



**Centres Régionaux d'Établissement
en Agriculture
DU QUÉBEC**

*Au Coeur
du changement!*

Mémoire présenté à :

**La Commission
sur l'avenir de l'agriculture
et de l'agroalimentaire québécois**

Présenté par :

**Les conseillères en transfert de ferme
et le Comité aviseur des CRÉA du Québec**

Mai 2007

Table des matières

INTRODUCTION	3
1 Les Centres Régionaux d'Établissement en Agriculture au Québec	4
1.1 Bref historique des CRÉA.....	4
1.2 Mission des CRÉA.....	4
1.3 L'expertise CRÉA	5
1.4 Le service CRÉA	7
2 Regroupement provincial des CRÉA du Québec	9
2.1 Le comité aviseur des CRÉA du Québec.....	9
2.2 La table des conseillers en transfert de ferme.....	11
3 La pertinence et l'impact des CRÉA au Québec	12
3.1 Une agriculture en mouvance.....	12
3.2 Les retombées de l'intervention CRÉA.....	13
4 Une expertise en péril	15
4.1 La réorganisation des services-conseils.....	15
4.2 Portrait de la situation des CRÉA du Québec	16
4.3 Problématique.....	18
4.3 Enjeu majeur.....	18
5 Solutions proposées	19
5.1 Objectif principal	19
5.2 Objectifs spécifiques.....	19
CONCLUSION	23
ANNEXES	
A Témoignages	
B Recueil de citations	

INTRODUCTION

*Il y a 15 ans, l'agriculture se dotait des CRÉA,
un service unique n'étant offert par aucun autre organisme agricole.*

*Cet organisme a fait ses preuves au Québec.
Aujourd'hui, avec la restructuration des services-conseils,
c'est l'expertise CRÉA qui est menacée.*

*Par les propos tenus dans ce mémoire,
nous désirons sensibiliser la Commission sur l'avenir de l'agriculture
à l'importance du maintien ainsi que du développement du service
et de l'expertise CRÉA en agriculture au Québec,
contribuant ainsi à la pérennité des entreprises agricoles
et au dynamisme des communautés.*

1 LES CENTRES RÉGIONAUX D'ÉTABLISSEMENT EN AGRICULTURE AU QUÉBEC

1.1 Bref historique des CRÉA

Le milieu agricole québécois a senti le besoin d'implanter, il y a 15 ans, un service d'encadrement et d'accompagnement du processus de transfert spécialisé dans la gestion du changement et du traitement des aspects humains et organisationnels. Un besoin auquel les professionnels et services déjà en place ne répondaient que peu ou pas. Le *Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec* (MAPAQ) et l'*Union des Producteurs Agricoles* (UPA) ont cru bon de faire appel à des professionnels formés en relations humaines et gestion du changement pour remplir ce mandat. C'est alors que le premier *Centre Régional d'Établissement en Agriculture* (CRÉA) a vu le jour au début des années 1990. Près d'une dizaine de CRÉA ont suivi ses traces par la suite. Une initiative unique à l'agriculture et au Québec.

Depuis, l'intervention CRÉA a bonifié et élargi son offre de services offerte aux entreprises agricoles. Le modèle d'intervention développé par les CRÉA, qui se démarque par leur façon différente de décroisonner les services-conseils et d'agir en amont des processus de changement, a fait ses preuves au Québec. Les CRÉA détiennent aujourd'hui une reconnaissance qui dépasse les limites du Québec et du milieu agricole.

1.2 Mission des CRÉA

La mission des CRÉA est d'accompagner et conseiller les entreprises agricoles dans leur processus de transfert de ferme et dans toute autre étape stratégique liée à leur développement et à leur pérennité par :

- **La création d'une vision globale concernant leur avenir;**
- **La recherche de la satisfaction des personnes concernées** en déterminant les besoins des individus, des familles et des entreprises en situation de transfert;
- **La consolidation et l'harmonisation des liens entre les personnes, l'équipe, la famille et l'entreprise.**

1.3 L'expertise des CRÉA

Les ressources CRÉA sont formées en gestion des processus de changement et relations humaines, en plus de détenir une bonne connaissance du domaine agricole ainsi qu'une grande expérience en travail multidisciplinaire. Elles interviennent en début de processus, ce qui leur permet de réaliser une intervention plus efficace qui fait souvent la différence entre la réussite ou l'échec d'un transfert. Les conseillers en transfert de ferme, formés par les CRÉA, sont donc habilités à :

- **Travailler** en réseautage et en équipe multidisciplinaire;
- **Intervenir** dans un contexte familial et entrepreneurial;
- **Analyser** les situations de façon globale;
- **Conseiller** sur les différentes étapes du projet;
- **Faciliter** un climat propice à la prise de décision;
- **Valoriser** les ressources de chacun;
- **Faciliter** les changements et **minimiser** les résistances au changement;
- **Accompagner** les personnes;
- **Améliorer** les performances humaines et organisationnelles des entreprises agricoles.

