



**Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
BAS-SAINT-LAURENT**

Mémoire présenté à la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire

**Par : Antonine Rodrigue, coordonnatrice
Collaboratrice : Mireille Leclerc, présidente**

Rimouski, mai 2007

*Au Cœur
du changement!*

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	2
1. NOTRE MISSION	3
2. LA SITUATION	
2.1 Le contexte régional	3
2.2 Résultats de recherches.....	4
2.3 L'expertise CRÉA.....	5
2.4 Les motivations justifiant la mise place des CRÉA	5
3. LA RÉORGANISATION DES SERVICES CONSEILS AU QUÉBEC, UN CHANGEMENT DE CULTURE ET UNE LOURDEUR ADMINISTRATIVE	
3.1 Ce qui guide nos choix	7
3.2 L'administration	7
3.3 La planification et l'accompagnement	8
3.4 Après le 31 mars 2008	9
4. LES RECOMMANDATIONS	
4.1 La pérennité des entreprises agricoles passe par un milieu rural dynamique	9
4.2 Les services conseils spécialisés contribuent à la pérennité des entreprises agricoles	11
4.3 La main d'œuvre dans une perspective de continuité des entreprises agricoles.....	12
CONCLUSION	15
BIBLIOGRAPHIE	16

INTRODUCTION

Le transfert de ferme et l'établissement en agriculture sont des facteurs déterminants et très influents sur l'avenir de l'agriculture. Maintenir 32 000 fermes au Québec, favoriser les fermes à dimension humaine, garder les fermes familiales, ces objectifs s'atteindront si la relève et l'établissement sont supportés certes par des programmes fiscal, financier mais, surtout, par des mesures d'accompagnement dans le processus d'installation et l'utilisation de l'expertise au niveau humain et organisationnel.

«Les conclusions (...) semblent suggérer que mettre en place un environnement fiscal favorable ne soit pas suffisant pour assurer la survie des entreprises familiales d'une génération à l'autre. Si, en raison d'un manque de préparation à la relève, les entreprises ne réussissent pas à passer d'une génération à l'autre, cela peut avoir une incidence majeure sur l'emploi, la relocalisation et la compétitivité du Canada en tant que pays». (FELTHAM, FELTHAM, BARNETT, 2001: 131) (DUMAIS, JEAN, MORIN ET DIONNE 2005).

Il peut y avoir un transfert quand :

- la relève signifie son intérêt par son choix de carrière, son implication à la ferme ou lorsqu'elle exprime clairement son intention de reprendre;
- les cédants démontrent un intérêt pour la continuité de leur entreprise et gardent une entreprise transférable;
- cédants et relève(s) s'entendent sur un projet commun.

Ça n'arrive pas tout seul comme ça, un bon matin. Bon nombre de cédants indiquent, par leurs comportements, espérer que tout se fasse rapidement et facilement, presque d'un coup de baguette magique..., malheureusement la réalité est toute autre. *« Une toute petite minorité effectue une démarche de préparation à la transmission de leur entreprise à leur successeur »*¹

Les entreprises en démarrage ressentent le besoin d'être accompagnées au-delà du plan d'affaires. S'installer en agriculture a des répercussions sur le couple, la famille, les temps libres, les horaires de travail souvent mal évalués; car convaincre de la rentabilité du projet, obtenir le financement et les aides à l'établissement priment sur « le senti », sur le bien-être de la personne, sur les valeurs et les objectifs de départ. Nathalie, participante au projet parrainage, affirme que ce projet a été la plus belle aide qu'elle ait reçue dans son parcours d'établissement. L'expérience vécue au Bas-Saint-Laurent démontre bien que l'expertise CRÉA a grandement contribué au succès du projet parrainage initié par l'Association de la relève agricole.

Ce mémoire présente le contexte régional de l'établissement au Bas-Saint-Laurent, le résultat de certaines recherches, faisant mention de l'importance d'une intervention organisée, concertée et faisant une grande place à l'aspect humain et organisationnel, et ce, à toutes les étapes stratégiques du développement de l'entreprise; c'est-à-dire du «pré-démarrage» ou «pré-transfert» en passant par le démarrage et le parrainage, ou le transfert, la cogestion en incluant la période de «post-démarrage» ou «post-transfert». L'expertise CRÉA y est décrite. Enfin, nous soumettons quelques recommandations pour s'assurer de bien vivre le présent et améliorer le futur de l'agriculture...

¹ <http://www.quebecinc.ca/archives/0512070904.asp>.

1. NOTRE MISSION

Contribuer à la pérennité des entreprises agricoles et au dynamisme des communautés rurales du Bas-Saint-Laurent par l'accompagnement dans le processus de transfert d'entreprises agricoles et dans toute autre étape stratégique de leur développement (établissement, cogestion, diversification, fusion et autres).

Nos ambitions :

- ▭ Accompagner les entreprises agricoles dans les multiples aspects relationnels et organisationnels du transfert ou de l'établissement;
- ▭ Coordonner l'ensemble des spécialistes sollicités dans le processus en étant le gardien des objectifs et des intérêts des agriculteurs et des agricultrices;
- ▭ Sensibiliser l'ensemble des entreprises agricoles de la région à l'importance de la planification du transfert et de la continuité du patrimoine agricole;
- ▭ Offrir de la formation et l'information nécessaires à la réussite des transferts et de tout autre projet pouvant toucher la pérennité des entreprises.

