré	n.d.	n.d.	36,0 %	n.d.	23,9 %	20,4 %
Pois verts	n.d.	n.d.	39,3 %	7,7 %	21,5 %	19,6 %
Tomates	93,4 %	1,3 %	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Principaux légumes de transformation (8)	24,5 %	n.d.	18,6 %	4,7 %	11,7 %	17,2 %

Notes : Les données non disponibles sont généralement retenues pour éviter de révéler les informations sur des entreprises spécifiques.

Source : USDA (2014a).

La taille des exploitations agricoles varie beaucoup selon la culture considérée (graphique 3.3). Par exemple, dans le secteur de la tomate de transformation, principalement produite en Californie, 6 % des exploitations agricoles possédaient 75 % de la superficie récoltée en 2012. Dans les productions de haricots verts et de maïs sucré, le pourcentage de superficie récoltée à l'échelle nationale par les exploitations de grande taille (500 acres et plus) ne dépassait pas 40 %.

Graphique 3.3. Pourcentage des entreprises possédant plus de 500 acres dans le secteur des légumes de transformation (haricots, maïs sucré, concombres/cornichons et tomates) et pourcentage de la superficie récoltée totale, États-Unis, 2012.



Note : les données pour les établissements de plus de 500 acres dans la production des pois verts étaient retenues pour éviter de révéler les données d'entreprises spécifiques.

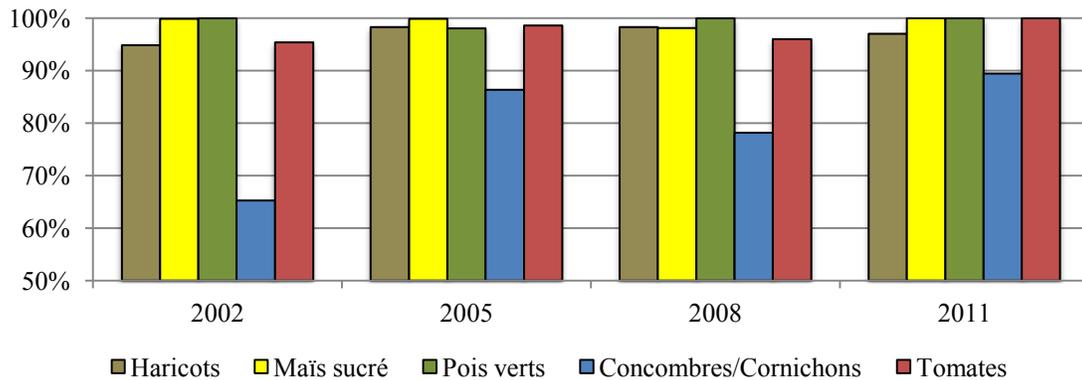
Source : USDA (2014b) NASS Census.

Le principal mode de coordination utilisé dans le secteur des légumes de transformation aux États-Unis semble être le contrat de production. Dans les années 1980 et 1990, environ 6 à 10 % des légumes de transformation américains étaient produits sous autointégration (Martinez et Reed, 1996; Hayenga et al., 2000). Aujourd'hui, il semblerait que l'autointégration soit peu utilisée dans le secteur des légumes de

transformation. Il en est de même pour les contrats de mise en marché (MacDonald et Korb, 2011). Cette faible utilisation des contrats de mise en marché est très probablement due aux besoins des transformateurs qui nécessitent des cultivars spécifiques et des niveaux de qualité supérieurs pour fabriquer une large gamme de produits, et ce, tout au long de l'année. Le contrat de production permet, dans ces conditions, de mieux contrôler et planifier la production de légumes de transformation. Dans ce type de contrat, les partenaires concluent l'arrangement contractuel **avant la production**. Généralement, le transformateur spécifie les semences à utiliser, les quantités d'engrais et de pesticides à appliquer et assure un service de suivi. Parfois, les transformateurs fournissent même les semences, on peut alors penser qu'une partie de la production se fait dans le cadre de contrats à forfait (MacDonald et Korb, 2011). Les contrats de production permettent aux transformateurs de bien connaître leurs produits et de vérifier le produit à plusieurs étapes du processus de production (Idem). Cet aspect est primordial pour les acheteurs qui doivent opérer dans un secteur où les attentes des consommateurs évoluent rapidement au niveau de l'innocuité des aliments, de la traçabilité et des normes environnementales. Le transformateur s'occupe aussi des décisions de gestion et du transport, et couvre les risques au niveau du prix des intrants et des prix obtenus sur les marchés (Martinez et al., 2006). De son côté, l'agriculteur fournit le travail, la terre et les équipements nécessaires à la production (USDA, 2012). Toutefois, certains processus de production nécessitant de la machinerie spécifique sont opérés par l'acheteur (Swiader, 2002, selon Krissoff et al., 2011).

L'utilisation de contrats pour la quasi-totalité de la production dans ce secteur date des années 1970 (Drabenstott, 1994). Dans les secteurs plus spécifiques des haricots, du maïs sucré, des pois et des tomates, le pourcentage de la superficie plantée et coordonnée par des contrats de production est supérieur à 95 % depuis 2002 (graphique 3.4). Au niveau du secteur du concombre/cornichon, ce pourcentage totalisait 65 % en 2002 et 90 % en 2011, ce qui laisse très peu de place aux autres modes de coordination comme les contrats de commercialisation, le marché au comptant et l'autointégration.

Graphique 3.4 : Pourcentage de la superficie plantée de légumes de transformation faite sous contrat de production, États-Unis, échelle tronquée à 50 %, 2002 à 2011¹.



¹ Incluant possiblement des contrats à forfait.

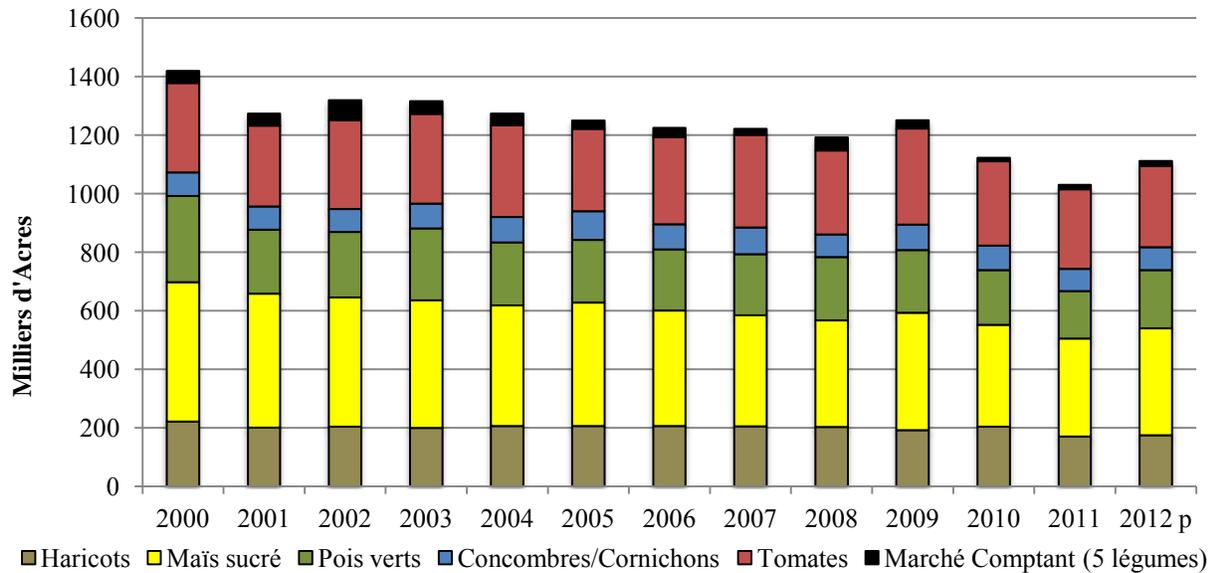
Source : USDA, 2013. *Vegetable and Pulses Yearbook Data*.

Plusieurs raisons justifient l'utilisation d'une coordination verticale étroite dans l'industrie des légumes de transformation (Powers, 1994; Lucier et al., 2006; MacDonald et Korb, 2011) :

- La présence de produits très périssables;
- L'utilisation d'une planification stricte pour éviter les pertes au niveau de la qualité;
- Le peu d'alternatives pour l'écoulement de la production;
- Les attributs de qualité particuliers (contenu en eau, contenu en sucre, couleur, dimensions, fragilité, variété, etc.);
- Le désir de coordonner la récolte en fonction des capacités de l'usine de transformation;
- Le désir de produire en dehors de la saison traditionnelle.

La grande utilisation des contrats de production a entraîné la diminution de l'importance du marché au comptant. En 2000, pour les cinq principaux légumes de transformation, environ 41 000 acres étaient destinés au marché au comptant alors que seulement 15 000 acres l'étaient en 2011 (graphique 3.5).

Graphique 3.5 : Comparaison entre la superficie plantée totale de légumes de transformation (haricots, maïs sucré, pois verts, concombres/cornichons) sous des contrats de production et sur le marché au comptant, États-Unis, milliers d'acres, 2000 à 2012^p.



p = prévision.

Source : USDA, 2013. *Vegetable and Pulses Yearbook Data*.

Dans les principaux États précédemment mentionnés, il n'existe pas de différence significative par rapport au type de contrat utilisé. Tous les États sont caractérisés par une forte utilisation de contrats de production (95-100 % de leur production) et ce, peu importe le légume de transformation. Cependant, la négociation entourant la mise en œuvre de ces contrats diffère selon la région de production.

Sur la côte-ouest américaine, des associations de producteurs (groupes de négociation) négocient les prix avec les acheteurs. L'objectif de ces associations est d'augmenter le pouvoir de marché des producteurs face aux transformateurs tout en prenant compte des besoins des transformateurs en matière de qualité (Powers, 1994). Les associations et les transformateurs signent généralement un contrat-type qui spécifie un prix minimum ainsi que les caractéristiques des primes (ou pénalités) offertes. Par la suite, le producteur négocie son contrat de production avec un transformateur en fonction des dates de livraison et des quantités.

Parmi les plus importantes associations, on retrouve la California Tomato Growers Association (CTGA) qui négocie avec chacun des transformateurs et conclut des accords sur les primes (et pénalités) de manière individuelle avec chaque transformateur. Par exemple, certains transformateurs peuvent inclure une prime pour les livraisons fournies en fin de saison, et ce, afin de pouvoir transformer des tomates plus longtemps durant la saison de production. D'un autre côté, les transformateurs ont la ferme interdiction d'offrir des prix

plus élevés aux non-membres de la CTGA afin d'empêcher les non-membres de profiter des négociations au détriment des producteurs inclus dans l'association (Alexander et al., 2006).

Depuis plusieurs décennies, le rôle joué par la CTGA dans les négociations entre producteurs et transformateurs a initié des améliorations dans les standards de qualité et les termes de livraison. La CTGA a comme objectif d'améliorer l'organisation de l'industrie de la tomate de transformation et ce, autant du point de vue des producteurs que des transformateurs (USDA, 1988).

Dans le Midwest américain et la côte Est américaine, les contrats de production sont généralement négociés individuellement entre le producteur et le transformateur dans un marché libre. L'une des pratiques identifiées dans cette étude est que l'acheteur rencontre les plus gros producteurs de la région avant que la saison ne débute et offre un contrat. Si le contrat proposé aux gros producteurs est accepté, il devient le contrat pour toute la région. Si de plus petits producteurs ne sont pas d'accord avec ce contrat, l'acheteur rédige un nouveau contrat et en fait la proposition à tous les producteurs de la région de telle sorte que le contrat soit uniforme. Ainsi, selon nos informations, même si la négociation n'est pas collective dans ces États, tous les producteurs ont sensiblement le même contrat pour un transformateur donné. Les contrats varient d'un transformateur à l'autre mais chaque transformateur offre un contrat uniforme dans une région donnée. Selon Powers (1994), l'absence d'associations de producteurs dans la région du Midwest américain peut s'expliquer par la présence d'une forte compétition pour l'utilisation des terres provenant des autres cultures (ex. maïs et soja), ce qui a été confirmé lors de nos rencontres avec les acteurs et experts. En effet, la forte compétition des grandes cultures oblige les transformateurs à offrir des prix intéressants s'ils veulent motiver les producteurs à produire des légumes de transformation.

L'absence d'associations de négociations dans le Midwest américain générerait certains problèmes comme la non-récolte de certains champs (Helmberger, 1965). De fait, dans un contexte de rendement supérieur aux prévisions, un transformateur qui a atteint ses capacités maximales de transformation peut ne pas vouloir récolter les superficies en surplus. Ainsi, certains producteurs se voient pénalisés en subissant la perte de leur production.

Par ailleurs, la forte compétition des autres cultures peut nuire au développement de la filière puisque les producteurs préféreront produire des grains lorsque les prix de ces derniers sont élevés et revenir aux légumes de transformation lorsque les prix des productions alternatives sont faibles, provoquant beaucoup d'incertitude pour les transformateurs d'une année à l'autre.

3.2.2 Au Canada

En 2008, la répartition de la production canadienne de légumes de transformation en volume était la suivante : 57 % de tomate, 15 % de maïs sucré, 10 % de carotte, 7 % de pois, 4 % de haricot, 3 % de concombre et 4 % d'autres légumes (MAPAQ, 2009). Le Québec et l'Ontario se partagent une grande partie de la production de légumes de transformation à l'échelle canadienne. En 2008, pour le secteur de la mise en conserve de fruits et de légumes et de la fabrication de spécialités alimentaires, le Québec produisait 15 % de la valeur des livraisons à l'échelle canadienne, et l'Ontario 46 % (MAPAQ, 2009). Notre analyse du cas canadien se penche plus spécifiquement sur la province de l'Ontario.

Comparativement au Québec, les producteurs ontariens de légumes transformés semblent obtenir plus de recettes en provenance du marché par hectare cultivé (tableau 3.7). Aussi, il est intéressant de noter que le secteur des légumes de transformation en Ontario possède une superficie de récolte similaire au secteur ontarien des légumes frais (en 2008, 22 680 ha de légumes frais ont été récoltés). Au Québec, il y a approximativement deux hectares de superficie en récolte de légumes frais pour un hectare de superficie en récolte de légumes de transformation (MAPAQ et ISQ, 2012).

Tableau 3.7. Statistiques relatives au secteur des légumes de transformation au Québec et en Ontario, 2008-2010.

Variables		2008	2009	2010
Superficie de la culture (ha)	<i>Québec</i>	12 936	13 482	12 359
	<i>Ontario</i>	25 629	22 823	21 622
Quantité produite (t)	<i>Québec</i>	120 212	120 723	110 852
	<i>Ontario</i>	795 715	730 487	689 464
Recettes en provenance du marché ¹ (1 000 \$)	<i>Québec</i>	24 857	27 834	22 966
	<i>Ontario</i>	108 917	121 252	102 293

Notes : ¹ données calculées sur la base d'une année-récolte.

Source : MAPAQ et ISQ, 2012.

Au niveau des principales productions communes aux deux provinces, ce qui exclut donc la tomate puisqu'elle n'est pas produite au Québec, la répartition des volumes de production, au Québec et en Ontario, semble similaire (tableau 3.8).

Tableau 3.8. Répartition du volume de production de pois, haricots, maïs et concombre de transformation pour le Québec et l'Ontario, 2008.

	Québec	Ontario
Pois	22 %	26 %
Haricot	19 %	9 %
Maïs	53 %	54 %
Concombre	6 %	11 %
PHMC (transformation)	100 %	100 %

Sources : Fédération québécoise des producteurs de fruits et légumes de transformation; Statistiques Canada; MAPAQ, Direction du développement et de l'innovation, selon MAPAQ (2009).

Au Canada, les légumes destinés à la transformation sont généralement cultivés dans le cadre de contrats de production alors que les achats sur le marché au comptant servent uniquement à combler les écarts (AAC, 2014). Les contrats de production permettent aux transformateurs de stipuler le choix de variétés, les dimensions, la couleur, les seuils de tolérance aux taches et aux meurtrissures, de même que les prix. Généralement, les transformateurs fournissent les produits phytosanitaires et des services de suivi au champ, alors que les producteurs fournissent le travail, la terre et les équipements nécessaires à la production. Toutefois, la récolte est effectuée par les transformateurs.

En Ontario, c'est l'OPVG (Ontario Processing Vegetable Growers), un office de commercialisation (*marketing board*), qui négocie avec les transformateurs au nom des producteurs de légumes de transformation. L'office de commercialisation et les transformateurs déterminent les prix et les conditions de vente pour 14 légumes de transformation (betteraves, carottes, choux, citrouilles, concombres, fèves de lima, haricots courge, haricots jaunes, haricots verts, maïs sucré, oignons, pois verts, poivrons et tomates). À la suite de la conclusion d'une entente avec l'office, les transformateurs sont libres d'entrer dans une entente contractuelle avec les agriculteurs de leur choix.

Chaque année, l'office de commercialisation doit négocier les aspects suivants (OPVG, 2014a) :

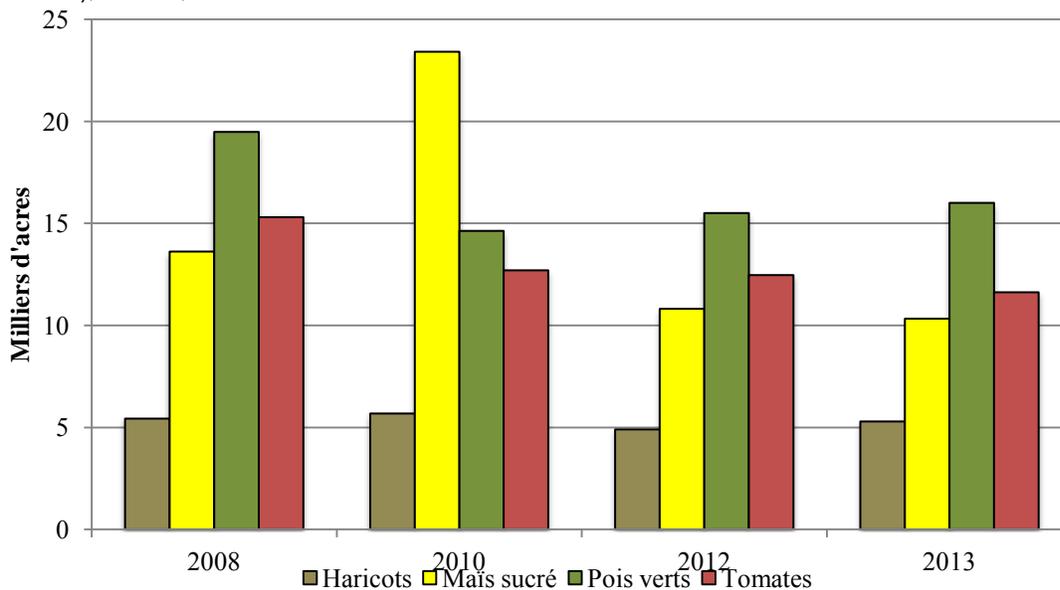
- le prix minimum des légumes selon des critères incluant la classe, la variété, la qualité et les dimensions;
- les conditions de vente et de mise en marché;
- le partage des coûts reliés à la production ou à la mise en marché des légumes.

Les agents impliqués dans la négociation déterminent un prix en fonction des aléas du marché des cultures alternatives, d'où les fortes variations annuelles du prix. Les négociations se terminant vers la fin de l'hiver,

plusieurs informations sont rendues disponibles (niveau des inventaires, niveau des prix pour les denrées en compétition pour l'utilisation des terres et intentions de semences).