Une expertise UNIQUE à l'agriculture québécoise

Ce qui différencie le service CRÉA de tout autre service existant, tous secteurs d'activités confondus est **l'expertise développée au niveau de l'accompagnement en transfert d'entreprise agricole**. 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 criants de relève entrepreneuriale. Une recherche¹ effectuée pour le compte du réseau des SADC en fait d'ailleurs mention et recommande même de s'inspirer du modèle CRÉA pour l'adapter à d'autres secteurs d'activités. Une expertise qui se résume comme suit :

¹ *La propriété locale des entreprises, la relève entrepreneuriale et le développement des collectivités par Dumais, Jean, Morin et Dionne, Université du Québec à Rimouski, avril 2005.*

CARACTÉRISTIQUE DE L'EXPERTISE CRÉA	RÔLES EXERCÉS PAR UNE RESSOURCE CRÉA	COMPÉTENCES DISTINCTIVES DE CES RESSOURCES
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestion du processus de transfert et autres ● Démarche personnalisée ● Travail en multidisciplinarité ● Vision globale de la situation ● Approche systémique (individu-famille-entreprise) ● Intervention en contexte familial et entrepreneurial ● Service neutre 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitatrice ● Accompagnatrice ● Conseillère ● Experte ● Médiatrice ● Aidante ● Note : Intervient en <u>amont</u> des processus donc en prévention (établissement des besoins, attentes, objectifs, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Maîtrise de la gestion du changement</u> ● Habilité à intervenir dans une dynamique familiale/entrepreneuriale ● Expertise en performance organisationnelle et gestion du capital humain ● Connaissance de tous les aspects du transfert de ferme et des ressources disponibles ● Applique l'écoute active, les notions de communication, de gestion de conflits et de négociations ● Réalise des organigrammes d'entreprise, établit des processus décisionnels, des mécanismes de coordination et d'amélioration de la performance ● Est capable d'orienter les réflexions, d'accompagner les personnes et l'équipe dans leur cheminement, de travailler à minimiser les résistances et d'offrir de la relation d'aide au besoin

Formation des conseillers en transfert de ferme des CRÉA

Les formations de base demandées pour devenir conseiller en transfert de ferme sont très diversifiées et touchent à de nombreux domaines tels que :

- *La communication – le développement organisationnel – la gestion des organisations;*
- *La gestion des ressources humaines – l'administration – le management;*
- *Le service social – les notions de psychologie – la relation d'aide.*

Malgré une formation de base en gestion de processus et relations humaines, devenir *conseiller en transfert* nécessite encore de nombreux apprentissages qui ne peuvent s'effectuer qu'en milieu de travail. En fait, il n'existe pas de programme de formation pour devenir « *conseiller en transfert* ». Depuis 15 ans, les CRÉA du Québec forment leurs propres ressources et ce malgré l'inexistence d'une structure provinciale. Avant d'atteindre une certaine autonomie, un premier *coaching* intensif de 3 à 6 mois est essentiel pour tout nouveau conseiller. Cette étape est assurée par les conseillères en transfert déjà en place. Un suivi sur une plus longue période doit par la suite se poursuivre pour que les conseillers acquièrent les connaissances et l'expérience permettant de passer d'un niveau junior à intermédiaire et sénior.

1.4 Le service CRÉA

Les services du CRÉA s'adressent :

- À des **producteurs-trices agricoles et relèves** prévoyant réaliser des projets de développement, de fusion ou transférer leur entreprise;
- À des **équipes** voulant améliorer leur cogestion, modifier leur mode de gestion ou améliorer leur performance d'équipe;
- Aux **entrepreneurs débutants** désireux de s'établir en agriculture;
- Aux **personnes** ayant besoin de « coaching » au niveau de la communication, des relations interpersonnelles et de la délégation;
- À des **entreprises agricoles** désirant améliorer la performance humaine de leur entreprise;
- À des **gestionnaires** dans la mi-quarantaine ayant besoin d'effectuer un point d'arrêt afin de bien orienter l'évolution de la ferme et l'intégration de la relève éventuelle.