2. LA SITUATION

2.1 Le contexte régional

L'agriculture dans le Bas-Saint-Laurent occupe une place importante. C'est plus de 2 242 entreprises enregistrées dont 3 379 propriétaires. Près de 8 391 emplois directs, des recettes agricoles de 345,5 millions et 1 675 milliards d'actifs estimés. (Portrait agricole 2004)

Par ailleurs on remarque une tendance lourde vers le vieillissement des propriétaires agricoles. Depuis 2001, l'âge moyen est passé de 47,12 à 49,8 ans. Ceci confirme que de plus en plus de personnes vont se retirer de leur métier d'agriculteur au cours des prochaines années. Deux options s'offrent à eux : démanteler ou transférer en tout ou en partie.

Au Bas-Saint-Laurent, 311 entreprises prévoient vendre ou transférer d'ici 5 ans.
De ce nombre, 220 entreprises (58 %) ont une relève identifiée et prévoient
lui transférer des parts dans un délai de 2 à 5 ans, ce qui donne une moyenne de 44 entreprises/an. ²

De juin 2005 à avril 2007, le CRÉA a terminé 17 plans de relève et 55 sont en cours. Ces données démontrent que le CRÉA du Bas-Saint-Laurent a un bon taux de pénétration du marché régional en transfert de ferme.

² Source : MAPAQ, fiche d'enregistrement des exploitations agricoles 2004

2.2 Résultats de recherches

Deux spécialistes des questions de transfert d'entreprises agricoles, M^{me} Diane Parent, professeure à l'Université Laval et M. Bruno Jean, de l'Université du Québec à Rimouski ont établi, à l'intérieur d'une recherche intitulée *Étude sur les insuccès à l'établissement sur les fermes familiales*, que les facteurs les plus importants pour expliquer les échecs de transfert sont :

- Au niveau familial :
 - la communication difficile et ambiguë;
 - une vision obscure, divergente voire opposée de l'avenir de l'entreprise.
- Au niveau individuel :
 - la formation et la préparation insuffisante du successeur;
 - la prise des responsabilités et des décisions stratégiques;
 - la communication contradictoire;
 - les appréhensions face à l'avenir et à la retraite;
 - l'insécurité financière et psychologique.

L'ensemble de ces facteurs est traité par l'approche du CRÉA. Ce qui amène M^{me} Parent à déclarer dans une entrevue accordée à la revue *Le Coopérateur agricole* (avril 2000) :

« Selon les diverses recherches ayant abordé et étudié le transfert d'entreprises agricoles, on constate que la période de coexploitation entre les parents et les enfants est une période charnière et très déterminante dans la réussite d'un transfert. C'est durant cette période que le jeune s'intègre graduellement à l'ensemble des décisions liées à la ferme. C'est là également que se vit la retraite graduelle des parents. On comprend l'inquiétude des parents par rapport à leur avenir et à celle de la ferme. [...] [...] je crois très sincèrement que les services d'accompagnement, comme ceux offerts par les Centres régionaux d'établissement en agriculture (CRÉA) doivent demeurer très accessibles, et ce, même dans un contexte de retrait de l'État.

L'accompagnement au transfert par des intervenants extérieurs doit être encouragé car il est à mon avis essentiel à la réussite des projets d'établissement. Cet accompagnement est nécessaire non seulement durant la période de préparation à l'établissement, mais également durant les premières années de coexploitation qui représentent une période cruciale puisque c'est durant ces années que les obstacles et les apprentissages sont les plus nombreux. Et je considère que chaque transfert réussi est un bénéfice pour l'ensemble de la collectivité en général ».

L'étude de Dumais, Jean, Morin et Dionne réalisée en 2005 pour le compte du Réseau des SADC expose les faits suivants :

«Le transfert réussi d'entreprises à propriété locale (...) est un objectif qui devrait figurer à un rang très élevé dans le cadre d'une politique de développement économique régional»

« Si une entreprise rate son transfert faute de préparation et d'accompagnement adéquat et qu'elle disparaît pour cette raison, il faudra donc en recréer au moins dix autres pour la remplacer ou renoncer à l'apport économique et social qu'elle fournissait à son milieu. » (...) « Se consacrer à la pérennité des entreprises familiales apporterait un plus grand impact global sur le taux de survie des petites entreprises que de tenter d'en créer de nouvelles (traduction libre) » (AMBROSE, 1983). Par conséquent toute intervention qui stimule la préparation du transfert de la propriété d'une entreprise et augmente les chances qu'il réussisse équivaut à beaucoup d'efforts en matière de création de nouvelles entreprises»

Il y est pareillement mentionné « (...) compte tenu de l'expérience et de l'expertise développées par les Centres régionaux d'établissement en agriculture (CRÉA) et de la preuve qu'ils ont faite que les services qu'ils offrent contribuent à améliorer les chances de succès du transfert d'entreprises d'une génération à l'autre. (...) Nous recommandons qu'un service de première ligne soit créé pour la préparation de la relève en entreprise, service qui pourrait s'inspirer de la formule des CRÉA (...). »

2.3 L'expertise CRÉA

Lors d'un colloque tenu à Winnipeg au printemps 2002, portant sur la problématique du transfert, les intervenants provenant du reste du Canada, des États-Unis et d'Europe, réclamaient un **mode d'intervention** où **l'ensemble des spécialistes sollicités** dans un transfert **seraient coordonnés par un animateur, gardien des objectifs et des intérêts des agriculteurs** concernés par le transfert et qui, de plus, **les aiderait à gérer les multiples aspects relationnels** du transfert. **C'est exactement le type d'intervention mis en place par les CRÉA du Québec.**

C'est ce qui différencie le service CRÉA de tout autre service existant tout secteur d'activités confondu. Cette expertise est **UNIQUE** au CRÉA, **UNIQUE** à l'agriculture et **UNIQUE** au Québec. Une expertise qui fait d'ailleurs de plus en plus la convoitise des autres secteurs d'activités aux prises avec des problèmes de relève entrepreneuriale.