Globalement, la superficie récoltée de la production sous contrat pour les principaux légumes de transformation tend à diminuer en Ontario (Graphique 3.6). Cependant, cette tendance est la même que celle observée à l'échelle nationale (AAC, 2010). En effet, on observe une forte concurrence des importations liée à la compétitivité des produits étrangers et à l'amélioration de la qualité et de la durabilité de ces produits. Depuis 2010, plusieurs usines de transformation de légumes ont fermé (surtout en Ontario), entraînant la superficie plantée destinée au marché des légumes de transformation à baisser de 12,2 % de 2009 à 2010 (AAC, 2010).

Graphique 3.6. Acres contractés pour les légumes de transformation (haricots, maïs sucré, pois verts et tomates), Ontario, 2008 à 2013^a.



Note : les données de 2013 sont prévisionnelles.

Sources : OPVG (2014b).

3.2.3 En Europe

Les pratiques contractuelles dans le secteur européen des légumes de transformation sont diverses. Il est donc difficile de dresser un portrait général des interactions dans l'industrie. De plus, il n'est pas possible de présenter des statistiques évolutives qui illustreraient le portrait global du développement de la contractualisation en Europe. Il nous a cependant été possible de trouver des données descriptives et qualitatives dans divers rapports gouvernementaux, études et périodiques spécialisés.

La Commission européenne reconnaît les organisations interprofessionnelles (OI) et encourage celles-ci lorsqu'elles « apportent la preuve qu'elles sont suffisamment représentatives des différentes catégories professionnelles du secteur des fruits et légumes et qu'elles contribuent, par des actions pratiques, à la réalisation des objectifs du régime » (Commission européenne, 2014). Une interprofession est un « lieu de concertation institutionnalisé, possédant un caractère permanent et obligatoire pour les [acteurs] relevant de cette filière et membres de l'interprofession » (Coronel et Liagre, 2006). Les conditions spécifiques requises pour accorder le statut d'organisation interprofessionnelle sont :

- d'exercer des activités spécifiques qui contribuent à la réalisation des objectifs du régime dans une ou plusieurs régions de l'État membre concerné;
- de représenter une part significative de la production et/ou du commerce et/ou de la transformation des fruits et légumes et des produits transformés à base de fruits et légumes dans la région ou les régions considérées et, dans le cas où elles concernent plusieurs régions, justifier d'une représentativité minimale, pour chacune des branches regroupées, dans chacune des régions concernées.

Selon la Commission européenne (2011), les OI doivent également chercher à réduire l'asymétrie d'information et augmenter la transparence dans le secteur de la production et dans les marchés; améliorer la coordination de la mise en marché, particulièrement par la conduite d'études de marché; élaborer des formes standardisées de contrats compatibles avec les règles de l'Union Européenne; et développer des méthodes et des instruments pour améliorer la qualité des produits à toutes les étapes de la production et de la mise en marché. Pour le présent rapport, un survol de la situation en France est fait afin de mieux comprendre les rôles joués par les OI dans le secteur des légumes de transformation.

La France est le premier producteur de légumes en conserve en Europe et le deuxième producteur européen de légumes surgelés (FranceAgriMer, 2014). Plus du tiers de la production nationale française de légumes est destiné aux industries de transformation. Autrefois centralisé à l'échelle nationale, le prix des légumes de transformation est, depuis les années 1990, défini de façon décentralisée et négocié entre chaque usine (transformateur) et des organisations de producteurs (OP) (Garnier, 2000). Les acteurs des légumes de transformation sont regroupés au sein de l'Association Nationale Interprofessionnelle des fruits et légumes transformés (ANIFELT). D'importantes interprofessions découlent de l'ANIFELT : SONITO (tomates de transformation), UNILET (légumes en conserve et surgelés⁷), ANICC (Association Nationale Interprofessionnelle du Champignon de Couche), GIPT (Groupement Interprofessionnel pour la valorisation de la Pomme de Terre), etc.

⁷ Betterave, carotte, céleri branche et rave, brocoli, chou-fleur, courgette, épinard, flageolet, haricot beurre, haricot vert, navet, oignon, petits pois et salsifis.

Ces interprofessions réunissent les organisations nationales des producteurs et des industriels. Elles sont également composées d'organisations de producteurs à l'échelle régionale et d'organisations de producteurs associées à un légume spécifique. Ces différentes interprofessions négocient les conditions de production et de vente pour les différents légumes destinés à la transformation. Elles élaborent les procédures pour signer les contrats, les dates de livraison des légumes, les modalités de paiement, les grilles de paiement en fonction des classes de qualité, les sanctions si non respect du contrat et les méthodes de résolution de conflits. Les accords signés à l'intérieur des interprofessions conçoivent les stratégies communes mises en place par les différents partenaires. Ainsi, les acteurs du secteur définissent un contrat collectif ayant pour objet de réglementer la commercialisation d'un ou plusieurs produits agricoles et de fixer les « règles du jeu de la filière » (Coronel et Liagre, 2006).

Dans le cas de l'ANIFELT, 17 organisations de producteurs regroupant 4 600 producteurs fournissent 90 % des volumes de légumes aux usines, principalement possédées par neuf entreprises, dont trois importants groupes privés (ARDO, BONDUELLE et PINGUIN) et deux importants groupes coopératifs (CECAB d'AUCY et GELAGRI) (UNILET, 2012). Ces groupes possèdent des usines à travers l'Europe et sont représentés, en France, par la Fédération française des Industries d'Aliments Conservés (FIAC).

Les premières interprofessions françaises à avoir été mise en place sont celles reliées aux secteurs des produits transformés industriellement (ex. légumes en conserve, betterave à sucre, pomme de terre industrielle). Dans le cas de ces secteurs, plusieurs motivations économiques ont poussé les acteurs à interagir conjointement. La position de force des distributeurs face aux transformateurs a amené la définition de standards de qualité précis et provoqué une importante pression sur les prix. Par conséquent, les objectifs de contractualisation entre les transformateurs et leurs producteurs se sont complexifiés. La coordination des approvisionnements n'est plus le seul but visé, on cherche maintenant, avec les contrats, à renforcer la flexibilité, la conformité des produits, la régularité des rendements, la maîtrise des coûts pour l'industriel, etc. (Coronel et Liarge, 2006). Les contrats dans le secteur des légumes de transformation sont donc devenus plus complexes que le simple accord commercial d'achat/vente. Il s'agit maintenant de contrats de production élaborés avant la production, incluant tout aussi bien des clauses de prix que des clauses concernant les méthodes de production (cahier des charges) (Valceschini, 2002).

L'encadré suivant décrit les arrangements contractuels de l'entreprise française Cassegrain, une filière de Bonduelle.

Encadré 2

Exemple de l'entreprise Cassegrain (filiale de Bonduelle)

Dans la filière d'approvisionnement de Cassegrain, il y a deux types d'arrangements contractuels (Raynaud et al., 2009). D'une part, un contrat entre les agriculteurs individuels et l'organisation de producteurs. Ce contrat oblige les agriculteurs à fournir toute leur production à l'organisation de producteurs et à déléguer la négociation des prix à l'organisation. D'autre part, un contrat entre l'organisation de producteurs et Cassegrain. Ce contrat spécifie les caractéristiques qualificatives des légumes, les prévisions d'achats (quantités), et le système de paiement. Cet arrangement installe également un comité de coordination composé de représentants des producteurs et de Cassegrain. Le but est de régler tout conflit ex post à la récolte. Le producteur n'exécute donc pas la négociation relative aux prix et aux quantités avec Cassegrain, c'est l'OP qui en est responsable. Le producteur délègue à son OP le soin de négocier à l'intérieur de l'interprofession avec les connaissances du marché qu'elle possède. D'un autre côté, la firme Cassegrain ne discute pas avec les producteurs et laisse le soin à l'OP de réunir les quantités nécessaires avec ses producteurs, et ce, en suivant les grilles de qualités élaborées à l'intérieur de l'interprofession.

4. La coordination verticale dans l'industrie porcine au Québec

Les phénomènes d'intégration et de contractualisation ne sont pas nouveaux dans le secteur porcin québécois. Un rapport de la Commission royale d'enquête sur l'agriculture au Québec, le rapport April, avait publié un fascicule sur le sujet en 1969. On y montre que dans ce secteur, 70 % de la production était intégrée par l'intermédiaire de différents modes d'intégration (April, 1969 :34). Les principaux modes en présence consistaient en l'autointégration (8 %), le contrat de financement (38 %), le contrat de gestion (1 %) et le contrat de production à forfait (23,5 %). Dans le contrat de financement, l'intégrateur finançait en tout ou en partie l'élevage ou l'engraissement des porcelets et imposait certaines restrictions sur la production et la commercialisation. Le contrat de gestion, d'une durée de trois ans ou plus, impliquait une régie plus sévère de la part de l'intégrateur afin de s'assurer que l'éleveur résiste aux aléas du marché au moyen d'un système de compensation plus ou moins rigide (April, 1969 : 41).

Les principaux intégrateurs étaient les meuneries coopératives locales qui participaient au financement de 16 % du total de la production, suivies par les meuneries locales indépendantes (14 %), les manufacturiers de moulées opérant un grand abattoir (14 %), les clients des manufacturiers sans abattoir (10 %), les manufacturiers de moulées sans abattoirs (6 %), les abattoirs régionaux (5 %) et les autres intégrateurs (producteurs, camionneurs, commerçants d'animaux) (4 %). Les principaux facteurs favorisant l'intégration à l'époque était de s'assurer d'un marché pour la vente des moulées et des concentrés pour les entreprises en amont de la production (meuneries) et de sécuriser un approvisionnement en matières premières pour les entreprises en aval (abattoirs). Du côté des producteurs, l'heure était à la spécialisation et les importants investissements que cela impliquait ont rendu parfois nécessaire l'accès au crédit offert par les intégrateurs.

4.1 La situation actuelle

Le niveau d'intégration des filières porcines a varié depuis la parution du rapport April, mais au cours des dix dernières années, on observe une croissance du phénomène au Québec que ce soit par l'autointégration ou la production à forfait. Cette section présente la situation actuelle de l'intégration dans l'industrie porcine au Québec, soit le portrait général des entreprises intégratrices, le niveau d'intégration de l'industrie et les raisons sous-jacentes à l'évolution récente de cette tendance. Avant de débiter l'analyse de la coordination verticale de l'industrie porcine québécoise, une précision s'impose. Deux grands types de réseaux coexistent au

Québec, soit les réseaux privés et le réseau coopératif. Cette étude les analyse simultanément en soulignant leurs différences lorsque nécessaire.

4.1.1 Les entreprises intégratrices

On dénombrait 30 entreprises intégratrices au niveau du maillon production au Québec en 2013. Plusieurs entreprises sont actives dans tous les maillons de la filière porcine (génétique, production d'aliments, production de porc, abattage et transformation). C'est pourquoi on parle plus généralement de réseaux d'intégration que d'entreprises intégratrices. Certains réseaux possèdent des actifs en production comme des maternités, des pouponnières ou des engraissements en propriété alors que d'autres ne possèdent rien d'autre que des inventaires d'animaux. Ces différentes structures sont souvent le résultat de l'historique de l'entreprise, que celle-ci ait émergé de la production porcine, de l'alimentation animale ou d'un partenariat entre entreprises. De fait, certaines entreprises intégratrices ont débuté en alimentation animale alors que d'autres étaient des entreprises porcines à la base ou sont le résultat plus récent de partenariats entre plusieurs maillons de la chaîne (meunerie, production, abattage). Certains réseaux sont diversifiés dans d'autres productions (volaille, œufs, grains), possédant même des quotas de production, alors que d'autres sont spécialisés uniquement en production porcine. Ces origines diverses façonnent évidemment l'organisation et le fonctionnement des réseaux d'intégration. D'ailleurs, chaque réseau d'intégration possède sa structure et son fonctionnement propres. Certains réseaux basent leur coordination verticale sur l'aspect biosécurité alors que d'autres se focalisent sur l'optimisation du poids d'abattage ou la coordination tout plein – tout vide, ou une combinaison des trois.

Par ailleurs, le portrait de l'intégration au Québec a varié depuis ce que notait le rapport April. L'objectif de cette étude n'étant pas d'analyser l'historique de l'évolution de l'intégration, nous ne nous attardons pas sur cette question. Toutefois, on peut penser que l'agence de vente du plan conjoint qui a débuté ses activités en 1989 a contribué à modifier le portrait des relations contractuelles individuelles entre producteurs et abattoirs. En effet, ce type de relations n'était alors plus utile aux abattoirs afin de se garantir un approvisionnement en porc, les mécanismes régissant leur approvisionnement passant obligatoirement par l'agence de vente et les différents marchés qu'elle gérait (encan électronique, contrat anglais). La convention de vente de 2009 qui réinstaura un lien plus étroit entre le secteur de production et celui de l'abattage et les nouvelles règles d'approvisionnement des abattoirs qu'elle instaure pourraient changer la donne dans l'avenir.

4.1.2 La coordination verticale du maillon production

Le développement de la production porcine au Québec s'est établi sur une base de spécialisation des tâches à l'intérieur même du maillon de la production. Ainsi, la catégorie des naisseurs-finisieurs, des producteurs généralement indépendants de tout lien d'intégration, qui détiennent des truies et engraisent eux-mêmes leurs porcelets jusqu'au poids d'abattage, est en déclin au cours des années récentes. Ils comptaient tout de même encore pour 46 % des entreprises porcines québécoises en 2012 (CDPQ, 2013). La spécialisation des tâches qui s'est progressivement établie à consister à diviser le processus de production entre les étapes des maternités, des pouponnières et des unités d'engraissement. Chacune de ces étapes peut alors être réalisée en des lieux différents, voire sur des entreprises distinctes. Toutefois, l'étape de la pouponnière n'est pas toujours présente dans le processus de production pour des raisons de minimisation des risques de maladies⁸. Cela dit, en plus des 46 % que représentent les entreprises de naisseurs-finisieurs, les naisseurs comptaient en 2012 pour 21 % des entreprises porcines alors que les finisseurs constituaient le reste, soit 32 % des entreprises. En moyenne en 2012, un naisseur possédait 585 truies, un finisseur 6273 porcs à l'engraissement et un naisseur-finisieur, 346 truies et 8441 porcs à l'engraissement (CDPQ, 2013).

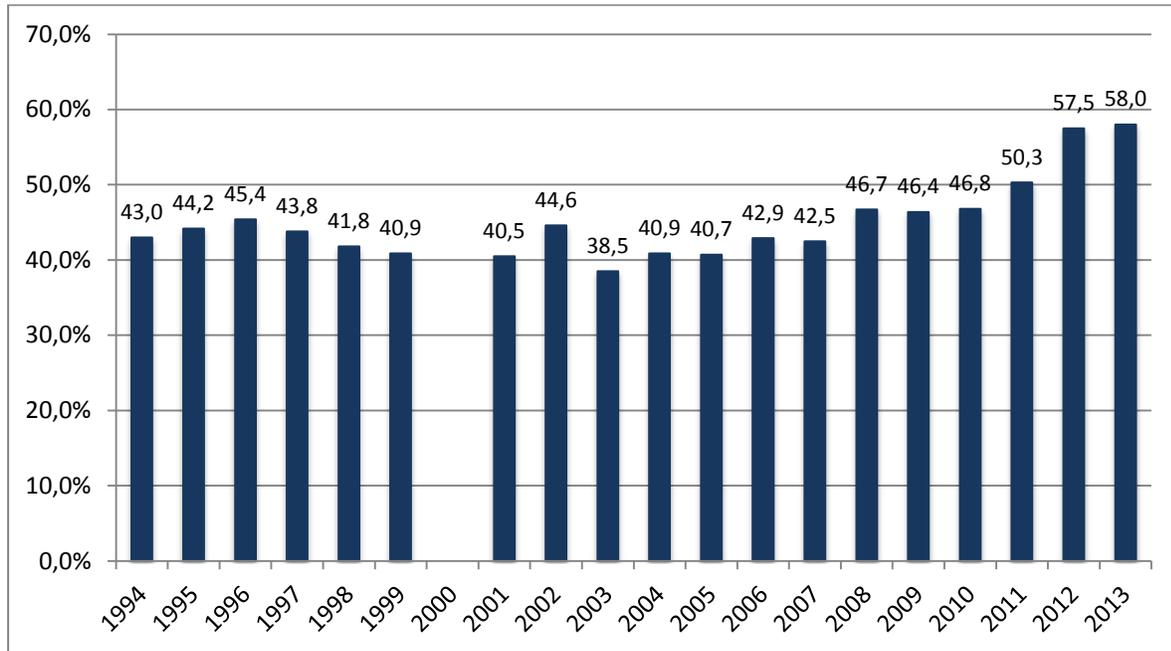
Selon le recensement de l'agriculture de 2011, on dénombrait 1515 entreprises spécialisées⁹ en production porcine au Québec en 2011 (Statistique Canada, 2011). Le reste des exploitations impliquées en production porcine, mais qui n'y sont pas spécialisées, sont des entreprises spécialisées dans d'autres secteurs de production comme le lait et les grandes cultures.

Aujourd'hui, environ 58 % des porcs d'abattage seraient produits par des intégrateurs, dont 17,5 % en autointégration et 40,7 % en production à forfait (EPQ, 2014). Ce pourcentage est en constante augmentation depuis le milieu des années 2000 comme le montre le graphique 4.1 sur l'évolution du niveau d'intégration de la production de porcs d'abattage au Québec.

⁸ Moins les porcelets et les porcs subissent de déplacements entre différents bâtiments, moins grands sont les risques de contamination et de propagation de maladies. Par ailleurs, les pouponnières permettent de diminuer les coûts de chauffage comparativement à un passage direct de la maternité à l'engraissement, ce qui n'est pas négligeable dans un pays nordique comme le nôtre.

⁹ Au moins 51 % de leur revenu brut agricole provenait de la production porcine.

Graphique 4.1. Évolution de la proportion de la production porcine québécoise mise en marché par un agent intégrateur, 1994 à 2013.*



* La donnée pour l'année 2000 est non disponible.
 Source : Royer et Vézina, 2012 et EPQ, 2014.

Pour ce qui est du niveau d'intégration des maternités et des pouponnières, il ne nous a pas été possible de trouver de statistiques. Nous pouvons cependant affirmer à la suite de nos rencontres avec les experts et les acteurs que les ateliers de maternité sont majoritairement opérés par les intégrateurs eux-mêmes en autointégration alors que les ateliers d'engraissement sont largement opérés à forfait dans le cadre de contrats avec des éleveurs. Le mode de coordination des pouponnières n'est pas aussi tranché que dans le cas des maternités et des engraissements. Certains intégrateurs préfèrent détenir les pouponnières en propriété alors que d'autres trouvent que les contrats à forfait y sont très performants et peu coûteux en capital.

Enfin, les porcs produits par des éleveurs indépendants représentaient 42 % de tous les porcs produits au Québec en 2014 (EPQ, 2014).

Plus spécifiquement au réseau coopératif, l'autointégration est surtout utilisée au niveau des maternités et des pouponnières. Du total des porcelets produit dans le réseau, 40 % le sont en autointégration et 60 % par des producteurs dits indépendants. Certaines coopératives ont aussi des engraissements intégrés. De tous les porcs élevés dans le réseau coopératif, 50 % sont produits par des naisseurs-finisseurs indépendants.