[...] bien que différents organismes s'impliquent dans divers types d'intervention dans le milieu, peu offrent des programmes spécifiques permettant d'aider à la résolution de problèmes de nature psychosociologique lesquels sont, somme toute, parmi les plus fréquents et les plus difficiles à surmonter en contexte de PME familiales. (CADIEUX, LORRAIN, 2003 : 25-32)

2.4 Les motivations justifiant la mise en place des CRÉA

Pourquoi les décideurs, dont principalement le MAPAQ et l'UPA, ont-ils cru bon de faire appel à des professionnels formés non pas en agriculture mais en relation humaine pour intervenir auprès des entreprises agricoles alors que déjà le MAPAQ, les syndicats de gestion, les comptables, les conseillers en financement offraient des services conseils de qualité?

Unanimement les professionnels oeuvrant auprès des agriculteurs et agricultrices ont constaté qu'un des plus importants facteurs à considérer, dans le cadre d'un processus de transfert ou de toute autre étape stratégique du développement de l'entreprise, est le «*facteur humain*». Le plus beau des projets ne peut être une réussite sans une certaine gestion des relations humaines; sans prévoir des changements au niveau organisationnel de l'entreprise; sans tenir compte de l'impact qu'aura la réalisation de ce projet sur les personnes. Ce service n'existait pas, c'est par le CRÉA que le milieu se l'est offert...

La formation retenue, *relations humaines ou développement organisationnel*, comme critère d'embauche des professionnels des CRÉA est justifiée par le fait que les entreprises agricoles sont à 95 % familiales et **qu'être en affaires en famille est un défi de taille**. La qualité des relations fait toute la différence entre la réussite ou l'échec; on a donc engagé des professionnels compétents dont l'expertise serait de permettre aux familles en affaires d'avancer le plus harmonieusement possible dans toutes les décisions et changements qu'implique le processus de transfert ou d'établissement. Notez que l'intervention entre gens non apparentés ressemble étrangement à celle réalisée au sein des entreprises familiales.

On voulait des gens capables de gérer le processus de transfert en interdisciplinarité et de développer une expertise en la matière. On voulait que ces professionnels puissent aider les entreprises agricoles à gérer l'intergénérationnel, à gérer le fait inévitable que cédants et relève ne partagent pas les mêmes besoins, valeurs, vision et objectifs, mais qu'il soit tout à fait possible de trouver des terrains d'entente par la discussion. On voulait des professionnels capables d'aider les entreprises agricoles à développer leurs compétences en cogestion, phénomène plutôt récent en agriculture car la majorité des agriculteurs et agricultrices vous diront qu'ils ont choisi l'agriculture parce qu'ils voulaient être leur propre boss... Cette culture de cogestion est très jeune au Québec mais de plus en plus présente.

Un sondage réalisé auprès de 45 professionnels (comptables, fiscalistes, conseillers en financement, conseillers en gestion, notaires) révèle que les éléments les plus négligés dans un transfert sont : *les facteurs humains, la préparation des cédants à leur retraite, la vision, la planification, la période de cogestion, le transfert des responsabilités et de la prise de décision et l'impact des gestes posés aujourd'hui sur le futur*. (GAUVREAU, JOURDAIN 2002)

Les objectifs de l'intervention CRÉA sont de développer des comportements et des compétences utiles à l'équipe de cogestionnaires dans sa gestion courante et dans sa prise de décision stratégique lors de l'établissement ou du transfert.

L'autre volet de l'intervention CRÉA est de coordonner l'action des différents professionnels impliqués dans le projet de transfert ou de tout autre processus de changement stratégique lié au développement de l'entreprise. Dans notre région, le CRÉA est reconnu pour son travail en multidisciplinarité. Cette approche est grandement estimée à la fois par les clients et les intervenants.

Un sondage réalisé auprès des entreprises ayant reçu les services du CRÉA entre 1998 et 2004 révèle que la clientèle apprécie beaucoup les services et l'accompagnement qu'elle reçoit de la part des conseillères. Le taux de satisfaction général se situe entre 76 % et 95 %.

«La planification du transfert de notre entreprise est un élément important pour son développement et pour en assurer la continuité. Étant moi-même impliqué présentement dans cette étape, permettez-moi de vous souligner comment cela s'avère essentiel de le faire

quelques années à l'avance et ce, avec des ressources fiables et neutres».(Louis-J Desjardins, président de la Fédération de l'UPA de la Côte-du-Sud).

3. La réorganisation des services-conseils au Québec, un changement de culture et une lourdeur administrative

Suite à la signature de l'Entente de partenariat MAPAQ-UPA, signée le 11 novembre 2005, visant la mise en place de réseaux régionaux sur les services-conseils et l'arrivée du Cadre stratégique agricole (CSA), le mode de livraison et de financement des services-conseils a été modifié.

3.1 Ce qui guide nos choix...

Nous avons voulu continuer de faire ce que nous faisons de bien avant la réorganisation des services-conseils tout en nous adaptant au nouveau modèle proposé par nos gouvernements. Le CRÉA Bas-Saint-Laurent a toujours travaillé en multidisciplinarité, nous tenions absolument à conserver cette culture d'entreprise qui nous caractérise. Les valeurs d'accessibilité au service, de qualité du service et d'équité entre les membres ont été identifiées lors d'une planification stratégique réalisée en 2003. Elles continuent de guider notre action.

Nous constatons après un an et demi d'expérimentation que les clients estiment davantage l'approche multi car elle est inscrite noir sur blanc; que le plan de relève formalise un peu plus la démarche. Des intervenants ont fait mention que la gestion du projet par le CRÉA facilitait leur travail et le suivi du dossier.