4.1.3 Évolution récente de la coordination verticale

Tel que nous venons de le voir, l'industrie porcine québécoise s'est davantage intégrée au cours de la dernière décennie. Cette évolution est en partie due au mouvement de producteurs indépendants vers la contractualisation à forfait. Les raisons sous-jacentes à ce mouvement identifiées dans le cadre de cette étude proviendraient de quatre sources : 1) les problèmes financiers des producteurs à la suite de plusieurs années de bas prix du porc et de maladie (circovirus), 2) les modifications faites à l'ASRA en 2009, 3) le difficile accès au crédit pour les producteurs de porcs depuis le début des années 2000 et 4) le fort prix des céréales et par ricochet de l'alimentation des porcs en 2012 et 2013. Concernant ce dernier point, le phénomène serait plus marqué en Montérégie, où il se fait beaucoup de maïs-grain, que dans les autres régions. Certains producteurs préféreraient vendre leurs céréales sur le marché et utiliser leurs bâtiments pour élever des porcs à forfait.

En parallèle avec les difficultés de certains producteurs, il appert que pour conserver leurs parts de marché dans un contexte d'augmentation du poids des porcs d'abattage avec la convention de mise en marché de 2009¹⁰, les intégrateurs ont été incités à augmenter le nombre de places-porcs en signant de nouveaux contrats avec des éleveurs de porcs, souvent des producteurs naisseur-finiisseur non-affiliés à un intégrateur. Si ces producteurs n'étaient pas en trop grande difficulté financière, ils pouvaient faire les investissements requis pour transformer l'ensemble de leur bâtiment en atelier de finition. Ces stratégies ont également contribué à faire augmenter le niveau d'intégration dans le secteur.

4.2 Les différents modes de coordination ayant cours dans l'industrie porcine

Chacune des étapes de production a une logique économique propre et est donc généralement coordonné différemment dans les réseaux d'intégration, soit par autointégration ou à forfait. Les raisons avancées pour expliquer ces différents modes de coordination pour les différentes étapes sont la présence d'actif spécifique, l'intensivité du capital et l'approvisionnement stratégique en porcelets. Cependant, bien qu'il existe une forte logique économique derrière le choix d'un mode de coordination verticale, il ne faut pas oublier l'impact de l'historique des réseaux. Certains engraissements en autointégration le sont tout simplement parce que les bâtiments appartenaient à l'intégrateur à ses tout débuts. Aussi, bien que leur préférence soit le contrat à

¹⁰ La convention de mise en marché de 2009 a apporté plusieurs modifications à la convention précédente afin de répondre aux nouvelles réalités du secteur, notamment en visant l'amélioration de la coordination des chaînes porcines.

forfait pour l'engraissement, certains intégrateurs conservent des bâtiments en propriété pour expérimenter des techniques avant de les introduire dans les fermes des éleveurs à forfait. Les prochaines sous-sections présentent un portrait des différents modes de coordination que l'on retrouve dans l'industrie porcine (autointégration, coordination contractuelle) et en font l'analyse.

4.2.1 L'autointégration

L'autointégration, soit l'intégration par la propriété, est très répandue au niveau des maternités. Les maternités sont souvent opérées en bande afin d'avoir un meilleur statut sanitaire, ce qui permet de fonctionner en tout plein – tout vide dans les pouponnières et engraissements.

Les raisons sous-jacentes à cette forte tendance sont que les maternités représentent un stade critique de la production pour les intégrateurs. Il est important de bien contrôler le cahier de charge à ce stade pour obtenir une bonne performance tout au long de la chaîne. Ceci nécessite des actifs humains et technologiques spécifiques. De plus, l'approvisionnement en porcelets avec un statut sanitaire connu est très important pour optimiser les maillons en aval de l'atelier maternité. C'est pourquoi l'autointégration permet d'avoir un contrôle total sur le nombre de porcelets produits, ce qui évite les coûts de transaction liés au commerce des porcelets, mais surtout d'avoir une biosécurité renforcée et de pouvoir mieux la contrôler. Un autre avantage selon certains intégrateurs serait que la propriété de plusieurs maternités permet une spécialisation des tâches (par exemple des équipes spécialisées pour l'entretien des bâtiments) et donc une réduction des coûts de production.

Toutefois, la plupart des intégrateurs ne souhaitent pas étendre l'intégration au-delà de l'étape de la maternité, afin de contrer les inconvénients de l'autointégration. En effet, l'autointégration nécessite un fort besoin en capital généré par le stock de bâtiments requis. De plus, pour des entreprises très spécialisées en production porcine, la gestion des lisiers peut représenter un poste de coûts très importants, soit par la nécessité de posséder les terres requises ou de disposer d'ententes d'épandage, sans compter les problèmes occasionnés par la gestion des opérations en la matière. Finalement, l'autointégration oblige à embaucher une main-d'œuvre salariée et à la gérer (gestion de la paie, des heures, des congés, des absences, etc.). La main-d'œuvre qualifiée et disponible pour ce faire n'est pas facile à trouver, à recruter et à conserver. Pour ce qui est du réseau coopératif, les principaux avantages de l'autointégration ne sont pas différents de ceux des autres intégrateurs. Le contrôle du statut sanitaire des élevages est la première priorité, en plus de pouvoir établir des mécanismes de prise de décision plus rapide et une rentabilité intéressante.

Nos entretiens ont révélé que le facteur main-d'œuvre peut avoir un effet sur la taille des maternités. De fait, il est plus facile au niveau de la gestion des ressources humaines (absence d'un employé par exemple) d'opérer une maternité pouvant fournir du travail à six ou sept employés (un employé seul peut gérer environ 300 truies¹¹), qu'une plus petite unité ne reposant que sur un ou deux employés.

4.2.2 La coordination contractuelle

a) Les contrats à forfait

Les contrats de production à forfait sont très utilisés pour coordonner l'étape engraissement du processus de production. De fait, cette étape de production est moins stratégique pour la performance et moins complexe que le stade maternité. Comme elle est moins stratégique, elle peut être confiée à des intégrés, ce qui permet de contrer une partie des inconvénients soulevés précédemment dans le cas de l'autointégration. Ainsi, l'intégration à forfait permet de confier l'ensemble des tâches de gestion des opérations d'épandage de lisier aux intégrés. Pour ces derniers, la disponibilité de lisier peut représenter non pas un poste de coûts, mais plutôt une réduction des dépenses de fertilisation des cultures s'ils disposent déjà les superficies en culture requises.

En ce qui concerne la gestion de la main-d'œuvre, elle est simplifiée pour les intégrés puisque leur seule force de travail sera suffisante pour réaliser toutes les opérations d'élevage en pouponnière ou en engraissement. De fait, la taille maximale des élevages imposés par les normes environnementales ne permet pas d'avoir des unités d'engraissement pouvant occuper plusieurs employés. Or, il est risqué pour un intégrateur de n'avoir qu'un seul employé par unité dans le cas de maladie ou d'absence de l'employé. Un éleveur à forfait peut avoir plusieurs bâtiments ou avoir une occupation secondaire lui permettant d'avoir un revenu équivalent temps plein avec un engraissement de taille respectant les normes environnementales.

Finalement, les intégrés restent propriétaires des bâtiments et équipements de production, ce qui diminue la charge en capital supportée par l'intégrateur, contrairement à l'autointégration. De plus, il s'agit d'un type de transaction dont la performance est relativement peu coûteuse à contrôler en matière de coûts de transaction. Le contrat à forfait élimine aussi complètement le risque de non-paiement de la moulée car ce type de contrat

¹¹ À noter que les normes environnementales québécoises limitent le nombre d'unités animales à 600, soit 2400 truies ou 3000 porcs à l'engraissement, dans un même bâtiment séparé des autres par au moins 150 mètres.

supprime les comptes à recevoir. Dans ce cas, l'intégrateur choisit donc de gérer des inventaires de porcs plutôt que de gérer des comptes à recevoir de ventes de porcelets et de moulée.

Les contrats à forfait n'ont cependant pas que des avantages pour les intégrateurs, bien que les avantages supplantent nettement les désavantages selon ces derniers. Ce mode de coordination est moins flexible lorsque la conjoncture est mauvaise. Les intégrateurs ne peuvent donc pas toujours profiter des opportunités intéressantes de marché car ils sont liés à leurs contrats. Ils doivent aussi financer d'importants inventaires d'animaux. Plusieurs intégrateurs ont mentionné que les contrats à forfait leur coûtent plus chers que l'autointégration pour deux raisons. D'abord, les contrats à forfait ne permettent pas d'économie d'échelle de travail. Le producteur intégré doit effectuer plusieurs tâches différentes alors que la spécialisation des tâches peut être plus poussée dans les élevages en propriété. Ensuite, le montant forfaitaire offert à l'éleveur intégré qui a déjà amorti ses bâtiments est le même que celui offert à un autre intégré alors que ce coût serait moindre dans le cas d'un bâtiment en propriété qui aurait été amorti.

Bien que les maternités soient surtout coordonnées en autointégration, certaines sont coordonnées par des contrats à forfait ou des contrats de production. L'avantage de l'utilisation de contrats à forfait ou de contrats de production avec des maternités pour les intégrateurs est d'obtenir un prix et un approvisionnement plus stable pour leurs porcelets que la coordination par le marché spot où les prix sont plus variables et l'approvisionnement incertain. Toutefois, il faut noter qu'au-delà de cette question de variabilité des prix et des approvisionnements en volume, la question du contrôle sanitaire est devenue d'une telle importance qu'à peu près aucun intégrateur n'accepterait aujourd'hui d'acheter des porcelets de sources multiples et non vérifiées sur un marché spot.

Au niveau du contenu des contrats à forfait, chaque intégrateur a sa propre façon de faire. Certains sont plus exigeants envers leurs producteurs à contrat et ont une gestion plus précise de la production (ex. coordination parfaite du tout plein – tout vide). Les services offerts diffèrent aussi d'un réseau à un autre comme la pesée et le ramassage des porcs d'abattage ou la vaccination et le lavage des pouponnières. Plusieurs grands réseaux d'intégration se sont d'ailleurs bâti une solide image corporative au fil des ans, considérant leurs éleveurs comme des clients et distribuant des bulletins de nouvelles du réseau pour entretenir l'appartenance et la fidélisation des éleveurs. Certains intégrateurs auraient une meilleure réputation auprès des producteurs comme nous le verrons un peu plus loin.

Nos entretiens ont révélé que les clauses des contrats d'un même intégrateur sont très semblables. Évidemment, bien que les contrats soient semblables, la rémunération des éleveurs peut varier selon les

performances de ces derniers puisque la plupart des contrats contiennent des bonus et des pénalités selon les performances. Le contenu des contrats, quant à lui, diffère passablement d'un intégrateur à un autre. Certains contrats semblent plus équitables que d'autres pour les éleveurs, certains sont beaucoup plus détaillés que d'autres.

La durée des contrats varie de un lot à trois ans, voire cinq ans dans certains cas¹². La durée peut dépendre du désir du producteur d'avoir un contrat plus ou moins court ou du choix de l'intégrateur selon le niveau de stabilité qu'il désire avoir avec un certain éleveur. Les contrats sont généralement renouvelés automatiquement à leur terme. Cette question de la durée des contrats était évoquée comme un élément problématique dans la revue de littérature, plus spécifiquement lorsqu'elle est inférieure à la durée d'amortissement des investissements (Kunkel et al. 2009), ce qui est nettement le cas même avec les contrats les plus longs qui se limitent à cinq années.

La période de préavis pour non-renouvellement du contrat varie généralement entre 30 et 180 jours avec une forte tendance pour les périodes d'un lot. Dans certains contrats, l'intégrateur bénéficie d'une période de préavis plus courte que l'éleveur, ce qui peut être inéquitable pour ce dernier (180 jours pour l'éleveur contre 30 jours pour l'intégrateur). Aussi, dans certains contrats, l'intégrateur se réserve le droit de résilier le contrat sans motif et sans préavis, ce qui est aussi un problème soulevé dans la littérature et présenté comme étant une façon inéquitable de répartir les risques (Miller, 2003). Certains contrats stipulent même que l'éleveur ne peut tenter de recours judiciaire contre l'intégrateur en cas de résiliation. D'autres contrats spécifient clairement les causes qui peuvent mener à une résiliation. Ces causes sont généralement liées à la performance de l'éleveur et au respect du contrat. De façon générale, les contrats ne spécifient pas d'indemnités à l'éleveur en cas de résiliation, seulement le paiement des porcs au poids qu'ils ont atteint au moment où le contrat est résilié.

Tous les intégrateurs rencontrés ont mentionné travailler en collaboration avec les éleveurs éprouvant des difficultés afin de tenter de trouver des solutions pour améliorer leurs performances. Cependant, lorsque des performances jugées insatisfaisantes d'un éleveur à forfait persistent sur plusieurs lots, l'intégrateur résilie généralement son contrat.

La plupart des contrats offrent une assurance d'occupation minimale des bâtiments de l'éleveur mais cela n'est pas toujours le cas. D'ailleurs, certains intégrateurs tardent plus que d'autres pour remplir les

¹² Notamment dans le cas d'éleveur à contrat de longue date ou de demande des institutions financières qui souhaitent que les revenus d'un emprunteur potentiel soient sécurisés à plus long terme.

engraissements entre deux lots, ce qui peut être préjudiciable envers l'éleveur qui voit son nombre de lots par année se réduire. Pour sa part, le réseau La Coop dédommage en partie ses éleveurs si le taux d'occupation fourni est plus bas que ce qui est prévu au contrat.

Les méthodes de contrôle de la qualité des animaux entrant dans les bâtiments et de leur inventaire ne sont pas toujours spécifiées. Quand cela est le cas, le contrat indique que l'éleveur doit être présent à la réception des animaux, qu'il doit déclarer les animaux malades à l'intégrateur et lui envoyer un avis écrit sans quoi les pertes pour animaux malades ne seront pas compensées. Le comptage de l'inventaire doit généralement se faire en présence du livreur des animaux et toute inadéquation entre le nombre calculé par l'intégrateur et celui de l'éleveur doit être déclarée immédiatement par l'éleveur.

La gestion des lisiers est généralement prise en charge par l'éleveur qui demeure propriétaire dudit lisier. En ce qui concerne le coût de ramassage des animaux morts, certains contrats indiquent que l'éleveur doit assumer le coût alors que dans d'autres, c'est l'intégrateur qui paie pour ce coût. Les animaux morts ou considérés à risque avant le transport vers l'abattoir sont, dans certains contrats, l'entière responsabilité de l'éleveur alors que dans plusieurs contrats, rien n'est stipulé à cet égard.

Très peu de contrats contiennent des clauses concernant le partage des coûts des investissements nécessaires pour maintenir les bâtiments et les équipements à un niveau technologique acceptable. Une telle situation semble indiquer que les intégrateurs considèrent que le prix payé à l'éleveur inclut le renouvellement des installations. D'ailleurs, les résultats de notre enquête auprès des producteurs montrent que les intégrateurs demandent rarement à un éleveur de faire des investissements, et lorsque c'est le cas, la durée du contrat ne couvre jamais la période d'amortissement des investissements demandés. Bien que ce puisse être rare, un producteur a tout de même mentionné avoir vu son contrat résilié car il refusait de faire les investissements demandés par l'intégrateur. La rémunération offerte ne permettrait pas toujours aux éleveurs d'investir pour moderniser leurs installations. Notre enquête a fait ressortir qu'un peu moins de la moitié des éleveurs interrogés disaient ne pas pouvoir investir compte tenu de leurs faibles revenus.

Les contrats sont étonnamment hétérogènes d'un intégrateur à l'autre au niveau de la rémunération à l'éleveur. Certains ont des formules de rémunération très précises et complexes alors que d'autres offrent une rémunération très simple. La majorité des contrats indiquent cependant une rémunération fixe avec possibilités de bonus par rapport au taux de conversion alimentaire, taux de mortalité, strate de poids du lot et poids des porcs. Dans le cas des maternités à forfait, des primes sont généralement offertes aux producteurs qui ont une bonne productivité au niveau des truies, tandis que dans les pouponnières, des primes peuvent

être versées pour le gain de poids moyen quotidien des porcelets et leur viabilité. Certains intégrateurs ajoutent des pénalités si la conversion alimentaire n'est pas bonne ou que le taux de mortalité est trop élevé. La moitié des producteurs intégrés interrogés dans le cadre de cette étude ont mentionné ne pas être en position d'évaluer à l'avance la rémunération finale qu'ils recevront à la fin de leur lot parce qu'il est difficile de prédire leur performance (mortalité, conversion alimentaire, poids). Il semblerait par contre que les paiements faits aux naisseurs et pouponnières soient plus faciles à prédire étant donné que le poids des porcelets varie peu.

L'hétérogénéité des calculs de rémunération chez les différents intégrateurs rend la comparaison entre ces derniers très difficile. Aussi, certains intégrateurs offrent de payer une partie des frais de chauffage ou de dédommager les éleveurs qui ne reçoivent pas leurs lots dans des délais raisonnables alors que d'autres n'indiquent rien à cet effet. La moitié des éleveurs interrogés ont mentionné être en mesure de comparer les offres de contrat qu'ils peuvent obtenir. Les autres ont indiqué ne pas être en mesure de comparer les contrats puisque ces derniers varient trop d'un intégrateur à l'autre, que les formules de rémunération sont trop différentes, que les divers contrats ne sont pas facilement accessibles et que les intégrateurs ne divulguent pas leurs conditions de rémunération aux producteurs potentiellement intéressés à devenir intégrés. Enfin, certains contrats stipulent que les producteurs recevront des avances mensuelles avec un paiement final dans les 30 jours suivant la fin de l'élevage alors que d'autres n'indiquent rien à cet effet.

Le contenu des contrats aurait très peu changé au cours des dernières années. En fait, ce sont surtout les niveaux de rémunération qui ont connu des changements. Aussi, la plupart des contrats mentionnent que l'intégrateur se réserve le droit de faire des changements contractuels dans le cas de modifications au programme de l'ASRA ou aux normes environnementales. Ainsi, lors des modifications apportées à l'ASRA en 2009, la rémunération offerte dans les contrats aurait subi une baisse généralisée. Depuis, plusieurs intégrateurs auraient ponctuellement augmenté la rémunération. La moitié des producteurs interrogés dans notre enquête ont mentionné être satisfaits de la rémunération reçue, bien que la conjoncture actuelle des prix du porc à la hausse rende certains producteurs intégrés impatients de voir augmenter leur rémunération.

Très peu d'éleveurs consultent une ressource externe avant de signer leur contrat bien que cette pratique semble de plus en plus répandue¹³. Les personnes-ressources consultées sont généralement d'autres producteurs intégrés, les conseillers agricoles, les responsables chez l'intégrateur et les fournisseurs d'alimentation. Un seul producteur a mentionné avoir fait appel à un avocat pour connaître les conséquences

¹³ Selon notre enquête, les producteurs ayant signé leur contrat il y a plusieurs années n'ont jamais signalé avoir consulté une ressource avant de signer, ce qui ne semble pas être le cas des producteurs ayant signé un nouveau contrat dans les dernières années.

légales du contrat. Les quelques cas de consultation recensés dans notre enquête auprès des producteurs ont été faits pour mieux évaluer la rémunération payée par le contrat et la réputation de l'intégrateur. Cette notion de réputation de l'intégrateur est importante, car comme nous l'avons vu dans la théorie des coûts de transaction, la réduction des coûts de transaction passe, entre autres, par la connaissance du partenaire, ce qui permet de réduire les risques de comportement opportuniste. La fin inopinée d'un contrat, que nous avons évoquée ci-dessus, représente un tel risque de comportement opportuniste. La réputation d'un contractant en la matière devient donc une information utile au producteur engagé dans une démarche de signature d'un premier contrat.

Notre enquête auprès des producteurs indique que les avantages des contrats à forfait pour ces derniers sont, en ordre décroissant d'importance :

- (1) la stabilité du revenu
- (2) la diminution du risque d'approvisionnement en porcelet ou de débouché pour les porcs
- (3) la garantie d'un débouché pour les porcs sans avoir à tenir compte du hasard des prix au moment de la vente des porcs sur le marché (en tout plein – tout vide, les porcs sont vendus à trois moments précis dans l'année)
- (4) le soutien technique
- (5) le financement des intrants
- (6) avoir accès à l'expertise d'un réseau complet
- (7) la diminution du risque à supporter au niveau sanitaire
- (8) le niveau de responsabilités moindre
- (9) un investissement initial moins élevé

D'autres avantages, moins récurrents, ont aussi été recensés, notamment un meilleur accès à la génétique, la possibilité de vendre ses céréales au lieu de les consommer, une protection contre les prix faibles et une certaine garantie d'utilisation des bâtiments. Il importe aussi de noter que le quart des producteurs intégrés ont mentionné que leur contrat à forfait était la seule façon d'avoir du financement des institutions financières.

Les principaux inconvénients en ordre décroissant d'importance selon les producteurs sont :

- 1) des revenus plus faibles
- 2) l'incapacité de profiter des hausses de prix du marché
- 3) la réduction de l'indépendance

Plusieurs éleveurs à forfait (30 % de notre échantillon) ont mentionné qu'ils ne voyaient aucun inconvénient à l'utilisation de contrats à forfait. Enfin, certains désavantages ont été identifiés à la marge soit d'avoir un cahier de charge trop sévère et de n'avoir aucun pouvoir sur le prix. De fait, les producteurs n'ont, semble-t-il, que très peu de pouvoir de négociation sur les termes des contrats, ceux-ci étant uniformes pour chaque intégrateur. Cela dénote une disparité du pouvoir de négociation, tel que mentionné dans la littérature, alors que l'offre de contrat devient à prendre tel quel ou à laisser pour le producteur (Wu, 2006; Miller, 2003; McEowen et al. 2002). Toutefois, il faut nuancer ce propos par l'importance pour les contractants de minimiser, de leur côté aussi, les coûts de transaction. Le fait d'avoir un seul type de contrat uniforme limite certainement les coûts de gestion et de suivi des contrats. Ces derniers ont aussi tout intérêt à maintenir leur réputation intacte s'ils veulent conserver le lien de confiance requis pour maintenir à long terme des relations contractuelles fructueuses afin de s'assurer de bénéficier de places-porcs chez des éleveurs à forfait.

Il faut croire qu'un certain équilibre est atteint dans l'utilisation de contrats à forfait puisque 80 % des producteurs interrogés ont mentionné vouloir continuer à utiliser ces contrats au cours des cinq prochaines années que ce soit parce qu'ils sont satisfaits de leur situation ou qu'ils n'ont d'autres choix compte tenu des difficultés de la production indépendante et de l'obtention de financement.

Le réseau coopératif offre aussi des contrats à forfait à des naisseurs et des finisseurs. Les contrats peuvent varier d'une coopérative à l'autre et à l'intérieur d'une même coopérative. Certaines coopératives offrent cependant le même contrat à tous leurs éleveurs. Les contrats diffèrent quant à la responsabilité de la pesée des porcs, la fourniture de l'encre à bétail, le coût du transport, etc. Le contrat de production à forfait du réseau coopératif est très complet (23 pages). La rémunération de base offerte dans les contrats est fixe et assortie de primes en fonction de la performance. Aucune pénalité n'est prévue car elles sont jugées trop difficiles à faire appliquer, surtout lorsqu'il s'agit d'éléments hors du contrôle de l'éleveur. Toutefois, en cas de négligence, il peut être mis fin au contrat selon les modalités établies à cette fin. La durée des contrats est habituellement de trois à cinq ans. Les clauses ou éléments qui risquent de subir des changements dans le temps sont en annexe et seule l'annexe change en cas de modification de l'environnement économique ou institutionnel de l'industrie. Dans l'éventualité d'intrants de moins bonne qualité, les coopératives évaluent la qualité de l'intrant avec le producteur et ajustent la grille de paiement pour réduire les effets néfastes pour l'éleveur.

Les contrats à forfait permettent aux coopératives d'assurer un débouché pour leur production de moulée et de porcelet en plus d'avoir un meilleur contrôle sur la régularité des approvisionnements chez Olymel,

l'abattoir propriété de la Coop fédérée. Par contre, ces contrats représentent une prise de risque de marché (prix) plus grande pour les coopératives et génèrent plus de travail administratif.

Par ailleurs, certains contrats à forfait concernent l'élevage de cochettes. Ces contrats sont généralement plus rémunérateurs que les contrats d'engraissement bien que la rotation des lots soit moindre. Nos entretiens n'ont pas signalé de problématiques majeures liées à l'utilisation de ces contrats.

Les intégrateurs porcins évoluent évidemment dans un environnement concurrentiel local mais aussi international. Il existe donc bel et bien une **logique d'optimisation** dans leurs réseaux, tant au niveau de leur structure que de leur mode de fonctionnement par rapport aux contrats à forfait. La concurrence n'est pas le seul facteur qui influence le comportement des intégrateurs. La question sanitaire et les techniques mises en place pour contrôler les maladies dans les élevages comme le tout plein – tout vide ont une importance considérable sur le choix des éleveurs à forfait et leur évolution dans le temps.

Les éleveurs à forfait ne représentent pas tous le même intérêt pour les réseaux d'intégration. Nos diverses rencontres ont permis d'identifier trois facteurs d'importance dans le choix et le maintien d'une relation contractuelle avec les éleveurs à forfait : le facteur biosécurité, la performance de l'éleveur et la taille et l'état des bâtiments.

Le facteur biosécurité semble de loin le facteur le plus important pour les intégrateurs car tout problème de santé animale affecte fortement la rentabilité des élevages. Les sites situés dans des zones à forte densité de porcs sont plus à risque de contamination. C'est pourquoi les intégrateurs préfèrent choisir et conserver les éleveurs à forfait qui sont situés dans des zones à faible risque sanitaire. Certains vont jusqu'à « échanger » des éleveurs à forfait entre eux pour améliorer leur niveau de biosécurité. De fait, un producteur intégré à l'entreprise A mais entouré de producteurs intégrés à l'entreprise B pourrait se voir offrir de changer d'intégrateur afin que tous les producteurs de la zone soient en relation avec la même entreprise intégratrice.

Un deuxième facteur d'importance pour les intégrateurs est la performance de l'éleveur. Certains producteurs obtiennent de meilleurs résultats techniques et ont une meilleure gestion de troupeau que d'autres. Ces producteurs requièrent moins de suivi et sont plus rentables pour le réseau. Qui plus est, un producteur qui est moins performant a des revenus moindres, ce qui ne lui permet pas d'investir dans les équipements ou des bâtiments plus modernes, entretenant donc une performance plus faible. Bien que les intégrateurs affirment accorder un suivi particulier à ses producteurs pour travailler avec eux à l'amélioration de leurs résultats, il n'en demeure pas moins qu'une moindre performance peut devenir un facteur d'exclusion du réseau.

La question sanitaire et l'utilisation presque généralisée du tout plein – tout vide font en sorte que la taille des entreprises est devenue un facteur plus important pour les intégrateurs au cours des dernières années. Ils doivent disposer de sources de porcelets, que ce soit des maternités en propriété ou sous contrats d'une dimension suffisante pour pouvoir constituer une source unique d'approvisionnement d'un certain nombre d'unités d'engraissement. De plus, il peut être plus simple pour un intégrateur de bénéficier d'un accès à des unités d'engraissement de plus grande taille afin de simplifier la gestion de la circulation des animaux d'un site à l'autre. Par ailleurs, si le statut sanitaire d'une maternité pose problème, un intégrateur nous a signalé que des lots peuvent contenir plus de porcelets malades que d'autres. Dans ce cas, l'intégrateur s'entend avec l'éleveur et des ajustements sont faits à la rémunération du producteur pour ce lot, le tout, de façon un peu informelle.

L'état des équipements et bâtiments est un dernier aspect qui peut jouer dans le choix d'un éleveur. Ce facteur n'est cependant pas prédominant. Selon plusieurs intégrateurs, un éleveur ayant un bon statut sanitaire ou de bonnes performances techniques mais possédant des installations vieillissantes se fera offrir un contrat à forfait et pourrait même obtenir du financement de l'intégrateur pour faire des investissements. Toutefois, ce ne sont pas tous les intégrateurs qui veulent s'engager dans cette voie, la question de l'importance du capital ainsi immobilisé en freine certains.

Enfin, l'environnement économique des filières porcines aura beaucoup d'influence sur le taux de résiliation de contrats. Lors de période de contraction ou lors de manque de porcelets à faire engraisser, les intégrateurs doivent diminuer leur production et rompre certains de leurs contrats. Les contrats qui seront résiliés seront ceux des éleveurs situés dans des zones à haut risque sanitaire ou les éleveurs les moins performants. Lors de périodes d'expansion, les intégrateurs signent plus de contrats et sont moins exigeants par rapport aux caractéristiques des éleveurs. Mais encore faut-il que dans un tel cas, les intégrateurs puissent avoir une source stable d'approvisionnement en porcelets à statut sanitaire contrôlé provenant de maternités suffisamment grandes, ce qui ne semble pas le cas actuellement au Québec alors que la disponibilité des porcelets semble être le facteur limite d'expansion de la production.

b) Les contrats de financement

Les contrats de financement sont des contrats avec caution signés avec les éleveurs qui n'ont pas les ressources financières nécessaires pour démarrer ou réinvestir en production. L'une des formes les plus communes est la complétion de l'équité sur un prêt. Par exemple, si une institution financière offre un prêt de

500 000 \$ mais requiert 100 000 \$ d'équité du producteur, l'intégrateur peut fournir une partie de l'équité requise et se repayer sur la rémunération du contrat à forfait¹⁴. Ces contrats sont souvent assortis d'une clause de fidélité d'une durée de cinq à dix ans. L'éleveur cautionné par l'intégrateur est donc très dépendant de ce dernier. Certains intégrateurs demandent d'ailleurs d'être prêteur sur hypothèque de 2^e ou 3^e rang afin d'avoir plus d'information et de contrôle sur la gestion de la ferme en cas de difficultés financières. Après cette période, l'éleveur peut cependant contractualiser avec l'intégrateur ou une autre entreprise de son choix. Certains intégrateurs ont mentionné que les contrats de financement sont offerts aux producteurs démontrant le plus de potentiel, que ce soit au niveau technique ou au niveau sanitaire.

L'utilisation des contrats de financement est en perte de vitesse au Québec. Seulement quelques intégrateurs privés et le réseau coopératif les utilisent toujours aujourd'hui. Le réseau coopératif est d'ailleurs en processus de retrait total de ces contrats. Les raisons mentionnées pour expliquer cette diminution sont les risques et les pertes trop importants reliés à ces contrats. De fait, en cautionnant un éleveur, un intégrateur se trouve à jouer le rôle d'institution financière, rôle qui a été relativement risqué ces dernières années avec les difficultés du secteur. De plus, les contrats de financement immobilisent trop de capital. Le financement de bâtiments est beaucoup moins rentable que le financement de porcs uniquement. Cette solution demeure par contre moins consommatrice de capital que l'autointégration et certains intégrateurs ont indiqué vouloir continuer à utiliser ce type de contrats dans le futur pour conserver leurs meilleurs éleveurs à contrat.

Quelques producteurs interrogés ont mentionné avoir un contrat de financement (20 %). Le principal avantage de ce contrat pour eux est le faible taux d'intérêt alors que les inconvénients seraient la plus grande dépendance envers l'intégrateur et le risque de perdre la propriété de la ferme en cas de défaut de paiement prolongé.

c) les contrats de production Porc certifié La Coop

Depuis 2005, le réseau La Coop offre le porc certifié La Coop. Cette filière a été mise en place afin de répondre à la fois aux besoins des producteurs et aux attentes des consommateurs en matière de viande porcine et ce, en misant sur une meilleure collaboration entre les différents acteurs de la chaîne de production, de la génétique à la transformation (Filière porcine coopérative, 2012). Le porc certifié La Coop doit respecter un cahier des charges qui spécifie la régie d'élevage (jeune pré-abattage, paramètre du transport et manipulation des animaux, vermifugation), la génétique à utiliser (Sogéporc) et l'alimentation selon une formule Coop. Les producteurs qui veulent produire du porc certifié La Coop doivent être membres et payer

¹⁴ Les contrats de financement sont toujours accompagnés de contrats de production à forfait.

une part de 250 \$. En avril 2011, la nouvelle Filière porcine coopérative a fait son apparition avec comme principal objectif de coordonner davantage le secteur porcin associé au réseau coopératif.

Pour la première fois en mars 2012, la Coop Fédérée a remis des ristournes aux 141 producteurs de porcs membres de la Filière porcine coopérative. Dans le futur, les membres recevront des ristournes si les résultats de la filière sont bons. Il y aurait présentement 200 producteurs de porcs membres de la Filière porcine coopérative qui auraient droit aux ristournes.

Des 3,6 millions de porcs abattus par Olymel chaque année, 1,2 million seraient des porcs certifiés La Coop. Les contrats ne stipulent pas de durée ni de clause de résiliation. La rémunération offerte aux éleveurs est fixe et basée sur une grille souple de bonification du prix par strate de poids. Les producteurs bénéficient aussi d'escomptes de la Coop fédérée, soit l'équivalent de 6 \$ par porc répondant au cahier des charges. Le porc certifié La Coop assure aussi un débouché pour les produits d'alimentation des coopératives, un meilleur contrôle de la qualité des porcs et une réduction des coûts de suivi puisque c'est la Coop Fédérée qui en a la responsabilité. Ces contrats amènent en contrepartie des coûts de formulation d'aliments plus élevés, lesquels sont plus que compensés par l'escompte accordé.

Les producteurs quant à eux bénéficient d'une grille de paiement souple et peuvent améliorer leur rentabilité grâce aux escomptes et à la possibilité de ristournes. Ils ont cependant moins de flexibilité dans leurs opérations car ils doivent se plier aux exigences du cahier de charge.

Un suivi est assuré par des employés de la Coop Fédérée qui visitent les élevages pour vérifier que le cahier de charge est respecté. Les contrats de production de porcs certifiés La Coop sont principalement signés avec des naisseurs-finisseeurs et des finisseeurs. L'approvisionnement des finisseeurs se fait par l'intermédiaire de contrats d'achat de porcelets avec des naisseurs du réseau ou des maternités en autointégration chez les coopératives membres du réseau.

Pour la Coop Fédérée, le porc certifié La Coop améliore le retour sur la vente des porcs abattus car ce porc se vend plus cher sur le marché d'exportation. Le cahier de charge du porc certifié La Coop permet aussi de mieux vendre sur les marchés exigeants puisqu'il spécifie la génétique utilisée, l'alimentation donnée aux animaux et les traitements.

4.2.3 Les éleveurs indépendants

La production dite « indépendante », c'est-à-dire non liée à un contrat à forfait ou non produite par un agent intégrateur, représenterait environ 42 % de la production porcine actuelle et 604 entreprises. Les principales motivations pour le mode de production indépendant selon les producteurs indépendants interrogés dans le cadre de cette étude sont en ordre décroissant d'importance :

- 1) la conviction personnelle
- 2) la liberté entrepreneuriale
- 3) la possibilité de profiter des hausses de prix

Quelques autres motivations, plus marginales toutefois, sont aussi ressorties de notre enquête, soit de bénéficier d'une autonomie financière et de profiter au maximum de ses capacités et de son expertise en tant que producteur. Les producteurs indépendants interrogés croient que les raisons de leur réussite dans cette production en ordre décroissant d'importance sont d'avoir une excellente régie de troupeau, une bonne gestion financière, un bas coût de main-d'œuvre, une productivité supérieure à la moyenne et un bon statut sanitaire. D'autres facteurs, comme le dévouement à la qualité du travail, la possession d'une moulange à la ferme, être à la fine pointe technologique, avoir une bonne qualité de porcelets et être en mesure de négocier ses grains à la bourse, ont été identifiés mais dans une moindre proportion.

Les principaux inconvénients de la production indépendante qui ont été identifiés en ordre décroissant d'importance sont :

- 1) les importants risques de marchés affectant le revenu (prix du porc et de l'alimentation)
- 2) la complexité et la diversité des tâches à effectuer
- 3) la lourdeur bureaucratique gouvernementale
- 4) le haut niveau d'endettement pour certains

La moitié des producteurs interrogés ont mentionné ne voir cependant aucun inconvénient à être producteur indépendant. Selon les autres, la plupart des inconvénients liés à la production indépendante pourraient être réduits en améliorant le programme d'ASRA actuel (paiement plus rapide, meilleure couverture).

Le nombre d'entreprises porcines indépendantes a fortement régressé au cours des dernières années et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, la **situation financière** de plusieurs producteurs s'est détériorée depuis la deuxième moitié des années 2000 à cause de la maladie du circovirus (2005-2006), la hausse du dollar canadien défavorisant la compétitivité des exportations à partir de 2005-2006, l'impact sur la rentabilité des

abattoirs qui a conduit à une baisse des prix payés à la production et à une période de relations de travail particulièrement difficiles en 2007 avec la réouverture des conventions collectives, les changements apportés à l'ASRA en 2009 (nouveau modèle, augmentation des cotisations), et de la hausse du coût de l'alimentation en 2012 et 2013. Un des experts rencontrés a aussi mentionné que le programme de paiement anticipé (PPA) qui a distribué des paiements d'urgence en 2008 a donné une fausse impression d'abondance qui aurait nui à certains éleveurs. Ces difficultés ont rendu nombre d'entreprises extrêmement risquées à financer par les institutions financières qui ont commencé à réduire leurs investissements dans les fermes porcines ou exiger des contrats de production à forfait pour fournir du crédit. Plusieurs éleveurs ont donc été confrontés au choix de mettre la clé dans la porte ou de signer un contrat à forfait ce qui leur permet de ne plus avoir à supporter le crédit de court terme. En ce sens, l'intégration n'est pas toujours un choix car il n'y a pas toujours un créancier « externe » pour financer et répartir les producteurs.

Un deuxième facteur ayant contribué à augmenter le niveau d'intégration de l'industrie porcine québécoise est la **nécessité d'augmenter la taille des élevages** pour atteindre un meilleur taux de rentabilité. L'augmentation de la taille des élevages génère souvent la nécessité d'engager un ou plusieurs employés ce qui, d'une part, complexifie les activités de l'éleveur et, d'autre part, n'est pas facile à réaliser compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. De plus, la contrainte des normes environnementales ajoute une limite à l'expansion des entreprises sur un même site de production.

Un troisième facteur, un peu plus marginal cependant que les deux premiers, est la **hausse du prix des grains** et le choix de certains producteurs de vendre leurs grains au lieu de les consommer pour leurs élevages. Ce phénomène est surtout présent dans les régions productrices de maïs-grain et de soja. Ainsi, un certain nombre de producteurs se sont donc tournés vers le contrat à forfait afin d'utiliser au mieux les bâtiments existants tout en profitant de la lucrative vente de leurs céréales sur le marché.

Au moment d'écrire ce rapport, le prix élevé des porcelets ajoutait une pression sur la trésorerie des finisseurs indépendants ce qui pourrait, à terme, affecter leur situation financière et les contraindre à choisir entre le retrait de la production porcine et la production à forfait.