Il y a aussi des éléments moins favorables comme la lourdeur administrative et la durée écourtée de l'intervention. Il devient de plus en plus difficile d'offrir une planification et un accompagnement sur une période de 3 à 5 ans, vu les contraintes des programmes du CSA, car c'est devenu la principale source de financement.

3.2 L'administration

Une résultante de la réorganisation est le fait de passer d'un financement basé sur le membership à un financement basé sur les produits, exemple : plan de relève, plan d'affaires, cogestion et autres.

Cette nouvelle manière de financer l'organisme entraîne des modifications à notre processus administratif. Le suivi des dossiers est plus complexe, nous avons développé une base de données avec le logiciel « Accès » afin de bien gérer le suivi des dossiers et la facturation. Bien que cette nouvelle approche de financement nous apporte une aide financière plus importante qu'auparavant, elle exige beaucoup plus de frais d'administration. Le CRÉA a dû engager une secrétaire à temps plein pour réaliser le travail administratif supplémentaire. La charge de travail est grande et elle ne peut accomplir adéquatement tout ce que nous attendons d'elle.

Pour mieux comprendre la nature des changements, regardons, à titre d'exemple, les procédures mises en place lors de la réalisation d'un plan de relève.

Dans le cadre du plan de relève, le CRÉA offre un service multidisciplinaire qui fait intervenir :

- l'agroéconomiste pour l'aspect technico-économique et financier;
- le comptable pour l'aspect fiscal;
- le notaire pour l'aspect légal;
- le conseiller stratégique Valacta pour l'aspect production;
- la conseillère du CRÉA pour l'aspect humain, le processus administratif et organisationnel.

Le CRÉA doit demander des soumissions à chacun de ces intervenants au dossier; rédiger et déposer une offre de service à l'entreprise agricole, avec un coût global pour le plan de relève, la faire signer et la soumettre à l'agent de programme pour acceptation. C'est la première étape.

Pour assurer un financement adéquat, le CRÉA doit en cours de réalisation, facturer mensuellement un certain nombre de clients. Auparavant, sous le modèle «subventionné», les clients étaient facturés une fois par année. Il est facile d'imaginer l'augmentation de la charge de travail, d'autant plus que les factures des intervenants doivent passer par le CRÉA afin de permettre l'obtention du 25 % de subventionnement octroyé par les réseaux agriconseils. C'est une procédure efficace lorsque le service est uniquement subventionné par cet organisme, mais exige plus de travail lorsque le CSA et le Réseau sont partenaires, comme par exemple au plan de relève.

Au Bas-Saint-Laurent, les employés du MAPAQ et du Réseau agriconseils nous ont grandement aidé et se sont montrés indulgents, mais il y aurait un réel avantage à harmoniser les formulaires et documents de toutes sortes. Ne devons-nous pas réduire l'administration et améliorer l'efficacité par la mise en place des Réseaux agriconseils?

3.3 La planification et l'accompagnement

Les CRÉA ont obtenu des gestionnaires de programmes que le plan de relève puisse se réaliser dans un délai de 365 jours. Nous sommes heureux de leur ouverture; maintenant, est-ce suffisant pour continuer de bien faire ce qui a fait notre notoriété, soit l'accompagnement sur une période de 3 à 5 ans? Nous en doutons. Imaginez que nous ne disposons que de seulement 365 jours pour couvrir tous les aspects du transfert, de la clarification des besoins et vision, en passant par la planification financière des cédants, du transfert de propriété, du plan d'apprentissage de la relève en terminant par le plan en cas d'imprévu. C'est un peu essoufflant, n'est-ce pas? Il est certain que si nous réduisons notre intervention à l'action de concevoir un plan, comme le propose l'architecte pour la construction d'un bâtiment, nous disposons suffisamment de temps. Si, comme nous le pensons, il est plus profitable pour l'entreprise d'être accompagnée dans son processus de planification, c'est nettement insuffisant. Nous avons doublé le nombre de rencontres par clients dans une année. Les décisions des entreprises se prennent avec moins de recul. Le temps, c'est reconnu, est un facteur de réussite. Nous en manquons... Heureusement, au Bas-Saint-Laurent, le Réseau agriconseils a accepté de supporter d'autres services en pré ou post transfert. Il a de plus réservé l'ajout de 25 % de subvention à l'intervention CRÉA. (Voir en Annexe « offre des services »).

Concilier les objectifs du CSA et respecter les valeurs de notre organisme est un réel défi. Pour ce faire, nous avons inventé de nouveaux outils, mis en place des procédures et demandé à nos employées de mettre l'épaule à la roue. Tous ces changements se sont faits pendant que la demande en transfert de ferme continue de croître. Nous sommes un peu essouffées et encore à la recherche de solutions qui vont offrir des conditions permettant un niveau de stress acceptable pour nos employées.

3.4 Qu'arrive-t-il après le 31 mars 2008?

Rappelons que lors de discussions tenues au cours des années précédant la réorganisation des services-conseils, les gestionnaires des futurs programmes ont fait valoir les avantages de réaliser les plans de relève, puisque se trouvait là notre principale source de financement.

Comme le programme se termine le 31 mars 2008 et que le CRÉA a 365 jours pour réaliser le plan de relève, nous n'osons plus signer de plans de relève avec de nouveaux clients de peur de ne pouvoir les réaliser avant le 31 mars 2008 et que cela ait des conséquences sur l'aide financière à recevoir, tant par le client (venant du CSA) que pour le CRÉA (bonification venant du Réseau agriconseils Bas-Saint-Laurent).