Les éleveurs qui sont passés de la production indépendante aux contrats à forfait sont ceux qui avaient une situation financière tolérable aux yeux des intégrateurs. Ce sont surtout des finisseurs ou des naisseurs-finisieurs qui ont laissé tomber le volet maternité. Certains autres producteurs, bien que peu nombreux, ont fait le passage du contrat à forfait à la production indépendante. Nous avons pu interroger trois de ces producteurs dans cette étude. La motivation de ces producteurs est surtout d'obtenir plus de profit car le producteur indépendant peut profiter des hausses de prix et miser sur sa productivité pour améliorer sa

rentabilité et ses revenus. Les contrats à forfait certes permettent d'obtenir des primes à la productivité mais le gain possible est moindre que pour un producteur indépendant. La recherche d'une plus grande indépendance est également un facteur qui a été identifié par les producteurs interrogés. Les producteurs qui veulent redevenir ou devenir indépendants doivent cependant trouver un créancier prêt à leur financer une marge de crédit supplémentaire, puisqu'ils doivent alors supporter le coût des porcelets et l'achat de l'alimentation jusqu'à la vente du produit fini, le porc prêt à expédier à l'abattoir. L'obtention d'une telle marge de crédit n'est souvent pas facile. Certains de ces producteurs conservent un lien avec l'intégrateur pour l'achat de l'alimentation et le support technique.

Malgré les difficultés des éleveurs indépendants, la plupart des experts, intégrateurs et producteurs sont plutôt optimistes quant à leur avenir, à certaines conditions. Le modèle naisseur-finisser a évidemment plusieurs avantages en production indépendante. Ce modèle permet de réduire les risques liés à la recherche d'un débouché pour les porcelets dans l'opération naisseur et d'un approvisionnement en porcelets pour l'opération finition. Selon plusieurs, un naisseur-finisser assaini situé dans une zone à faible densité peut obtenir des coûts de production difficiles à concurrencer. Ces producteurs ont certains avantages comme des bâtiments connexes (économies de transport) et peuvent valoriser leur purin, lorsqu'ils ont aussi des terres en culture, ce qui réduit le coût des engrais. Une certaine taille permettant de vendre des porcs toutes les semaines, et donc de réduire les risques liés aux fluctuations hebdomadaires des prix, jouerait certainement en faveur de leur survie. De plus, ces producteurs livrant sur une base régulière s'assureraient de livrer au prix moyen de l'année, leur permettant de bénéficier de compensations adéquates de l'ASRA, lesquelles sont basées aussi sur le prix moyen de l'année.

L'avenir des naisseurs ou finisseurs indépendants semble moins reluisant car ces modèles ont besoin d'un débouché et d'un approvisionnement stable en porcelets. L'achat de porcelets en Ontario est très risqué pour un producteur indépendant car ces porcelets ne sont pas couverts par le programme d'ASRA. Certains intervenants ont cependant mentionné que des finisseurs indépendants pourront survivre s'ils ont une taille suffisante et qu'ils sont coordonnés dans un réseau pour obtenir des porcelets avec un bon statut sanitaire. Un autre type de modèle est d'avoir un petit atelier d'engraissement indépendant, pourvu qu'une source de porcelets d'une bonne qualité sanitaire puisse être trouvée, et un revenu d'appoint.

La plupart des producteurs indépendants interrogés (plus de 80 %) ont mentionné vouloir demeurer indépendants dans les cinq prochaines années. Il faut dire que leur perception des contrats à forfait est plutôt négative. Les producteurs indépendants croient que ces contrats génèrent des revenus plus faibles aux éleveurs intégrés, que ces derniers ne peuvent profiter des hausses de prix du porc sur le marché, qu'ils sont trop dépendants des intégrateurs et que les contrats à forfait ne motivent pas à se surpasser. Quelques

producteurs ne voient cependant aucun inconvénient à l'utilisation de contrats à forfait et un producteur de notre échantillon a même mentionné songer à devenir producteur intégré d'ici quelques mois.

4.3 La régionalisation de l'intégration et les logiques de concurrence

Au-delà des avantages et des inconvénients perçus aussi bien par les producteurs que par les intégrateurs quant à l'intégration, d'autres considérations sont à prendre en considération dans l'établissement des relations contractuelles entre les acteurs de cette filière. La présente section s'attarde à ces considérations qui permettent de mieux comprendre les phénomènes d'intégration et de contractualisation dans cette industrie, éléments qui nous permettront de mieux cerner les enjeux qui seront discutés dans la section 6 de ce rapport.

a) Les différences régionales

Les stratégies et la logique des intégrateurs semblent différer selon les régions. De fait, dépendamment du statut sanitaire de la région, de la possibilité de faire pousser du maïs-grain et du taux de saturation en lisier des surfaces disponibles, les enjeux ne sont pas les mêmes. Ces facteurs peuvent influencer sur l'intérêt de certains modes de coordination et sur la concurrence entre intégrateurs pour obtenir des éleveurs à contrat. Nos entretiens indiquent qu'en Montérégie par exemple, avec la convention de mise en marché de 2009 requérant un porc plus lourd, il y aurait eu un manque de place dans les porcheries ce qui aurait augmenté l'offre de contrats d'intégration par les intégrateurs à la recherche de places-porcs pour leurs porcelets. Toutefois, les bâtiments les moins modernes seraient restés vides. Dans les autres régions du Québec, la situation est différente et il y aurait moins de bâtiments vides. Aussi, dans certaines régions en surplus de lisier, la possession de terres pour épandre le lisier ou son exportation dans d'autres régions rendrait l'autointégration très coûteuse. La production à forfait avec des éleveurs qui peuvent valoriser le lisier ou le vendre à profit serait donc privilégiée. Dans une logique d'efficacité optimale d'un réseau d'intégration, le lisier doit être valorisé et ne doit pas être considéré comme un coût.

Toujours sur la question des particularités régionales, les experts et plusieurs intégrateurs soulignent que, idéalement, les maternités devraient se situer dans des régions isolées pour améliorer la biosécurité. Le transport des porcelets vers les unités d'engraissement ne coûte pas particulièrement cher étant donné leur faible poids. Les ateliers de finition, quant à eux, devraient se situer près des abattoirs et des meuneries car le transport de la moulée et des porcs représente un coût relativement important.

b) La question de la concurrence

Après un premier choc en 2006 avec la crise du circovirus et une reprise temporaire, l'industrie porcine du Québec est en phase de contraction, ce qui met de la pression sur les réseaux d'intégration et par ricochet, sur les éleveurs à forfait. Les contrats sont plus courts et moins lucratifs pour les éleveurs. Notre enquête indique que certains contrats avec des éleveurs à forfait moins performants ou moins modernisés n'auraient pas été renouvelés au cours de cette période. De fait, lorsque l'offre d'éleveurs prêts à faire du forfait est plus grande que la demande des intégrateurs, ces derniers choisissent les éleveurs correspondant le mieux à leur besoin dans une perspective économique (performance de l'éleveur) mais aussi d'optimisation de leurs structures (taille, technologie, bâtiment, localisation). Si un producteur a de bonnes installations mais qu'il n'est pas performant, l'intégrateur pourrait contractualiser avec ce dernier et l'encadrer davantage pour le rendre plus performant. Ainsi, certains acteurs rencontrés ont mentionné que l'intégration peut permettre à certains producteurs moins performants d'améliorer leur efficacité.

Cependant, bien qu'au cours des récentes années les contrats soient devenus moins avantageux pour les éleveurs, plusieurs acteurs interviewés ont mentionné que les intégrateurs se doivent d'offrir des contrats équitables aux éleveurs car les contrats à forfait demeurent un mode de coordination plus économique que l'autointégration. Notre enquête auprès de producteurs a révélé que 60 % d'entre eux ne croient pas en une réelle concurrence entre intégrateurs pour obtenir des contrats avec les éleveurs puisqu'il y a surabondance de producteurs voulant avoir des contrats à forfait. Le fait que les intégrateurs offrent selon eux des contrats à prendre ou à laisser démontre aussi leur position dominante sur le marché. Certains ont mentionné avoir l'impression d'une certaine collusion des intégrateurs sur les prix. Quarante pour cent des producteurs interrogés ont plutôt l'impression que les intégrateurs se livrent une saine concurrence car les meilleurs producteurs reçoivent de meilleures offres de contrat et que certains contrats sont plus intéressants que d'autres. Trois producteurs ont mentionné que la concurrence entre intégrateurs s'est amoindrie au cours des dernières années. Cette affirmation est difficile à vérifier mais semble réaliste compte tenu des nombreux producteurs indépendants ayant changé vers la production à forfait dans les années récentes. Par ailleurs, une concurrence accrue entre intégrateurs peut se développer de façon circonstancielle si un intégrateur est en croissance et qu'il a besoin de signer plus de contrats. Aussi, il semblerait que dans les régions où on retrouve plus d'éleveurs à forfait, la concurrence entre intégrateurs pour contractualiser avec les éleveurs les plus performants serait plus vive.

Nous avons également demandé aux producteurs si certains intégrateurs avaient meilleure réputation que d'autres et donc de savoir si l'information circulait quant à leurs conditions contractuelles ou leurs

comportements envers les éleveurs. Il semblerait de fait que la plupart des producteurs soient en mesure d'évaluer la réputation des intégrateurs. Certains seraient ainsi plus exigeants par rapport aux bâtiments par exemple, offriraient un meilleur soutien technique, auraient une meilleure fiabilité pour le paiement des primes, accorderaient une meilleure rémunération, auraient des porcelets de meilleure qualité, une meilleure gestion entre les lots et seraient plus fidèles à leurs éleveurs que d'autres.

Du côté des éleveurs, nos entretiens indiquent qu'il y aurait peu de concurrence entre eux pour l'obtention de contrats. D'abord parce que les producteurs se voient mal « pousser » un autre producteur à la porte de son intégrateur. Ensuite, parce que ces derniers seraient relativement loyaux¹⁵ vis-à-vis leur intégrateur. La fidélisation des éleveurs se fait entre autres au niveau du service (ex. temps de réponse) et de la qualité des intrants comme les porcelets et l'alimentation. Par ailleurs, quelques éléments permettraient à des producteurs d'avoir plus de pouvoir de négociation quant au contenu de leur contrat. Certains producteurs peuvent faire valoir leurs avantages stratégiques auprès de l'intégrateur comme la capacité de leurs installations, la courte distance les séparant de la meunerie, leur excellent statut sanitaire ou leurs bonnes performances technico-économiques.

Notre enquête a révélé que les principales causes de changement d'intégrateur chez les éleveurs sont la rupture de contrat provenant de l'intégrateur (arrêt de l'utilisation de pouponnière, diminution des effectifs), la recherche d'une meilleure rémunération par le producteur et des désaccords contractuels.

La question de la concurrence entre intégrateurs est importante à considérer dans l'analyse des enjeux de la filière car une saine concurrence permet aux éleveurs d'obtenir des termes contractuels plus avantageux. Or, ce qui ressort de notre enquête est que cette concurrence est réelle en théorie. Il y aurait au Québec une masse critique d'intégrateurs qui permettrait une saine concurrence, mais estompée en pratique. D'une part, les producteurs n'auraient pas avantage à trop faire jouer la concurrence entre intégrateurs et à changer périodiquement de partenaires contractuels. Cette stratégie entacherait à terme leur réputation auprès des intégrateurs. D'autre part, les coûts de transport de l'alimentation et des porcs feraient en sorte que les intégrateurs sont « zonés » et donc que la concurrence serait atténuée. De plus, depuis la convention de mise en marché de 2009, on ne peut déplacer les producteurs (bâtiment) avant plusieurs années, ce qui fige les parts de marché d'intégrés des intégrateurs et diminue la concurrence entre ces derniers pour l'obtention d'éleveurs. Il y aurait néanmoins des périodes durant lesquelles la concurrence serait plus vive, notamment

¹⁵ Le moratoire sur la production porcine avait créé un certain maraudage des intégrateurs pour contractualiser avec des éleveurs mais depuis cette période, on observerait une certaine stabilité des relations contractuelles entre intégrés et intégrateurs.

lors d'expansion de la production et du manque de places-porcs. Aussi, il y aurait toujours une certaine concurrence pour s'approprier ou conserver les éleveurs ayant les meilleures performances.

Au total, il faut tout de même retenir que le taux de fidélisation élevé entre éleveurs et intégrateurs montre une certaine satisfaction quant aux termes de la relation contractuelle. L'information quant à la réputation des intégrateurs semble circuler chez les éleveurs, ce qui diminue l'état de déséquilibre causé par la disparité du pouvoir de négociation. Le fait que certains contrats soient de durée très courte, un seul lot pour les plus courts, n'a pas été évoqué comme une préoccupation par les producteurs enquêtés. Il semble donc qu'il ne soit pas courant dans la période actuelle que des contrats soient rompus unilatéralement sans raison apparente.

c) Logique d'intégration de chaînes entières

Nos entretiens révèlent que les intégrateurs qui contrôlent l'amont et l'aval de la production, en possédant au moins un abattoir par exemple, seraient mieux outillés pour gérer le risque dans la filière. Lorsque le prix du porc descend par exemple, ils peuvent profiter des revenus de leurs activités d'abattage et de transformation. La production et l'abattage seraient donc des maillons à rentabilité complémentaire au cours de certaines périodes. Les risques de ces réseaux d'intégration sont donc verticalement partagés entre différents maillons d'activités et les marges sont plus stables dans le temps. On observe un fort mouvement d'intégration complète des chaînes dans le secteur porcin à l'échelle nord-américaine. Cette intégration totale des chaînes permet une plus grande stabilité d'approvisionnement et de débouché en porcelets et en porcs ainsi qu'une meilleure coordination du flux des animaux au travers de la chaîne et une plus grande stabilité des revenus. La possession des maillons abattage et transformation permet une meilleure valorisation du produit et même des marges plus intéressantes dans le cas de la sur-transformation.

Les réseaux d'intégration possédant le maillon abattage peuvent également se permettre de soustraire l'éleveur de la pesée des animaux vivants en se coordonnant avec l'abattoir pour une pesée sur la chaîne d'abattage.

L'utilisation d'une génétique particulière et d'une alimentation uniforme pour tous les porcs d'un même réseau permet une meilleure performance de la chaîne. Les porcs issus d'une même génétique ont une courbe de croissance semblable, ce qui permet une meilleure fluidité de la coordination des porcs tout au long du processus de production et jusqu'à l'abattage.

5. La coordination verticale dans l'industrie des légumes de transformation au Québec

L'utilisation de contrats dans le secteur des légumes de transformation semble être universelle. Nous l'avons vu, ils sont très présents aussi bien aux États-Unis, qu'en Europe et qu'au Canada. Ce qui est particulier au Québec et en Ontario, c'est l'encadrement de la contractualisation par la mise en marché collective. Nous allons traiter de son fonctionnement dans la présente section.

5.1 Description et fonctionnement de l'industrie

Les principaux légumes de transformation produits au Québec sont le pois, le haricot, le haricot vert extra-fin, le maïs sucré, le concombre (pour le cornichon), la carotte, le brocoli, le chou-fleur et la betterave. En 2013, il y avait 555 producteurs qui produisaient des légumes de transformation (MAPAQ, 2014). Au niveau des transformateurs, on retrouve un acheteur dominant qui achète principalement des pois, des haricots et du maïs. Un autre transformateur achète essentiellement du maïs alors qu'un autre se spécialise dans le concombre. Finalement, deux acheteurs intermédiaires sont présents dans le concombre. En ce qui concerne le brocoli et le chou-fleur, un acheteur intermédiaire est aussi présent et se trouve à consolider des volumes pour les négocier ensuite avec le transformateur.

La production est concentrée dans le sud du Québec pour conserver une qualité optimale des légumes puisque les usines de transformation se trouvent dans ces régions. De fait, les légumes doivent être livrés le plus rapidement possible à l'usine et surgelés en moins de quatre heures après la récolte, ce qui implique une forte spécificité temporelle des transactions entre producteurs et transformateurs dans ce secteur¹⁶. Les usines fonctionnent généralement cinq à six mois par année.

Les actifs déployés par les producteurs pour cette production sont de faible spécificité. Peu d'investissements sont nécessaires de la part du producteur. Pour le maïs sucré et le pois, l'ensemencement peut se faire respectivement avec un semoir à maïs conventionnel et un semoir à céréales. La récolte est opérée par le transformateur. Pour le haricot, un semoir spécifique est nécessaire mais la tâche est souvent faite à forfait par un opérateur externe. Pour le concombre, le brocoli et le chou-fleur, certains équipements plus spécifiques

¹⁶ Le pois est très fragile et son coût de transport et de récolte est élevé. Après 90 minutes, le pois subit une baisse de qualité et après trois heures, sa qualité est très affectée. Les champs de pois doivent donc être situés à moins de 100-125 km des usines. Pour le haricot, on parle d'une distance-temps maximale de 5-6 heures de route de l'usine.

sont nécessaires pour le semis, la récolte et l'entreposage mais cela demeure minime comparativement à d'autres productions agricoles.

Très peu de producteurs de légumes de transformation québécois consacrent la totalité de leurs activités agricoles à cette production. Notre enquête auprès de producteurs montre que la plupart d'entre eux produisent en parallèle à la culture de légumes de transformation des grandes cultures (maïs-grain, soja) et des produits maraîchers pour vente à l'état frais. Cette production ne représente qu'une fraction de leur production agricole totale puisque les rotations de cultures sont importantes pour conserver une bonne productivité¹⁷. Idéalement, une parcelle ne doit être cultivée avec un légume spécifique qu'une fois aux cinq ans. Plusieurs producteurs utilisent les légumes de transformation pour améliorer leurs terres puisque la récolte peut se faire tôt durant la saison de culture et que cela leur donne du temps pour amender, chauler et niveler leurs terres. De plus, la rotation de légumes de transformation avec de grandes cultures est bénéfique pour la productivité de ces cultures et le mode de coordination privilégié dans cette culture, le contrat de production, comme nous l'expliquerons plus loin, ne demande pas d'importantes liquidités pour débiter la production. Un producteur peut améliorer sa productivité en ayant une bonne préparation du sol, une bonne qualité de sol (structure et irrigation), un bon suivi des cultures, en suivant les recommandations des conseillers techniques (fieldmen) des transformateurs, en faisant des rotations et en étant présent lors de la récolte.

La production de légumes de transformation est soumise à une forte concurrence provenant d'autres cultures. De fait, la concurrence ne vient pas tant de légumes de l'extérieur à cause de la spécificité temporelle des transactions mais bien des usages alternatifs que l'on peut faire des terres consacrées aux légumes. Les options de sortie des producteurs sont multiples alors que celles des transformateurs sont plutôt restreintes. Ainsi, les prix à la production des légumes de transformation ne dépendent pas de l'offre et de la demande de ce secteur, mais plutôt des conditions de marché des cultures alternatives, tels le maïs et le soja ou encore les petites céréales. La forte volatilité des prix de ces cultures alternatives, au cours d'une même saison de production, peut cependant jouer en faveur des légumes de transformation car les prix de ces derniers sont fixés avant le début de la saison et sont donc stables pour l'ensemble de l'année-récolte.

Par ailleurs, il y aurait un peu de concurrence provenant des conditions de marché que peuvent obtenir les transformateurs en transigeant avec des producteurs de l'Ontario et des États américains limitrophes, mais cette concurrence est limitée. En effet, les transformateurs souhaitent avoir une diversité géographique de

¹⁷ Pour les besoins des rotations, ce ne sont pas plus de 10 à 15 % des superficies des producteurs qui se retrouvent généralement en légumes.

leurs approvisionnements, afin de pouvoir gérer le risque climatique. De plus, une fois les usines construites dans une région donnée, la périssabilité du produit frais et l'impossibilité de le déplacer sur de grandes distances avant sa transformation nécessitent de disposer d'un bassin régulier de producteurs à proximité des usines afin de pouvoir les utiliser de façon optimale. Cette spécificité temporelle des transactions et le peu d'options de sortie rendent les transformateurs particulièrement vulnérables aux risques de prise d'otage de producteurs.

Finalement, certaines personnes rencontrées dans le cadre de cette étude ont mentionné qu'il y aurait un peu de concurrence entre producteurs. Il y aurait une liste d'attente pour certains légumes comme le maïs sucré et le haricot. Toutefois, cela ne semble pas avoir d'impact sur la négociation des conditions de mise en marché.

Compte tenu de la dépendance des transformateurs vis-à-vis des producteurs, les transformateurs misent sur la fidélisation des producteurs avec qui ils contractualisent. Les transformateurs contractualisent généralement toujours avec les mêmes producteurs d'une année à l'autre même si ces derniers ne sont pas les plus performants. Le risque de ne pas obtenir les surfaces nécessaires à la rentabilité des usines pousse les acheteurs à prioriser la loyauté envers les producteurs. Les transformateurs ne font donc pas de sélection au niveau des producteurs, sauf dans le cas d'une nouvelle production qui se développe. De plus, il semblerait que certains acheteurs tentent d'égaliser le potentiel de gain de chaque producteur. Il n'y aurait pas de favoritisme de la part des transformateurs, mis à part un traitement plus flexible pour les producteurs qui veulent faire une deuxième récolte de culture sur leurs terres. Ces producteurs peuvent alors bénéficier d'un semis plus hâtif.

Au niveau des outils de gestion des risques, les légumes de transformation sont éligibles à l'assurance-récolte. La couverture se fait sur une moyenne des rendements. La plupart des producteurs ouvrent un dossier à la Financière avant la récolte pour s'assurer contre les aléas climatiques.

5.2 Coordination verticale du secteur

Les modes de coordination dans la filière des légumes de transformation québécoise ont beaucoup évolué depuis les années 1960. Plusieurs modes de coordination verticale coexistaient à l'époque, notamment l'autointégration par la propriété de la terre et la location de terres, ainsi que l'utilisation de contrats avec des producteurs. L'autointégration prenait surtout la forme de location de terres, l'intégration par la propriété de la terre était limitée. Selon le rapport de la Commission royale d'enquête sur l'agriculture publié en 1969,

l'autointégration par la location de terres comptait pour 19 à 20 % de la superficie et du volume de légumes produits. La contractualisation représentait quant à elle 80 % de la superficie et du volume (90 % pour les pois; 84 % pour les haricots; 72 % pour le maïs). Le contenu des contrats différait selon la variété de légumes cultivée mais règle générale, les contrats fixaient le prix, la quantité et la qualité des légumes à produire. Certains contrats dans le maïs ressemblaient à des contrats à forfait où la semence et la machinerie étaient fournies par l'acheteur. L'un des experts rencontrés a signalé qu'au début des années 1980, le secteur était intégré à 80 % par la location et la propriété de terres.

Aujourd'hui, la coordination verticale entre les producteurs et les transformateurs de légumes se fait presque à 100 % par des contrats de production. Quelques transformateurs possèdent leurs propres terres mais ces superficies sont très marginales. En fait, elles serviraient surtout à tester de nouvelles variétés et constitueraient une variable d'ajustement si les contrats à forfait ne suffisaient pas une année de mauvaise récolte. Les raisons du déclin de l'autointégration dans ce secteur sont multiples. D'abord, l'augmentation du prix de location des terres au fil des ans aurait rendu l'intégration moins intéressante économiquement pour les transformateurs. L'achat de terre connaîtrait le même sort, la forte demande en capital de ce mode de coordination ne serait pas aussi rentable que l'utilisation de contrats avec des producteurs établis. De plus, la nécessité de faire des rotations parfois longues (idéalement 6 à 7 ans dans le pois) pour conserver de bons rendements complexifie l'utilisation de terres pour les transformateurs. Le marché spot, quant à lui, serait utilisé pour quelques légumes produits en faible quantité comme la carotte et la betterave.

L'une des particularités institutionnelles du secteur au Québec est la présence d'une mise en marché collective depuis la fin des années 1970. La mise en place d'un plan conjoint dans ce secteur en 1978 n'a cependant pas été des plus facile. Les acheteurs ont contesté la mise en marché collective en louant davantage de terres pour contourner les règles et ainsi contribué à l'augmentation de l'intégration dans ce secteur pendant une certaine période. Un accord fut cependant trouvé en convainquant les parties des avantages d'une mise en marché collective, soit une sécurité d'approvisionnement et de qualité pour les acheteurs et une réduction de risque pour les producteurs.

Le plan conjoint est géré par la Fédération québécoise des producteurs de fruits et légumes de transformation (FQPFLT). Chaque année, la FQPFLT négocie une convention de mise en marché avec l'Association des manufacturiers de produits alimentaires du Québec qui regroupe les transformateurs de légumes de transformation. La négociation porte sur les conditions de vente des produits et sur le prix. Cette négociation a toujours lieu durant l'hiver afin d'avoir une entente avant les semis. Cette convention constitue en quelque sorte un contrat-type. Les transformateurs sont libres de contractualiser avec les producteurs de leur choix et

signent un contrat individuel avec chacun d'eux. Ce contrat doit cependant respecter les conditions négociées dans la convention. Tout comme le transformateur, le producteur est libre de contractualiser avec le partenaire de son choix d'une année à l'autre. Toujours dans le cadre de la convention, l'acheteur doit transmettre à la Fédération une copie du spécimen de son contrat individuel par production au moins dix jours avant de faire signer les producteurs. Jusqu'à tout récemment, chaque usine avait son contrat, même sous une même entreprise. En 2009-2010, des contrats uniformes ont été proposés par la Fédération et acceptés par les acheteurs.

En plus de stipuler les conditions de vente des légumes, la convention oblige les acheteurs à fournir certaines données sur les variétés utilisées, les superficies et le volume contractés et le rendement individuel attribué pour l'année en cours. Les producteurs fournissent aussi des informations sur les superficies plantées et les variétés semées. La Fédération collige ces données annuellement et les utilise pour analyser l'évolution du secteur et négocier les prochaines conventions.

Le plan conjoint permet à la Fédération d'encadrer le processus de production et de récolte par l'intermédiaire de la convention. L'utilisation de contrats de production implique que les producteurs ont généralement peu de pouvoir de négociation sur les décisions de production comme la date de semis, la date de récolte et le choix de la semence. Dans la filière pois/haricot/maïs (PHM), les variétés à semer sont choisies par le transformateur. Aussi, les nouvelles variétés sont d'abord testées et validées en collaboration par la Fédération et les transformateurs afin de vérifier leur rendement au champ et ainsi protéger le producteur de variétés moins rentables. Dans la filière concombre, les producteurs peuvent choisir parmi un portefeuille de variétés. Dans tous les cas, le coût des semences est à la charge des producteurs. Les semis sont faits à 100 % par les producteurs dans le maïs et le pois, à 60 % à forfait dans le haricot et à 100 % à forfait dans le haricot extra-fin. Dans cette dernière production, le semis à forfait a pris de l'ampleur ces dernières années parce que la pratique du semis à 20 pouces (plutôt que 30) s'est répandue sous l'impulsion du transformateur, ce qui nécessite un semoir spécifique. La démonstration a été faite que les rendements étaient alors nettement supérieurs. Le choix de faire le semis à forfait appartient au producteur mais la facture est partagée avec le transformateur. Dans tous les cas, c'est toujours l'acheteur qui décide quand semer pour coordonner la récolte et gérer l'utilisation des usines. Cette pratique est la même partout dans le monde. Certains cas feraient exception, notamment pour les grandes surfaces. Afin de répartir les risques et de faciliter la récolte, les producteurs ayant les plus grandes surfaces peuvent négocier leur date de semis et diviser leurs champs pour avoir des dates de semis différentes (50 % des champs avec une date et l'autre 50 % avec une date différente par exemple).

Pour ce qui est des traitements, les herbicides sont appliqués par les producteurs et à la charge de ces derniers. Le transformateur fournit cependant au producteur une liste de produits homologués. Si le producteur n'est pas vigilant et qu'il se retrouve avec des mauvaises herbes en trop grande quantité ou encore nocives pour la santé humaine lors de la récolte, le transformateur peut se réserver le droit de refuser de récolter. Pour ce qui est des fongicides et pesticides, la décision de traiter revient au conseiller technique du transformateur afin de s'assurer du respect des périodes de retrait. Le traitement se fait cependant par le producteur à un taux négocié et payé par l'acheteur. Jusqu'à tout récemment, ces traitements étaient à la charge du producteur en totalité ou en partie mais depuis très récemment, c'est le transformateur qui paie. Le suivi des champs est fait par le producteur et le conseiller technique du transformateur.

Enfin, la récolte se fait par l'acheteur ou à forfait car l'équipement est spécialisé. L'acheteur peut posséder une partie du parc de machinerie mais fait aussi appel à du forfait. La récolte de concombres, par exemple, se fait avec une récolteuse manuelle et implique la gestion d'employés. Il peut y avoir parfois des problèmes de dommages des sols (compaction du sol) causés par le passage de la machinerie de récolte. Il semblerait cependant que ce problème soit de moins en moins répandu car la réputation du transformateur en serait affectée. De plus, l'assurance-récolte peut compenser le producteur qui voit son champ subir des dommages lors de la récolte. Les pertes aux champs représentent un sujet sensible pour les producteurs. Dans le secteur des légumes, les acteurs nous ont indiqué qu'il est normal d'avoir plus de pertes lors de la récolte que dans les cultures de céréales et de maïs. Comme la récolte est une activité qui peut provoquer des conflits entre partenaires contractuels sur les questions des dommages au sol et des pertes, la FQPFLT fait appel à un organisme indépendant pour superviser les chantiers de récolte. Qualiterra vérifie si les machines sont bien ajustées afin d'éviter trop de pertes au champ et mesure les pertes. Elle peut aussi intervenir en tant qu'observateur lors d'un litige.

En plus d'encadrer les contrats de production, la Fédération offre plusieurs services aux producteurs qui peuvent avoir une incidence sur le bon déroulement des relations contractuelles. Elle a mis en service une ligne ouverte si le producteur a des questions sur les activités du transformateur. Un agronome, employé par la Fédération, est disponible pour conseiller les producteurs et agir comme médiateur et vérificateur si un problème se pose avec l'acheteur. Enfin, la convention oblige tout acheteur de la filière PHM à assurer un mécanisme de garantie de paiement qui doit être accepté par la Fédération.

La Fédération a aussi développé des projets de recherche et développement en collaboration avec les transformateurs afin de créer un climat de confiance entre partenaires et ainsi améliorer l'efficacité de la coordination verticale. Par exemple, pendant deux ans, la Fédération a subventionné le coût de semis des haricots avec des machines à forfait de 20 pouces pour que les producteurs voient l'effet sur le rendement.

Cette initiative a été faite en collaboration avec certains transformateurs qui avaient aussi à gagner d'une meilleure productivité au champ (diminution des coûts de récolte).

Au fil des ans, la convention et le contrat de base qu'elle définit se sont développés pour devenir un outil de gestion de risque partagé entre les producteurs et les transformateurs. Comme mentionné auparavant, la FQPFLT fait des essais de nouvelles variétés aux champs afin de réduire le coût pour l'acheteur et protéger le rendement des producteurs. La convention et le contrat qui en découle imposent aussi le partage du coût de certains traitements. Enfin, la convention formule une politique de gestion des surplus lors de période de surabondance dans la filière PHM à l'aide d'un fonds de péréquation. Ainsi, chaque producteur se voit garantir la récolte de 115 % de son rendement moyen annuel. En cas de surabondance à la récolte, le transformateur peut ne pas récolter certains champs. Il doit alors faire la péréquation des revenus de ventes des producteurs récoltés à plus de 115 % et compenser ceux qui n'ont pas été récoltés où qu'ils l'ont été à moins de 115 %. Il va de soi que le producteur qui obtient un rendement réel inférieur à 115 % ne sera payé que sur son rendement réel.

Avantages et inconvénients de la production et des contrats pour les producteurs

La plupart des producteurs interrogés ont mentionné qu'ils continueraient à produire des légumes de transformation dans les cinq prochaines années. Les avantages de la culture de légumes de transformation seraient nombreux. D'abord, l'un des avantages le plus cité des producteurs est la stabilité et la prédétermination des prix. Les prix des légumes de transformation sont établis avant la saison et sont plus stables dans le temps que les prix des cultures alternatives. Certains producteurs interviewés ont d'ailleurs souligné le fait qu'ils avaient l'impression d'avoir plus d'influence sur les prix des légumes de transformation, grâce au mécanisme de négociation collective des prix, que sur ceux des autres cultures, ce qu'ils apprécient grandement.

Ensuite, pour s'assurer de volumes et demeurer compétitifs, les transformateurs de légumes offrent des prix aux producteurs qui suivent la hausse des prix des cultures concurrentes, mais aussi les baisses. Ainsi, lorsque le prix du maïs est élevé, le prix des légumes de transformation offert aux producteurs est également élevé. Plusieurs producteurs ont mentionné que la production de légumes de transformation serait d'ailleurs plus lucrative que les cultures alternatives à moyen et long terme. Certains producteurs possédant de petites surfaces n'auraient d'autres choix que de cultiver des productions lucratives pour être rentables, ce que les grandes cultures ne pourraient leur offrir.

Aussi, cette culture ne requiert que peu d'investissements en actifs physique et en travail. Cet avantage des légumes de transformation est très apprécié des producteurs interviewés. La récolte étant précoce en été, les

producteurs ont quelques mois pour améliorer leur fond de terre durant l'été. Enfin, cette culture est complémentaire au niveau agronomique à d'autres et permet d'augmenter ou, à tout le moins, de maintenir la productivité de leurs sols. Cela explique donc l'intérêt pour les producteurs de continuer à produire ces cultures même si les productions alternatives sont plus lucratives certaines années.

L'utilisation de contrats de production aurait aussi de nombreux avantages. Plusieurs producteurs apprécient ne pas avoir à se soucier de la commercialisation de leur production et à trouver un acheteur. Le contrat réduit sensiblement les coûts de transaction et la charge de travail du producteur. Une fois le contrat signé, le choix des semences et traitements est généralement fait par le transformateur, diminuant du même coût la complexité de la tâche pour le producteur. Certains traitements et la récolte sont également faits par le transformateur. Enfin, ce type de contrat, si bien respecté, crée une bonne entente d'affaire avec l'acheteur ce que certains producteurs apprécient.

Ces contrats peuvent cependant mener à certains inconvénients. La raison la plus courante serait les dommages aux champs lors de la récolte, notamment la compaction du sol et les ornières créées par le passage des machines sur un sol humide. Certains forfaitaires de récolte seraient moins minutieux que d'autres et causeraient plus de dommages. Un autre inconvénient fréquemment mentionné par les producteurs serait la réduction de l'indépendance car le transformateur prend presque toutes les décisions. Certains producteurs s'accommodent, voire apprécient, cette perte de pouvoir décisionnel alors que pour d'autres, la réduction d'indépendance n'est pas souhaitable. Enfin, en année de surabondance, les producteurs ne tirent pas le maximum de revenus possibles de leurs cultures puisque les transformateurs ne récoltent pas toute la production. Ils obtiennent tout au plus 115 % de leur rendement moyen. Cet inconvénient doit cependant être interprété avec précaution puisque ce problème semble être plus lié à la nature même de la filière des légumes de transformation qu'au type de contrat utilisé. Dans certains États américains où il n'y a pas d'organisations collectives pour négocier les contrats au nom des producteurs, la perte de revenus peut être totale pour certains producteurs lors d'années de surabondance.

Très peu de litiges surviennent au Québec entre producteurs et transformateurs. Nos entretiens avec des producteurs ont soulevé un seul cas de litige qui portait sur les dommages aux champs lors de la récolte. La FQPFLT semble jouer un rôle de médiation à ce niveau. Plusieurs producteurs ont cependant mentionné ne pas avoir respecté leur contrat par le passé pour cause de maladies aux champs ou aléas climatiques. Dans ces cas, c'est l'assurance-récolte qui dédommage le producteur, pour autant que la demande ait été faite suffisamment tôt pour que les dommages et leur cause puissent être constatés aux champs.

Cette étude s'est aussi penchée sur les enjeux entourant l'encadrement de la coordination verticale dans le secteur des légumes au Québec, soit la mise en marché collective. Les experts, acteurs et producteurs ont été questionnés sur leur vision des avantages et inconvénients du plan conjoint et de la convention de mise en marché. Évidemment, il n'y a pas de consensus et même parfois des contradictions, mais certains éléments méritent tout de même une attention particulière dans le cadre de cette recherche.

Pour certains transformateurs, la mise en marché collective permet une organisation de la filière et représente un interlocuteur unique avec qui échanger pour gérer les transactions. Certains changements nécessitent une coordination de la part des partenaires, coordination qui est plus facilement et rapidement obtenue dans une filière organisée avec un seul interlocuteur. Par exemple, l'introduction du légume haricot extra-fin au Québec a connu un vif succès grâce à la capacité de la FQPFLT de convaincre et de mobiliser une masse critique de producteurs prêts à se lancer dans cette nouvelle culture. Aux États-Unis, le transformateur aurait eu à convaincre les producteurs un à un et à coordonner lui-même le tout. La mise en marché collective permet donc une réduction importante des coûts de transaction pour les acheteurs. La gestion partagée des risques développée par la mise en marché collective permet aussi de réduire les inconvénients potentiels des contrats de production à forfait, tant pour les producteurs que pour les transformateurs.

La forte concentration des transformateurs que l'on observe au Québec devrait en théorie favoriser le maillon concentré mais la forte dépendance des transformateurs envers des volumes minimums de légumes pour faire rouler leurs usines ne leur procure pas un plus grand pouvoir de négociation. Même lorsque le prix négocié est à l'avantage des producteurs, les transformateurs peuvent ne pas pouvoir combler leurs besoins en légumes car les producteurs n'ont aucune obligation de volume à produire. Aussi, il est ressorti de nos entretiens que ce système peut contribuer à maintenir les moins bons rendements en place et que cela pourrait affecter la compétitivité du secteur à terme.

Pour plusieurs producteurs, la négociation collective de la FQPFLT permet un meilleur pouvoir de négociation face à des acheteurs concentrés. Le processus de négociation encadré permet de connaître les prix avant le début de la saison mais aussi de faire en sorte que ces prix soient respectés au moment de la récolte. Enfin, plusieurs producteurs apprécient ne pas avoir à négocier sur une base individuelle et à s'assurer du respect du contrat; ils n'ont donc pas à supporter des coûts de transaction. Les principaux désavantages qui sont ressortis sont le niveau des cotisations à payer au plan conjoint et l'impression de ne pas toujours être bien représenté par les dirigeants (manque de diversité des élus selon certains). Certains producteurs croient que les relations d'affaires ne devraient jamais se faire par l'intermédiaire d'un groupe et qu'ils tireraient mieux leur épingle du jeu en faisant cavalier seul. Notre enquête n'étant pas basée sur une méthodologie quantitative, il

nous est impossible de statuer sur les proportions de producteurs en faveur et en défaveur des actions prises dans le cadre du plan conjoint.

6. Les enjeux de la coordination verticale et de l'intégration dans les cas analysés au Québec

Alors que les sections précédentes ont présenté l'état de la situation, à savoir comment fonctionnent les relations contractuelles dans les secteurs étudiés, la présente section s'intéresse aux perceptions des acteurs quant à l'évolution de la coordination verticale dans leur secteur d'activités dans un avenir rapproché et des enjeux qui en découlent.

6.1 Les enjeux dans le secteur porcin

Presque tous les acteurs interrogés s'entendent pour dire que le niveau d'intégration de l'industrie porcine québécoise restera soit stable ou augmentera dans les cinq prochaines années. Cette tendance s'expliquerait par le fait qu'une coordination plus étroite et plus intégrée est plus performante et mieux adaptée aux réalités du secteur.