Par conséquent, nous prévoyons une cassure importante dans le financement de l'organisme pour l'année 2008-2009, puisque le carnet de commande, comme on dit en industrie, va se vider inévitablement. Le conseil d'administration du CRÉA BSL a décidé qu'à compter de juin, il ne pouvait autoriser ses employées à s'engager dans de nouveaux plans de relève. Nous craignons de perdre nos conseillères. Dans les organismes comme le nôtre, il est reconnu que la notoriété du service est très intimement liée à la qualité des conseillers.

Cette situation va priver les entreprises agricoles du Bas-Saint-Laurent, en processus de transfert, d'un service-conseil stratégique essentiel et bien apprécié.

4. Recommandations

4.1 La pérennité des entreprises agricoles passe par un milieu rural dynamique Des entreprises agricoles dynamiques vitalisent le milieu rural

On constate que :

- Les entreprises ayant une relève identifiée, ou ayant suffisamment confiance d'en avoir une, investissent davantage dans le développement de leurs entreprises. Cela a un impact positif sur la création d'emploi pour d'autres secteurs connexes de la région; ce sont des services de proximité qui continuent d'être disponibles; c'est un signal de confiance dans l'avenir que ces agriculteurs envoient à leurs collègues;
- Les jeunes agriculteurs, conjoint ou conjointe, hésitent moins longtemps à fonder une famille et ont souvent un plus grand nombre d'enfants. L'impact sur le maintien des écoles se fait sentir car il n'en tient parfois qu'à un ou deux élèves pour faire la différence entre l'ouverture ou la fermeture d'une école. Des jeunes qui étudient dans leur milieu développent un plus grand sentiment d'appartenance à leur village et songent davantage à s'y établir;

- Un certain pourcentage de jeunes hommes ou femmes qui veulent vivre de leur entreprise agricole éprouvent des difficultés à bâtir une relation de couple stable et durable. Les raisons invoquées par les conjoints ou conjointes, pour mettre fin à la relation, est leur manque de disponibilité pour passer du temps ensemble, des horaires difficiles à accorder, le peu de congés ou de vacances. Après quelques expériences menant au même résultat, les jeunes remettent en question leur choix professionnel. Ils arrivent parfois à la conclusion que famille et agriculture sont inconciliables. Certains abandonnent carrément l'agriculture;
- La valeur des actifs d'une ferme dépasse largement sa capacité à générer du revenu, et ce, toute production confondue. Sans la volonté des propriétaires de céder une partie de cette valeur à la relève, il est quasi impensable pour elle de penser acquérir une entreprise agricole. Les enjeux économiques sont grands et prennent parfois le dessus sur les valeurs de continuité. Dans un tel contexte, des tensions relationnelles peuvent émerger complexifiant encore davantage le processus de transmission.

Pour faciliter le transfert intergénérationnel et l'intégration de nouveaux arrivants dans la profession nous proposons :

- Que les CRÉA du Québec deviennent de véritables Centres régionaux où les services sur l'établissement, le transfert et le développement organisationnel soient offerts en un seul et même endroit et qu'ils aient les ressources financières et humaines pour réaliser cette mission;
- Que les CRÉA du Québec puissent offrir le service de parrainage ou mentorat. L'expérience vécue au Bas-Saint-Laurent démontre bien que l'expertise CRÉA a grandement favorisé le succès du projet parrainage initié par l'Association de la relève agricole;
- Que les filles soient reconnues comme étant de la relève. La féminisation de la profession d'agriculteur commande certains ajustements, ne serait-ce qu'au niveau de la conciliation travail-famille. Les filles reprenant la ferme sont confrontées à une réalité peu commune. Elles ont la responsabilité de la ferme et celle de prendre soin d'un nouveau-né. On observe un retour au travail dans un très court délai suivant l'accouchement, parfois au détriment de leur santé. Des mesures d'aide à l'emploi disponibles pendant la grossesse et après la naissance, comme le subventionnement d'un employé agricole ou d'une aide domestique, protégeraient leur santé tant physique que psychologique, les encourageraient à avoir d'autres enfants et bien sûr à continuer d'être agricultrice, leur choix professionnel s'harmonisant plus facilement avec leurs objectifs de fonder une famille. L'agriculture, c'est un mode de vie pas seulement une profession...
- Que l'accès à la propriété soit facilité pour les nouveaux arrivants par des mesures d'aide au retrait des cédants, tant par la mise en place d'un fond de pension que par des services d'accompagnement permettant d'étudier d'autres avenues que celle du démantèlement. Un plus grand réseautage entre les intervenants de première ligne comme les conseillers de Valacta, les meuneries, les vétérinaires et les conseillères CRÉA aiderait sûrement à éviter des décisions de non-retour;

- Que les entreprises agricoles soient supportées dans les changements découlant de l'application de normes de toutes sortes. Les ressources humaines et financières sont souvent insuffisantes pour répondre à la demande. S'adapter aux changements, ça exige et ça finit par affecter le moral... La fonction de contrôle au sein des entreprises agricoles prend de plus en plus de temps dans un horaire déjà surchargé. Ces changements dans les pratiques agricoles sont très peu supportés humainement et les impacts sur le moral des agriculteurs sont très peu considérés dans les politiques mises de l'avant, tant par les Fédérations des producteurs que par les gouvernements. Élargir l'offre de services afin d'inclure de l'aide pour gérer les ressources humaines, compléter des formulaires, comprendre des documents ou autres auraient sûrement un effet bénéfique sur le niveau de stress déjà passablement élevé en agriculture;
- Que l'agriculture soit davantage valorisée et considérée par les intervenants, par les MRC; reconnaître que les entreprises agricoles contribuent à la vie économique et sociale des municipalités.

4.2 Le développement des ressources humaines **Les services conseils spécialisés contribuent à la pérennité des entreprises**

On constate que :

- La livraison des services-conseils axés sur le besoin ponctuel de l'entreprise élimine graduellement la notion de planification et de durée;
- L'offre de services-conseils orientés presque uniquement sur les services directs à l'entreprise donne peu de place à l'action communautaire. La participation à des comités régional ou provincial n'est pas supportée financièrement. Par conséquent, les consultants privés se désintéressent de ce type d'activités, n'y voyant que peu d'attrait. Alors que les politiques visent à augmenter le réseautage, on y observe le contraire car le partage d'expertise et l'engagement envers la communauté agricole diminuent;
- La tenue de colloques, d'activités d'information et de formation, la rédaction d'articles ont toujours constitué pour nous des moyens privilégiés de remplir notre mission, soit celle de sensibiliser les entreprises agricoles à l'importance de planifier leur transfert. Nous croyons avoir eu un certain succès puisque des cédants dans la mi-quarantaine signifient leur intérêt à amorcer une démarche. C'est un aspect important de notre travail que nous négligeons actuellement faute de temps et de ressources;
- La volonté ferme des administrateurs du Réseau agriconseils Bas-Saint-Laurent de réserver la bonification du 25 % supplémentaire des plans de relève à l'intervention CRÉA, a été déterminante dans le nombre d'entreprises ayant utilisé nos services. À l'échelle provinciale, les CRÉA des régions n'ayant pas bénéficié de cet appui ont, pour la plupart, cessé leurs opérations;
- La multidisciplinarité apporte aux entreprises agricoles un service de qualité et apprécié.

Pour maintenir et développer des services-conseils de qualité et accessibles en établissement et en transfert de fermes, nous proposons :

- Que les Réseaux agriconseils réservent la bonification de 25 % à l'intervention CRÉA « (...) dans le cas de la relève dans les PME et les TPE, familiales ou autres, (...) le coût de l'accès à ce type de services sur une base individuelle peut constituer un obstacle qui limite son usage par ce type d'entreprise ». (Dumais, Jean, Morin et Dionne 2005);
- Que le travail en équipe multidisciplinaire soit mieux connu afin que les entreprises, étant à l'étape de réfléchir à l'intégration de la relève, puissent être informées qu'elles peuvent réaliser simultanément le volet 1 et le plan de relève. Le travail multidisciplinaire devient alors une réalité et les entreprises en sont très satisfaites;
- Que les Réseaux agriconseils et/ou le cadre stratégique agricole subventionnent les services en «pré» et en «post» transfert ou établissement. Le Réseau agriconseils Bas-Saint-Laurent a fait ce choix. C'est un signal clair confirmant que la priorité du MAPAQ et des Fédérations de l'UPA est réellement le transfert et l'établissement;
- Que les jeunes ayant un projet de démarrage ou d'établissement en dehors du milieu familial puissent avoir accès à l'intervention CRÉA à peu de frais car, là aussi, cette expertise peut distinguer la réussite de l'échec.

4.3 Le développement des ressources humaines

La main d'œuvre dans une perspective de continuité des entreprises agricoles

On constate que :

- La main d'œuvre est un facteur influent sur la pérennité des entreprises agricoles. Un employé de confiance peut faire toute la différence entre le plaisir et le découragement. *«Les sources de stress sont souvent liées au fait d'être serré financièrement et par une surcharge de travail. Si tu es bien dans la vie que tu mènes, tu peux faire face à bien des difficultés (André St-Pierre, relève);*
- En dix ans d'intervention CRÉA, nous avons observé plusieurs problématiques :
 - ♦ les entreprises agricoles ont une culture de main-d'oeuvre familiale. Avec le contexte actuel, le besoin de recruter à l'extérieur du cercle familial se fait de plus en plus sentir,
 - ♦ il y a deux périodes charnières dans le développement de l'entreprise. Celle où les productrices et producteurs trouvent en leurs adolescents une main-d'œuvre travaillante, et habile et qui se retrouvent seuls quand les jeunes prennent le chemin des études, et celle où les cédants s'impliquent beaucoup au début du transfert. La relève bénéficie alors d'une main-d'œuvre experte, intéressée et dévouée, l'entreprise se développant en fonction des ressources présentes. Toutefois, lorsque les cédants veulent se retirer partiellement ou complètement, le besoin d'employés devient criant,
 - ♦ les gens en démarrage, souvent privés du support familial, disposent de très peu de moyens pour embaucher.

- Tous ont besoin d'employés, mais bien peu trouvent la perle rare et ceux qui la trouvent ont peine à la garder. Pourquoi? Les gestionnaires agricoles ont de plus en plus de connaissances dans plusieurs domaines, mais trop peu dans la gestion des ressources humaines. Combiné au fait, comme le disait un producteur : « *Nous avons tout ce qu'il faut pour faire fuir les employés : des horaires chargés, un travail rude et pas d'argent pour compenser pour cela...* »;
- Les employés sont une ressource précieuse pour la ferme. Ils deviennent des partenaires de travail. Leur salaire est une dépense récurrente et croissante. Le poids financier augmente au cours des années; certes, avec le temps, ils deviennent des acteurs importants du développement et du maintien de l'entreprise. C'est primordial de savoir utiliser leur potentiel;
- Les entreprises agricoles ont peu accès à des employés formés, expérimentés et capables d'acquérir rapidement l'ensemble des connaissances et compétences utiles à l'accomplissement des tâches et responsabilités d'un ouvrier agricole spécialisé. Les jeunes inscrits en agriculture poursuivent majoritairement l'objectif d'être propriétaire plutôt que travailleur. La formation en agriculture attire peu de jeunes qui désirent travailler sur une ferme sans en être gestionnaire;
- L'intégration d'un employé comporte plusieurs similitudes avec l'intégration d'une relève. Plusieurs outils ont été créés par le comité sectoriel de main-d'œuvre, Emploi Québec et les Centres d'emploi agricoles pour aider les propriétaires à améliorer leurs compétences. Sans avoir fait d'études approfondies, il nous semble, selon les commentaires que nous entendons, que les entreprises se sentent toujours aussi démunies devant cet aspect de leur entreprise qu'ils reconnaissent pourtant essentiel à leur pérennité. Nous croyons que les entreprises ont besoin d'être accompagnées pour améliorer leur performance.