Plus performante car une meilleure coordination permet d'obtenir une plus grande homogénéité du produit fini, le porc d'abattage, par une uniformisation de la génétique employée, de l'alimentation et des pratiques d'élevage. Dans certaines filières, cette uniformité, de même que le contrôle par l'intégrateur qui s'étend jusqu'à la chaîne d'abattage, peut permettre une réduction des coûts de main-d'œuvre, par exemple par l'élimination de la pesée des porcs dans les unités d'élevage. La coordination permet aussi une meilleure gestion du statut sanitaire des élevages et améliore ainsi le contrôle sur la biosécurité. Finalement, une bonne coordination est requise pour assurer un flux constant de porcs, dans les volumes requis, pour optimiser l'utilisation des différents ateliers de production et des usines d'abattage.

Mieux adaptée car un enjeu particulièrement important dans le contexte actuel de la filière porcine québécoise concerne la nécessité de sécuriser un débouché pour les porcelets et un approvisionnement en porcelets à statut sanitaire élevé et en volumes suffisants provenant d'une source unique en mesure de remplir les unités d'engraissement en tout plein – tout vide. Cette nécessité conduit la plupart des intégrateurs à produire les porcelets en autointégration ou avec des contrats signés auprès d'entreprises disposant de maternités de grandes dimensions (1000 truies et plus) et à statut sanitaire élevé. On peut en déduire que les entreprises spécialisées dans la fonction naisseur qui sont d'une dimension relativement petite sont en voie de disparition.

Les réseaux d'intégration peuvent aussi bénéficier de meilleures possibilités de gestion des risques. Notamment, un problème sanitaire dans un élevage du réseau ne remet pas en question la performance de l'ensemble du réseau, contrairement à un producteur indépendant qui devient dans un tel cas nettement plus vulnérable. Grâce aux volumes produits, les réseaux ont une meilleure capacité à gérer les risques de marché en livrant des porcs d'abattage sur le marché toutes les semaines, ce qui réduit les risques du hasard des prix d'une semaine de livraison (ou deux ou trois en tout plein – tout vide) en particulier durant l'année. La taille de ces réseaux leur permet aussi d'engager des ressources spécialisées leur permettant une meilleure gestion des risques : vétérinaires, gestion technique des élevages, contrôle des conditions du transport entre les unités de production, etc.

Également, l'accès à des ressources spécialisées permet une utilisation optimale des outils de gestion des risques de marché en utilisant la possibilité de contrepartie (hedging) sur les marchés à terme. Ces méthodes de gestion des risques par la contrepartie s'appliquent aux deux extrémités du processus de production en permettant de sécuriser les coûts de l'alimentation (marché à terme des grains) et de la vente du produit fini (marché à terme du porc), voire des fluctuations des taux de change (marché à terme des monnaies).

L'intégration qui s'étend à l'ensemble de la chaîne de production, de l'alimentation à l'abattage en passant par la production, représente aussi en soi une forme de gestion des risques. Dans les périodes de prix faibles à la production, il est fort probable que le maillon abattage et transformation se retrouve avec un taux de profit plus intéressant, et vice-versa. Il s'ensuit donc un lissage des marges de l'ensemble des opérations du groupe¹⁸.

Ceci étant dit, la plupart des acteurs s'entendent aussi pour dire que la production indépendante peut tirer son épingle du jeu et que sa pérennité est essentielle à l'équilibre de l'industrie. Comme nous l'avons mentionné auparavant, les naisseurs-finisseries de bonne taille, ayant un bon statut sanitaire et situés dans des zones à faible densité porcine peuvent avoir des coûts de production extrêmement compétitifs. Les perspectives d'avenir des naisseurs et finisseurs indépendants sont moins certaines. Selon les acteurs interrogés, leur survie dépendra de leur capacité à sécuriser leur approvisionnement ou leur débouché en porcelets. Sans un approvisionnement en quantité suffisante de porcelets ayant un bon statut sanitaire, il est très difficile d'opérer une unité d'engraissement rentable. Ces fermes auront peut-être besoin de se coordonner en réseau de producteurs indépendants comme l'a souligné l'un des experts. Les producteurs indépendants sont quelque peu désavantagés par rapport aux réseaux d'intégration sur la question sanitaire car les fermes ne peuvent déménager alors que les réseaux peuvent modifier l'emplacement de leurs élevages. Il leur suffit pour ce faire

¹⁸ Parfois, comme cela semble être le cas en 2014, surtout que le Québec a été à ce jour épargné par la diarrhée épidémique porcine (DEP), les prix à la production peuvent être élevés de même que les marges à l'abattage et transformation. Il s'agit bien sûr d'une situation exceptionnelle qui bénéficie à l'ensemble des acteurs de la filière.

de mettre à profit la flexibilité que leur procurent les contrats, notamment en fermant certains contrats dans des zones qu'ils jugent à risque ou encore, comme nous l'avons mentionné, en échangeant entre eux des producteurs intégrés pour obtenir une uniformisation de la gestion sanitaire dans certaines localisations. Enfin, selon les acteurs interrogés, une meilleure rentabilité peut provenir de tailles de fermes plus grandes permettant le tout plein – tout vide, les économies de taille et les ventes fréquentes de porcs ou porcelets pour atténuer les risques de marché.

Bien que les deux secteurs analysés soient fortement coordonnés, voire intégrés, les enjeux ne sont pas les mêmes dans le secteur porcin que dans le secteur des légumes de transformation. L'une des différences les plus frappantes porte sur les alternatives de revenus qui sont nettement moindres pour les éleveurs de porcs. De fait, notre enquête auprès des producteurs intégrés a révélé que plusieurs d'entre eux n'ont aucune alternative de revenus en cas de cessation de leur lien contractuel avec un intégrateur. De fait, démarrer dans une autre production leur semble impossible étant donné la spécificité de leurs actifs. Ils n'ont en général que deux choix dans un tel cas, soit partir à la retraite ou devenir producteur indépendant s'ils sont en mesure de trouver le financement requis de leur fonds de roulement, mais aussi d'obtenir un approvisionnement en porcelets d'une qualité sanitaire acceptable. Ce dernier point représente tout un défi dans le contexte actuel de rareté relative de porcelets. Les producteurs les mieux outillés face à un arrêt de la production sont ceux situés dans les régions céréalières et ayant une surface cultivable assez importante pour vivre de la vente de céréales. Les réponses des producteurs indépendants quant aux alternatives qui s'offrent à eux en cas d'arrêt de la production porcine sont assez semblables à celles des intégrés. Toutefois, une plus grande proportion d'entre eux considérerait la possibilité de démarrer dans une autre production, sans qu'il ne soit précisé comment et avec quels moyens. Un producteur indépendant sur les douze interrogés a mentionné considérer le contrat à forfait comme option de sortie de la production indépendante.

Les dernières années ont été difficiles pour le maillon de la production dans la filière porcine, aussi bien pour les producteurs indépendants que les intégrateurs. Les problèmes sanitaires, notamment en 2006, auxquels s'est ajoutée une période prolongée de prix faibles en même temps qu'une hausse notable du coût de l'alimentation, ont mis à rude épreuve l'ensemble des unités de production. Pour les producteurs indépendants très spécialisés, aucune production ou activité alternative ne leur a permis de gérer cette période à risque élevé, d'où la sortie accélérée du secteur pour plusieurs. De leur côté, les réseaux intégrés ont dû diminuer leurs marges dans leurs autres activités (transport, quincaillerie, meunerie) pour éponger les difficultés du maillon de la production de porc. Il n'y aurait pas eu beaucoup de faillites car la plupart des réseaux sont diversifiés dans d'autres activités (poulet, œufs, grains) et que l'ASRA a permis d'éponger certaines pertes. Toutefois, certains intégrateurs québécois, moins diversifiés, auraient connu des temps particulièrement difficiles les conduisant à partager la propriété de leur entreprise avec des abattoirs, ces derniers sécurisant

ainsi une partie de leur approvisionnement¹⁹. Il s'agit là d'un développement qui appuie la tendance à la constitution de réseaux intégrés de l'alimentation du bétail, en passant par la production, jusqu'aux opérations d'abattage et de transformation.

6.2 Les enjeux dans le secteur des légumes de transformation

Nous avons demandé aux producteurs de légumes comment ils entrevoyaient l'évolution de leur pouvoir de négociation et de leur marge de manœuvre par rapport à leur pouvoir de décision au cours des prochaines années. Les opinions sont très partagées. Environ la moitié des répondants ont indiqué que leur marge décisionnelle sera moindre alors que l'autre moitié croit le contraire. Pour ce qui est de leur pouvoir de négociation, la plupart des producteurs ont mentionné faire confiance à la FQPFLT pour le maintenir. Quelques producteurs croient même que les meilleurs producteurs auront un pouvoir de négociation et une marge de manœuvre décisionnelle accrue dans le futur. Toujours selon les producteurs, les contrats tels qu'utilisés en ce moment dans l'industrie et encadrés par le plan conjoint sont là pour rester puisqu'ils coordonnent bien la production et qu'ils permettent un bon partage de risque.

Notre enquête auprès des acteurs de l'industrie a permis d'identifier quatre principaux enjeux actuels et futurs liés à la coordination verticale. Le premier de ces enjeux est la dépendance unilatérale des transformateurs de légumes de transformation. Dans cette industrie, les transformateurs détiennent plusieurs actifs spécifiques qui peuvent mener à une prise d'otage de la part des producteurs. De fait, de par la nature hautement périssable du produit coordonné, les transactions ont une spécificité temporelle qui oblige les transformateurs à s'approvisionner dans un rayon relativement petit autour des usines. Les acheteurs n'ont pas accès à un grand bassin de producteurs. Qui plus est, la saison restreinte de transformation ne permet de faire fonctionner les usines que quelques mois par année. Les transformateurs doivent donc chercher à faire rouler leurs usines à plein rendement afin d'atteindre un certain seuil de rentabilité. En parallèle avec ces spécificités temporelles se pose l'attrait des cultures alternatives. Les producteurs de légumes de transformation ont généralement plusieurs alternatives de revenus à partir de leurs actifs de base. Ils peuvent utiliser leurs terres pour cultiver des céréales qui peuvent s'avérer une culture plus lucrative que les légumes certaines années. Ils peuvent aussi cultiver des légumes et les vendre à l'état frais. Notre enquête a démontré que presque tous les producteurs avaient une alternative de production, bien que ces derniers préféreraient conserver la culture de légumes de transformation pour tous les bénéfices collatéraux que cette production peut leur apporter.

¹⁹ Parallèlement, certains intégrateurs situés dans l'Ouest canadien, très spécialisés en production porcine et ne bénéficiant pas du filet de l'ASRA, n'ont pas pu survivre à cette période difficile.

Il s'agit d'une particularité du secteur des légumes de transformation. En général en agriculture, on va considérer que la dépendance et le risque de prise d'otage qui l'accompagne affectent au premier chef les producteurs agricoles. Les entreprises de transformation, bien qu'elles aient une spécificité d'actifs, se retrouvent souvent avec un grand bassin de fournisseurs potentiels qui eux aussi ont spécialisé leurs opérations et possèdent donc des actifs spécifiques. L'entreprise de transformation disposera ainsi d'un pouvoir de marché supérieur puisqu'aucun producteur ne sera essentiel à lui seul pour assurer les approvisionnements de cette entreprise. Dans les légumes de transformation, les producteurs n'ont pas besoin de détenir d'actifs spécifiques à cette production et peuvent donc en tout temps se tourner vers les cultures alternatives. Les transformateurs de légumes de transformation se retrouvent donc dans une situation de dépendance unilatérale qui affaiblit passablement leur pouvoir de négociation.

Cela se traduit par une façon particulière de fixer les prix des légumes de transformation, ce qui constitue là aussi un enjeu d'importance. En effet, le prix des légumes de transformation ne serait pas vraiment dicté par l'offre et la demande en légumes mais bien davantage par le prix des cultures alternatives comme le maïs et le soja. Le prix payé par les transformateurs ne reflète donc pas nécessairement le coût de production des légumes ou le prix du marché, mais ces autres facteurs externes à l'industrie. Cette situation affecte la compétitivité de l'industrie et peut gonfler artificiellement le prix des légumes de transformation auprès du consommateur lors des années de prix élevés des cultures alternatives. La forte volatilité des prix des céréales ces dernières années ajoute à l'imprévisibilité des prix payés par les usines de transformation d'une année à l'autre, sans qu'il soit pour autant possible de faire varier le prix du produit fini vendu au marché du détail de la même façon. Dans le contexte d'une industrie mature comme celle des légumes de transformation qui subit la concurrence de l'image santé accolée prioritairement aux légumes frais, ce processus de détermination des prix, basée sur des facteurs exogènes à la filière, pourrait conduire à remettre en question la rentabilité future de cette industrie.

Un autre aspect de cette question d'équilibre des pouvoirs de marché est lié au fait que, dans le cadre de la mise en marché collective, une fois les prix négociés entre l'office et les transformateurs, les producteurs n'ont pas d'obligation d'un volume à fournir. Le transformateur peut donc se retrouver à offrir un bon prix ex ante à la saison sans toutefois être assuré d'obtenir ex post les volumes désirés pour faire tourner ses usines à plein régime.

Un troisième enjeu un peu moins relié à la coordination verticale mais pouvant à terme l'affecter est la perte d'intérêt des producteurs pour certains légumes moins lucratifs comme le pois. Le pois nécessite des rotations de six ou sept ans pour conserver une bonne productivité. Or, ces longues rotations sont plutôt rares dans les champs, si bien que la culture du pois a vu ses rendements diminuer fortement au cours des dernières

années. De plus, les semenciers se désintéressent de l'amélioration des variétés de pois, le développement de lignées plus productives n'étant pas toujours rentable à cause des petits volumes concernés. Finalement, le pois se caractérise par une plus grande fragilité, notamment sa sensibilité aux fortes chaleurs et une plus grande périssabilité nécessitant sa transformation dans un délai d'au plus trois heures. Or, le pois est important pour certains transformateurs car il est le premier légume à être transformé en saison, ouvrant les usines dès juillet. La perte du pois entraînerait une réduction de l'utilisation des usines d'environ un mois, ce qui est énorme puisqu'elles ne tournent déjà que cinq ou six mois par année. Il s'ensuivrait une forte diminution de la rentabilité des usines qui devrait amortir leurs coûts fixes sur moins de volumes et une plus courte période d'utilisation des actifs. En ce sens, la perte de la transformation du pois au Québec ajouterait à la dépendance unilatérale que vivent les transformateurs en fragilisant leur rentabilité.

Le dernier enjeu concerne la mise en marché collective. Selon les acteurs interrogés dans cette étude, la mise en marché collective telle qu'opérée au Québec est une institution ayant un effet positif sur la filière. Le processus de négociation des contrats y est bien encadré et le résultat de la négociation s'applique obligatoirement à tous les acteurs, autant les producteurs que les transformateurs. La FQPFLT est aussi très présente et permet d'assurer un suivi du respect du contrat et de représenter les producteurs en cas de conflit avec l'acheteur ou de jouer un rôle de médiateur entre les parties. Ce succès serait entre autres dû au fait que les personnes travaillant au sein de la FQPFLT considèrent l'industrie comme un partenaire incontournable et comprennent les contraintes de cette dernière. Ainsi, les contrats-types cherchent à atteindre un équilibre tenant compte des intérêts et des contraintes de toutes les parties à la négociation, ce qui est généralement apprécié tant des producteurs que des transformateurs. En Ontario, la situation qui nous a été rapportée semble être toute autre. Le manque de flexibilité de la mise en marché collective aurait conduit à plusieurs conflits portés en arbitrage et à une réduction des surfaces cultivées en légumes de transformation. Il sera donc important dans le futur que la mise en marché collective conserve cette compréhension de l'industrie, d'autant plus que plusieurs producteurs ont indiqué apprécier la production de légumes compte tenu des bonnes relations commerciales avec les transformateurs.

7. Pistes de réflexion et conclusion

Nous avons vu que l'intégration et la contractualisation ont un impact différent selon que la production sous intégration ou contrat est l'activité agricole principale du producteur ou une production secondaire. Le niveau de dépendance de l'un ou des deux partenaires peut créer une situation de prise en otage plus ou moins importante. Un producteur dont l'activité principale est une production agricole sous contrat aura une dépendance plus marquée envers son contractant qu'un producteur qui contractualise seulement une production agricole qui ne constitue pas sa principale source de revenus. Si un litige devait survenir pour le producteur fortement dépendant, les options de sortie du producteur seraient faibles, voire nulles dans certains cas. De la même façon, les conséquences de la contractualisation et de l'intégration seront différentes selon que la production contractualisée soit facilement remplaçable par une autre production ou pas. Dans le cas des deux productions analysées dans cette étude, les actifs utilisés pour la production de légumes de transformation sont relativement les mêmes que pour la production de grandes cultures. La présence de l'option grandes cultures crée plusieurs options de sortie pour le producteur, ce qui réduit grandement sa dépendance bilatérale face à son contractant. Dans le secteur porcin, et les productions animales en général, la conversion des actifs vers d'autres productions est plus coûteuse, ce qui rend le producteur beaucoup plus dépendant de sa relation avec son contractant. En conséquence, les deux filières analysées présentent des spécificités marquées et les mécanismes de coordination verticale qui s'y sont développés sont eux aussi spécifiques afin de répondre aux contraintes particulières de chacune.

Dans la filière des légumes de transformation, il n'y a pas de problématiques soulevées par les experts et les acteurs qui ne soient si importantes qu'il faille apporter des modifications sensibles aux façons de faire. Toutefois, il faut noter que la dépendance unilatérale que subissent les transformateurs est contraire à ce que l'on observe généralement dans les filières agroalimentaires. L'organisation des relations contractuelles dans ce secteur conduit en une inquiétude que peuvent avoir les transformateurs quant à obtenir année après année les volumes requis à un prix qui leur permette de rester concurrentiels. Cela dit, on peut constater un intérêt mutuel des transformateurs et de la Fédération québécoise des producteurs de fruits et légumes de transformation au maintien de ce secteur d'activités, puisqu'autant pour les uns que pour les autres il s'agit de l'essence même de leur existence. Cela peut expliquer la recherche de relations plutôt harmonieuses qui permettent d'encadrer efficacement les relations contractuelles entre producteurs et transformateurs d'une manière qui semble convenir aux réalités de cette filière et à ses acteurs. La meilleure option à envisager dans les circonstances consiste à garder l'environnement réglementaire actuel afin de réussir à maintenir ce climat qui favorise certainement la compétitivité de cette filière.

Quant à la filière porcine, la situation y est plus complexe. La question sanitaire y a pris tellement d'importance au cours des dernières années qu'elle conditionne la structure de l'ensemble de la filière de production et des relations contractuelles qui en découlent. La nécessité d'obtenir des sources de porcelets provenant d'unités de production de grande taille nécessite une plus grande coordination verticale et les réseaux intégrés y ont trouvé un terreau fertile de croissance. La coordination par intégration et contrat à forfait y est donc en croissance. Et contrairement à la filière des légumes de transformation, le lien de dépendance unilatérale y est plus classique, soit du côté des producteurs à forfait face à leurs contractants. En effet, même si une certaine concurrence peut exister entre intégrateurs pour recruter des producteurs à forfait, il demeure difficile pour une bonne proportion d'éleveurs de pouvoir comparer les contrats entre eux, que ce soit à cause d'un accès restreint à l'information contenue dans les contrats ou de la difficulté de comparer des contrats trop différents. Il s'ensuit que les producteurs à forfait font face à un contexte de rareté d'options de sortie couplé à la présence d'actifs spécifiques, une double caractéristique qui conduit à la dépendance, qui est qualifiée d'unilatérale parce que l'intégrateur de son côté peut bénéficier de plus d'options de choix parmi les producteurs. Dans un tel contexte, des acteurs, surtout du côté du maillon de la production, s'interrogent sur l'équité de certains contrats et le manque de transparence général sur les pratiques contractuelles.

De répondre à cette préoccupation représente une option à envisager pour les acteurs de la filière, que la question de l'équité perçue soit réelle ou pas, afin de réussir à maintenir un climat favorable au maintien de mécanismes de coordination verticale efficaces, dans un contexte où ils semblent incontournables. Les faits démontrent que le marché spot pour l'acquisition de porcelets ne permet pas de répondre aux contraintes que subit la filière et ne fait donc plus partie de la réalité de son fonctionnement.

Par ailleurs, la question de l'avenir de la production porcine indépendante n'est pas une question de choix d'un mode de coordination ou l'autre, il s'agit davantage d'une question de contrôle sanitaire dans les élevages. Autrement dit, l'avenir de la production porcine indépendante ne pourra être garanti que si des processus de coordination verticale efficaces s'y développent afin de permettre de contrôler ou à tout le moins de réduire la prévalence de risques sanitaires. Tous les experts et acteurs rencontrés ont été unanimes à souligner la possibilité pour des producteurs indépendants de rester en affaire et de prospérer, pourvu qu'ils puissent tisser des réseaux. Cela signifie, paradoxalement, qu'ils devront pouvoir signer des ententes entre eux afin de coordonner la circulation des animaux entre les différentes étapes du processus de production dans des structures permettant le maintien d'un statut sanitaire adéquat.

De plus, la succession de crises, sanitaires ou de marché, qui a prévalu du milieu des années 2000 jusqu'à tout récemment, a contribué à fragiliser la situation financière de nombre de producteurs de porcs. Dans un tel

contexte, la réduction de prise de risques (sur le coût des intrants et le prix du produit fini) et la diminution des besoins en fonds de roulement que permet l'intégration ont pu constituer pour plusieurs producteurs jusque-là indépendants un incitatif, voire une obligation pour certains, à recourir à ce mode de coordination verticale.

En conclusion, notre analyse ne conduit pas à envisager des options de grands bouleversements de la coordination verticale des deux filières analysées. Les acteurs de ces deux filières sont déjà bien au fait des contraintes auxquelles ils font face et de la nécessité d'y maintenir une coordination verticale efficace, voire améliorée, afin d'assurer un processus continu d'amélioration de leur compétitivité.

Bibliographie

AAC. 2005. *Profil statistique de la chaîne d'approvisionnement du porc*. Division de l'analyse économique et sectorielle. [En ligne]. http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/55302/3/stat_prof_por_f.pdf

AAC. 2010. *Un aperçu de l'industrie canadienne des légumes en 2010*. Section des analyses et des renseignements sur les marchés, Division de l'horticulture et des enjeux pan sectoriels, Agriculture et Agroalimentaire Canada. [En ligne]. http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/doc/horticulture/brochure-cdn-veg-ind-2010_fra.pdf

AAC. 2014. *L'industrie canadienne de la mise en conserve de fruits et de légumes et de la fabrication de spécialités alimentaires*. [En ligne]. <http://www.agr.gc.ca/fra/industrie-marches-et-commerce/statistiques-et-information-sur-les-marches/par-produit-secteur/aliments-et-boissons-transformes/l-industrie-canadienne-de-la-mise-en-conserve-de-fruits-et-de-legumes-et-de-la-fabrication-de-specialites-alimentaires/?id=1375206764774>

Alexander, C., Goodhue, R. et G. Rausser. 2006. *Do Incentives for Quality Matter?* Document préparé pour l'IAMA, avril 2006. [En ligne]. http://www.researchgate.net/publication/23516628_DO_QUALITY_INCENTIVES_MATTER/file/9fcfd50c6295dc6e8c.pdf

Antoine, E. 2013. *Les contrats de commercialisation des porcs : intérêt pour les éleveurs français*. Pôle économie de l'IFIP, Toulouse. [En ligne]. <http://www.ifip.asso.fr/sites/default/files/pdf-documentations/2013antoine-2.pdf>

April, N. 1969. *L'intégration en agriculture au Québec*. Rapport de la commission royale d'enquête sur l'agriculture au Québec.

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.

Brousset, S., Rieu, M. et L. Vignau-Loustau. 1998. *Approche typologique du fonctionnement, de l'organisation et des orientations des groupements de producteurs de porcs de l'ouest de la France*. Journées Recherche Porcine en France, volume 30, pages 153-159

Butterwick, M. 1975. *Intégration verticale et contrats en agriculture*. Commission des communautés européennes, Bruxelles, Belgique

Caldier, P. 2002. Spanish development database. *Pig Progress*, 18(5) : 8-12

CDPQ. 2013. *Portrait de la production porcine québécoise*. Info-Porc, septembre 2013.

Commission européenne. 2014. *Fruits et légumes: organisations de producteurs*. [En ligne]. http://ec.europa.eu/agriculture/fruit-and-vegetables/producer-organisations/index_fr.htm

Commission européenne. 2011. *Recognition and withdrawal of recognition of an interbranch organisation in the fruit and vegetables sector*. [En ligne]. http://ec.europa.eu/agriculture/fruit-and-vegetables/producer-organisations/ibo_en.pdf

- Coronel, C. et L. Liagre. 2006. *Les interprofessions agroalimentaires en France*. Ministère Français des Affaires Étrangères - DGCID DCT/EPS, IRAM/REDEV, Note de synthèse, 65 pages
- da Silva, Carlos Arthur B. 2005. *The growing role of contract farming in agri-food systems development : drivers, theory and practice*. FAO, Rome, Italie. 38 pages.
- da Silva, Carlos Arthur B. 2013. *The pros and cons of contract farming*. F@rmlletter 19 (septembre 2013) : 4-7.
- Danel, J.-B., Fouillade, P., Guillet, M. et J.-M. Travers. 2012. *Rapport : Quel avenir pour la filière porcine française?*. Conseil général de l'alimentation de l'agriculture et des espaces ruraux, CGAAER n° 11056, janvier 2012
- Destatis. 2014. *Census of agriculture 2010 : Agricultural holdings with pig keeping on the 1 March 2010 by stock magnitude and the regional unit*. [En ligne].
https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/EconomicSectors/AgricultureForestryFisheries/CensusAgriculture/Tables/3_7AgriculturalHoldingsPigKeeping1March2010StockMagnitudeRegionalUnitCensusAgriculture2010PreliminaryResults.html;jsessionid=22F1447CA0A1F6BEEE10EAF259532A3A.cae4
- Dey, D. 2002. *Management Considerations in Agricultural Contracting*. Agriculture Business Strategies, Janvier 2002. 9 pages.
- Drabenstott, M. 1994. *Industrialization: Steady Current or Tidal Wave?* CHOICES, fourth quarter
- Eaton, C. et A.W. Shepherd. 2001. *Contract farming – Partnerships for growth*. FAO, Agricultural services bulletin No. 145. 182 pages.
- Éleveurs de porcs du Québec. 2014. Communication par courriel.
- Estrella F. et J. Angelo. 2013. *Farmers' integration in the value chain: Fair terms need Fair contracts*. F@rmlletter 19 (septembre 2013) : 2-3.
- Filière porcine coopérative. 2012. *La Filière porcine coopérative : Faire partie de l'histoire!*
<http://www.porclacoop.coop/fr/default.shtml>
- FranceAgriMer. 2011a. *La filière porcine européenne : face à la volatilité du prix du porc et des matières premières*. Les synthèses de FranceAgriMer, numéro 7, juin 2011, 8 pages
- FranceAgriMer. 2011b. *Production animale et contractualisation : histoire et enjeux*. Les synthèses de FranceAgriMer, numéro 8, juillet 2011, 12 pages
- FranceAgriMer. 2014. *Fruits et légumes : La filière en bref : Production*. [En ligne].
<http://www.franceagrimer.fr/filiere-fruit-et-legumes/La-filiere-en-bref/Production>
- Garnier, G. 2000. Modes de négociations dans le secteur agro-alimentaire : efficacité des réformes réglementaires. Une application au cas des légumes transformés. *Économie & prévision*, 145(4) : 131-143.
- Goodhue, R.E. et L.K. Simon. 2007. *Beating the Odds: Reducing Market Risk for Specialty Crops*, University of California, Davis. 5 pages.
- Grier, K. 2008. Will Canada Still Produce Pork? *Advances in Pork Production*, 19 : 177-181

Grier, K., Brethour, C., Sparling, B. et A. Mussell. 2007. *Economic analysis of the hog production in Manitoba in relation to the clean environment*. George Morris Center for Manitoba Clean Environment Commission - Final report, 93 pages

Hayenga, M., Rhodes, V. J., Grimes, G. 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*. American Meat Institute, 99 pages

Helmberger, P. 1965. *Farm Markets: Procurement, Bargaining, and Market Changes*. Structural Changes in Commercial Agriculture, CAED rep. 24, Ames, Iowa State University Press

Hobbs, J. et L. Young. 2001. *Les liens verticaux dans chaînes d'approvisionnement au Canada et aux États-Unis*. Direction de la recherche et de l'analyse, Direction générale des politiques stratégiques, Agriculture et Agroalimentaire Canada, 100 pages

Hoppe, R. et D. Banker. 2010. *Structure and Finances of U.S. Farms: Family Farm Report, 2010 Edition*. EIB-66, U.S. Dept. of Agriculture, Econ. Res. Serv., 64 pages

IFIP. 2013a. *Organisation des filières porcines européennes : Différents modèles*. Baromètre porc #434, Septembre 2013, p. 8

IFIP. 2013b. *Contrats de commercialisation des porcs : Que nous enseignent les USA?*. Baromètre porc #436, novembre 2013, p. 8

IFIP. 2014. *Actualité économique, fiche synthétiques par pays*. [En ligne]. http://www.itp.asso.fr/ifip/index.php?numpage=84&spec=veille-economique-internationale-production-viande-porc&numrub=3&numcateg=5&numsscateg=6&lq=fr&numpays=6&date_br=1222812000

Knoeber, C. 2000. Les contrats de production dans l'agriculture américaine. Une caractérisation de la recherche empirique. *Économie rurale*, 259 : 3-15

Krissoff, B., Motamed, M., Young, E. et C. You. 2011. *Fruit and Vegetable Planting Restrictions: Analyzing the Processing Cucumber Market*. Outlook No. (VGS-342-02), février 2011, ERS, USDA. [En ligne]. http://www.ers.usda.gov/publications/vgs-vegetables-and-pulses-outlook/vgs-342-02.aspx#.Uyk_b61dXFw

Kunkel, P.L., Peterson, J.A. et J.A. Mitchell. 2009. *Agricultural Production Contracts*. Farm legal series, juin 2009.

Lawrence, J. 2010. *Hog Marketing Practices and Competition Questions*. Choices Magazine, 25(2). [En ligne]. <http://www.choicesmagazine.org/magazine/article.php?article=122>

Legendre, V. et M. Rieu. 2012. *Caractéristiques de l'aval de la filière porcine allemande : prix, structures et relations entre opérateurs*. Journées Recherche Porcine, 44, pages 239-240

Louédoc, J.-P. 2013. *Agriculture. Porc Armor Évolution monte en puissance*. OuestFrance-entreprises.fr, 5 juillet 2013. [En ligne]. <http://www.entreprises.ouest-france.fr/node/103630>

- Lucier, G., Pollack, S., Ali, M. et A. Perez. 2006. *Fruit and Vegetable Background*. Outlook No. (VGS-31301), avril 2006, ERS, USDA, 56 pages. [En ligne]. <http://www.ers.usda.gov/publications/vgs-vegetables-and-pulses-outlook/vgs-31301.aspx#.Uyk9i61dXfw>
- MacDonald, J. et P. Korb. 2011. *Agricultural Contracting Update: Contracts in 2008*. EIB-72, U.S. Dept. of Agriculture, Economic Research Services, 43 pages
- Mahoney, J.T. et D.A. Crank. 1993. *Vertical Coordination: The Choice of Organizational Form*. Working Paper no. 93-0169, Urbana-Champaign: College of Commerce and Business Administration, University of Illinois, 24 pages
- MAPAQ. 2009. *Monographie de l'industrie des légumes de transformation au Québec*. [En ligne]. www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Productions/md/Publications/Monographie_legumes.htm
- MAPAQ et ISQ. 2012. *Profil sectoriel de l'industrie horticole au Québec : Édition 2012*. [En ligne]. www.stat.gouv.qc.ca/publications/ind_bioalimentaire/prof_horti.htm
- MAPAQ. 2014. Fiche d'enregistrement des exploitations agricoles.
- Marouby, H. 2013. *Les groupements de producteurs de porcs : Concentration et implication à l'aval*. Baromètre porc #437, IFIP, décembre 2013, p. 8
- Martinez, S. et A. Reed. 1996. *From Farmers to Consumers: Vertical Coordination in the Food Industry*. Agriculture Information Bulletin no. 720, ERS, USDA. [En ligne]. <http://naldc.nal.usda.gov/download/CAT10752424/PDF>
- Martinez, L., Thornsby, S. et T. Nagai. 2006. *National and International Factors in Pickle Markets*. Agricultural Economics Report, No. 628, Octobre 2006, Department of Agricultural Economics at Michigan State University, East Lansing, MI, 20 pages
- Mazé, A. 2007. Contractualisation et coûts de transaction dans l'agriculture. Le cas du secteur de la viande bovine. *Économie et société*, 9 : 1443-1462.
- McBride, W. et N. Key. 2013. *U.S. Hog Production from 1992 to 2009: Technology, restructuring, and productivity growth*. ERS, October 2013, ERR-158
- McEwen, R.A., P.C. Carstensen et N.E. Harl. 2002. The 2002 senate farm bill : the ban on packer ownership of livestock. *Drake Journal of Agricultural Law*, 7: 1-42.
- 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.
- Milgrom, P. R. et J. Roberts. 1992. *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall International Editions : New Jersey.
- Miller, J. A. 2003. Contracting in Agriculture : Potential problems. *Drake Journal of Agricultural Law*, (8) 57-90.
- OPVG. 2014a. *Regulation 440*. [En ligne]. <http://www.opvg.org/File.aspx?0f4162c7-f1c4-4a40-b566-5847465ce857>

- OPVG. 2014b. *Crop Information*. [En ligne]. <http://www.opvg.org/crops/>
- Penner, D. 2005. *Panel Presentation: The Financial Perspective Opportunities in Contract Finishing*. Saskatchewan Pork Industry Symposium 2005, Conference Proceedings, p. 45-47
- Plain, R. 2013. U.S. Market Hog Sales, 2002-2012. Department of Agricultural and Applied Economics, University of Missouri. [En ligne] <http://agebb.missouri.edu/mkt/vertstud12.htm>
- Powers, N. 1994. *Marketing Practices for Vegetables*. Agriculture Information Bulletin no. 702, août 1994, ERS, USDA
- Raynaud, E., Sauvée, L. et E. Valceschini. 2009. Aligning branding strategies and governance of vertical transactions in agri-food chains. *Industrial and Corporate Change*, 8(5) : 835-868
- Rieu, M. 2011. *Évolution des structures de production et de transformation dans les filières porcines : la place de la France en Europe*. Pôle Économie - IFIP - Institut du porc. [En ligne]. <http://www.ifip.asso.fr/sites/default/files/pdf-documentations/afz2011rieu.pdf>
- Roguet, C. et M. Rieu. 2011. *Les groupements de producteurs de porcs en France : une organisation originale*. 11ème Journée Productions porcines et avicoles, pages 5-13
- Royer, A. 2013. *Risques contractuels et encadrement des pratiques : Quels outils pour quelle efficacité*. Chaire de leadership en enseignement de la mise en marché collective des produits agricoles. Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, Université Laval. 107 pages
- Royer, A. et F. Vézina. 2012. *Intégration verticale et contractualisation en agriculture. État de la situation au Québec*. Chaire de Leadership en enseignement de la mise en marché collective des produits agricoles. Département d'Économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, Université Laval. 59 pages
- Rude, J. et Y. Surry. 2014. Canadian Hog Supply Response: A Provincial Level Analysis. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 62, 149-169
- Simon, H. A. 1961. *Administrative behavior*. McMillan, New-York.
- Soldevila, V., Viladomiu, L. et G. Francès. 2009. *Catalonian pork value chain's resilience: ready for environmental change?*. paper prepared for presentation at the 113th EAAE Seminar « A resilient European food industry and food chain in a challenging world », Chania, Crete, Greece, 3 au 6 Septembre 2009
- Statistique Canada. 2011. *Recensement sur l'agriculture 2011*. CANSIM tableau 004-0014.
- Successful Farming. 2013. *Top 25 U.S. Pork Powerhouses 2013*. [En ligne]. http://www.agriculture.com/uploads/assets/promo/external/pdf/PP2013_03.pdf
- UNILET 2012. *La filière des légumes en conserve et surgelés*. [En ligne]. <http://www.anifelt.com/pdf/UNILET-Presentation-cst-anifelt-3-juillet.pdf>
- USDA. 1988. *Cooperative Farm Bargaining and Price Negotiations*. Cooperative Information Report 26. [En ligne]. <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir26/contents.htm>
- USDA. 2012. *Agricultural Resource Management Survey - Phase III : Cost and Returns Report, Interviewer's Manual*. Agricultural Statistics Board, National Agricultural Statistics Service, USDA, Novembre 2012. [En ligne]. <http://www.nasda.org/File.aspx?id=13752>

- USDA. 2013. *Vegetable and Pulses Yearbook Data*. #89011. [En ligne]. http://www.ers.usda.gov/datafiles/Vegetable_and_Pulses_Yearbook_Tables/Processed%20Market/YRBK2013_Section%205_Processed.pdf
- USDA. 2013a. *Quarterly Hogs and Pigs*. NASS, Agricultural Statistics Board, 27 décembre. [En ligne]. <http://usda01.library.cornell.edu/usda/current/HogsPigs/HogsPigs-12-27-2013.pdf>
- USDA. 2013b. *Farms, Land in Farms, and Livestock Operations: 2012 summary*. NASS, Février 2013. [En ligne]. <http://usda01.library.cornell.edu/usda/current/FarmLandIn/FarmLandIn-02-19-2013.pdf>
- USDA. 2014a. *Vegetables Annual Summary*. National Agricultural Statistics Service, United States Department of Agriculture. [En ligne]. <http://usda.mannlib.cornell.edu/MannUsda/viewDocumentInfo.do;jsessionid=2EA4BC5594C40D7A93C885EEC9495710?documentID=1183>
- USDA. 2014b. *NASS Census*. [En ligne]. <http://quickstats.nass.usda.gov/>
- Valceschini, E. 2002. *Les transformations d'un modèle contractuel centralisé : l'Interprofession des légumes transformés en France*. L'agriculture entre contrats et contrôles, Université d'été de l'innovation rurale, Marciac (Gres), 7 et 8 août 2002, INRA. [En ligne]. <http://www7.inra.fr/dpenv/acc01m02.htm#t4>
- Vavra, P. 2009. *L'agriculture contractuelle. Rôle, usage et raison d'être*. Édition OCDE. doi : 10.1787/5kmmmx180zkk-fr
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New-York: Free Press.
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New-York: The Free Press.
- Wu, S.Y. 2006. Contract theory and agricultural policy analysis: a discussion and survey of recent developments. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 50 : 490-509.