Pour faciliter le recrutement, l'intégration et la rétention des employés, nous proposons :

- Que le CRÉA, qui connaît bien le volet organisationnel de l'entreprise et a une expertise orientée vers l'humain, puisse avoir les moyens humain et financier, par le biais de programmes adaptés, d'offrir aux entreprises agricoles, un service d'accompagnement du processus de la gestion des employés, et ce, à toutes les étapes de la démarche (clarification des besoins et du profil recherché, mise en place de stratégies de recrutement et de sélection, transmission des connaissances, processus d'apprentissage et de délégation, évaluation du rendement, processus de communication, dotation et autres). Le service personnalisé et le co-développement seront les moyens préconisés;
- Que les entreprises agricoles, lors de l'embauche d'un employé non formé et non expérimenté, aient accès à un soutien financier de nos gouvernements pendant une période de deux à trois ans. Les programmes actuels pourraient être adaptés au milieu agricole. Ces sommes pallieraient à un manque de main-d'œuvre formée et compétente. Les conditions de travail des employés seraient plus intéressantes malgré un niveau de « rentabilité » moindre considérant leur situation;

- La création de liens plus étroits, entre les organisations d'accueil aux immigrants et les agriculteurs, par des programmes favorisant l'intégration et la rétention de travailleurs qualifiés dans nos communautés. L'obtention d'un travail favorise la rétention des immigrants en région. Ils ont beaucoup à offrir.

CONCLUSION

L'intervention et l'expertise CRÉA est un mode d'intervention où l'ensemble des spécialistes sollicités dans un projet à un moment stratégique du développement de l'entreprise (transfert, établissement, fusion, dissociation ou autres) **sont coordonnés par un animateur, gardien des objectifs et des intérêts des agriculteurs** concernés par le projet et qui, de plus, **les aide à gérer les multiples aspects relationnels** du projet.

L'intervention et l'expertise CRÉA ont fait leur preuve auprès des entreprises agricoles. Cette expertise est espérée par les principaux acteurs agricoles des autres provinces canadiennes et elle est fortement recommandée comme étant un atout majeur contribuant à la pérennité des entreprises, tout secteur d'activités économiques confondu. Toutefois, elle doit être supportée car les entreprises agricoles, tout comme les petites et moyennes entreprises, n'ont pas les ressources financières pour payer seules de tels services.

L'expertise CRÉA doit être davantage utilisée. Elle doit être recommandée pour les entreprises en démarrage, en fusion et en développement organisationnel. On parle de Centre régional d'établissement en agriculture, sachons en faire un incontournable pour l'établissement et le transfert.

ANNEXE

**OFFRE DE SERVICES
2007-2008**

SERVICES DU CRÉA Bas-Saint-Laurent 2007-2008

Objectif des services offerts individuels	Clientèle visée	Biens livrables
<p>Maintenir le nombre d'entreprises agricoles par l'établissement d'une ou plusieurs relèvees</p>	<p>Entreprises de 0 à 5 ans de leur transfert (transfert entre parents-enfants ou non)</p>	<p>Réflexion préalable au plan de relève</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clarification des besoins et attentes, - Détermination du projet commun (obtention d'un consensus), - Mise en contact avec les ressources du milieu.
		<ul style="list-style-type: none"> - Transfert des pouvoirs, - Transfert des savoirs, - Transfert des actifs, - Transfert de la main-d'œuvre.
		<p>Suivi au plan de relève (Subvention 50 % par le Fédéral) <u>En multidisciplinaire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Accompagner le client dans la mise en oeuvre du plan de relève et dans son processus d'adaptation, - Supporter l'implantation d'une structure participative au sein de l'entreprise, - Outiller l'équipe à la tenue de réunions du conseil d'administration et/ou du conseil de famille.
<p>Créer de nouvelles entreprises et assurer leur survie</p>	<p>Entrepreneurs débutants</p>	<p>Réflexion préalable au plan de démarrage</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clarification des besoins et attentes, - Détermination du projet commun (obtention d'un consensus), - Mise en contact avec les ressources du milieu
		<p>Plan de démarrage (en équipe multidisciplinaire) Plan d'Affaires adapté</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confronter le projet aux objectifs et besoins identifiés, - Clarifier les orientations du projet, - Évaluer les impacts du projet sur la vie de couple et familiale et proposer des moyens, - Évaluer les impacts du changement sur la gestion du temps (nouveaux rôles, nouvelle organisation), - Soutenir la recherche d'option et leur évaluation, - Consolidation d'équipe et organisation du travail.
		<p>Suivi et coaching post-démarrage Deux années de suivi comme au plan de relève</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutenir le processus de changement et d'adaptation, - Supporter le couple dans sa relation versus son projet d'agriculture, - Accompagner dans la mise en oeuvre du projet, - Outiller à la tenue de réunions, à la prise de décision et à la gestion des conflits.

Objectif des services offerts individuels	Clientèle visée	Biens livrables
		<p>Parrainage</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation des dyades, - Clarification des mandats et mise en œuvre, - Encadrement, accompagnement et suivi (le coût inclut les frais des parrains).
<p>Améliorer la performance et l'efficacité des équipes de gestionnaires ou de travail. Maintenir un climat propice à la saine gestion afin de favoriser la continuité de l'entreprise</p>	<p>Toute entreprise ou dirigeant voulant expérimenter la cogestion avant de réaliser un projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'association - De fusion - D'intégration 	<p>Diagnostic humain et organisationnel</p> <hr/> <p>Plan de coexploitation, de structure organisationnelle et de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire un diagnostic de l'équipe, - Identifier les rôles et responsabilités, - Décrire les tâches, - Définir le nouvel organigramme, - Créer une identité d'équipe, - Déterminer les règles de fonctionnement, - Définir le processus décisionnel et de gestion des conflits, - Élaborer des mécanismes de gestion des interactions, de communications et de circulation de l'information, - Animer les premières rencontres de cogestion. <hr/> <p>Suivi au plan de coexploitation</p>
<p>Positionner les entreprises en développant leur potentiel de transférabilité et/ou de continuité</p>	<p>Entreprise en opération désireuse de se positionner pour l'avenir</p> <ul style="list-style-type: none"> * Continuité : établissement éventuel d'une relève d'ici 5 à 15 ans * Diversification * Expansion * Réorientation 	<p>Plan d'affaires (Plan stratégique d'entreprise)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser autour d'un projet commun (développer une vision, raison d'être et principes directeurs), - Identifier les menaces et les opportunités, - Tracer les orientations futures dans le sens des objectifs stratégiques de l'entreprise, - Rédiger un plan assurant que les valeurs, la mission, la vision et les motivations sont cohérentes, partagées et qu'elles se traduisent en moyens concrets, - Négocier des ententes. <hr/> <p>Suivi au plan stratégique</p>

Objectif des services offerts individuels	Clientèle visée	Biens livrables
Supporter les gestionnaires dans la clarification de leurs décisions professionnelles	<i>Gestionnaire ayant besoin de savoir où il s'en va, pour bien orienter l'évolution de sa ferme et l'intégration de sa relève éventuelle</i> <i>Gestionnaire faisant face à un événement tragique (décès, divorce, incendie, maladie)</i>	Bilan de vie <ul style="list-style-type: none"> - Accompagner dans le processus de réflexion sur sa vie professionnelle actuelle et projetée, - Identifier ses motivations, valeurs, ambitions et critères de continuité, - Clarifier le projet d'entreprise cohérent avec les éléments précités, - Regrouper une équipe multidisciplinaire utile au processus de décision.
	<i>Gestionnaire n'ayant pas de relève identifiée désirant réfléchir à l'option d'une relève non apparentée</i>	Suivi au bilan de vie
Assurer la transférabilité de la ferme	<i>Entreprise désireuse d'avoir un suivi personnalisé à long terme afin de rester positionnée pour le transfert</i>	Rencontre annuelle <ul style="list-style-type: none"> - Faire le point sur la situation face au transfert de la ferme, - Favoriser un sain climat organisationnel, - Faciliter la réflexion et la planification.
Assurer l'harmonie dans la famille en affaires (fratrie)	<i>Entreprise désireuse d'assurer le partage harmonieux du patrimoine et/ou la compréhension par la famille, des décisions prises dans le cadre du processus de transfert</i>	Processus d'équité et/ou conseil de famille <ul style="list-style-type: none"> - Faire le point sur la situation face au transfert de la ferme, - Favoriser la saine communication et la libre circulation de l'information, - Établir les principes d'équité de la famille et des cédants, - Animer le conseil de famille.
Assurer que entreprise dispose des compétences et outils appropriés pour attirer, retenir et motiver ses employés	<i>Entreprise désireuse de structurer leur processus d'embauche</i> <i>Entreprise ayant un besoin d'employés</i>	Plan de gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> - Clarification des objectifs - Profil recherché, recrutement - Plan de formation, de dotation, transfert des connaissances, acquisition des compétences - Animer de rencontres employés - employeurs

CONSEILLÈRES À VOTRE DISPOSITION

- Julie Pelletier creabsl.julie@upa.qc.ca
- Antonine Rodrigue creabsl.antonine@upa.qc.ca
- Marie-Pier Lizotte creabsl.marie-pier@upa.qc.ca

SECRÉTAIRE : Pauline Charron creabsl.pauline@upa.qc.ca

BIBLIOGRAPHIE

CADIEUX Louise et Jean LORRAIN. *La succession dans les PME familiales : une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention*, Revue organisations et territoires, vol. 12 no 1, Fondation de l'entrepreneursip, Université du Québec à Chicoutimi, Université de Sherbrooke, Institut d'entrepreneuriat, 2003, p.25-32.

DUMAIS Mario, Bruno JEAN, Sophie Anne MORIN et Steve DIONNE. *La propriété locale des entreprises, la relève entrepreneuriale et le développement des collectivités*, Rapport de recherche présenté au Réseau des SADC du Québec, Chaire de recherche du Canada en développement rural, Université du Québec à Rimouski, 2005, 211 p.

GAUVREAU Lucie et Jocelyne JOURDAIN. *Vers une intervention concertée en transfert d'entreprise agricole familiale*, CRÉA/CMÉA et FGCAQ, 2002, 136 p.

PARENT Diane, Bruno JEAN et Myriam SIMARD. *Transmission et maintien de la ferme familiale : analyse des facteurs et stratégies d'établissement de la relève agricole familiale via les situations d'insuccès*, avec la collaboration de Jacques Tondreau, Mario Handfield et Johanne Bérubé, Québec, Université Laval, Agri-Gestion Laval, 2000, 108 p.

PEARSON Ginette. *Les CRÉA du Québec une expertise en péril, Comité aviseur des CRÉA du Québec*, 2006, 36 p.

MAPAQ, fiche d'enregistrement des exploitations agricoles 2004.