Les services du CRÉA sont de deux ordres :

1) Les services personnalisés

- **Planification du transfert** de ferme (retrait des cédants et intégration de la relève);
 - Transfert de savoir (compétences et connaissances actuelles et à acquérir, élaboration d'un plan de formation);
 - Transfert des pouvoirs (plan de transfert des responsabilités et des décisions, mise en place de mesures facilitant la communication au sein de l'équipe de gestionnaires);
 - Transfert des avoires² (équité dans la famille, attentes et besoins financiers, conditions de vente, financement du projet, besoins en assurances de personnes, dispositions testamentaires, mandats d'inaptitude, conventions entre conjoints de fait, choix de la structure juridique, conventions entre associés).

² Les conseillères CRÉA gèrent le processus de transfert et travaillent en réseau avec des professionnels spécialisés dans les domaines économiques, financiers, légaux, fiscaux et juridiques. Elles facilitent les discussions, les échanges. Elles outillent les individus et les familles pour les soutenir dans leur réflexion et la mise en place de mesures.

- **Planification stratégique** dans tous les processus de changement organisationnel (agrandissement, consolidation, diversification, etc.);
- Formation de **fermes de groupe** ou **fusion d'entreprises**;
- **Démarrage de projets** et **création** de nouvelles entreprises;
- Mise en place d'une **gestion participative** ou développement de la **cogestion**;
- **Animation de rencontres** (conseils de famille, réunions d'équipe, etc.);
- **Consolidation d'équipes** de travail et de gestion;
- Gestion des **ressources humaines** et **amélioration de l'organisation du travail**;
- **Bilan mi-parcours** (ou bilan de vie);
- **Accompagnement d'équipes de parrainage et mentorat** (expérience Bas-St-Laurent).

2) Services à la collectivité

En plus d'offrir des services personnalisés aux entreprises agricoles, les CRÉA ont reçu comme mission de sensibiliser l'ensemble des producteurs et productrices agricoles à l'importance de la planification du transfert de leur entreprise et à la place que doit prendre chaque personne au sein de ce processus.

- **Organisation** d'activités régionales et locales (colloque, forum, brunch, sessions, ateliers);
- **Conférence** au niveau national, provincial, régional et local;
- **Animation** ou formation auprès des intervenants ou organismes du milieu (travail multidisciplinaire, intervention en processus de transfert, l'entreprise familiale);
- **Formation** aux membres des entreprises agricoles (transfert, communication, cogestion);
- **Rédaction** d'articles, chroniques ou documents de référence.

Au fil des années, les CRÉA du Québec ont acquis une expertise qu'ils partagent en s'impliquant activement dans le développement de l'agriculture. Ils contribuent, de cette manière, à l'avancement des dossiers, à la recherche de solutions novatrices et au dynamisme du milieu.

- **Participation** à des tables de concertation provinciales, régionales et locales;
- **Présence** sur différents comités nationaux, provinciaux et régionaux (CCGEA, CRAAQ, Collectif en formation agricole);
- **Implication** au « prix transfert de ferme » de la Coopérative fédérée ainsi qu'à des initiatives locales (soirée hommage à la relève, semaine de la relève).

2 REGROUPEMENT PROVINCIAL DES CRÉA DU QUÉBEC

Il n'existe aucune fédération des CRÉA du Québec ou association professionnelle des conseillers en transfert. Les CRÉA ont toujours eu la volonté commune de ne pas créer de structure provinciale nécessitant un financement trop lourd.

2.1 Le comité aviseur des CRÉA du Québec

En 2001, les CRÉA du Québec ont réalisé un exercice de planification stratégique qui a mené à l'identification de trois axes stratégiques qui avaient pour objectif de permettre de gérer leur croissance et de consolider leur position en tant qu'intervenant distinctif dans le processus de transfert de ferme familiale au Québec³.

Les trois axes stratégiques

1. Assurer le financement des CRÉA à long terme;
2. Harmoniser l'approche et l'offre de services distinctifs des CRÉA;
3. Assurer la visibilité et la promotion des organismes au niveau provincial.

La planification stratégique a conduit à un événement en février 2002 où le MAPAQ, l'UPA et la relève ont donné leur appui à la formule des CRÉA.

Suite à la planification stratégique, un *comité ad hoc* fut nommé « Comité aviseur des CRÉA du Québec ». Composé d'administrateurs volontaires de différents CRÉA, le Comité aviseur a eu comme mandat de concevoir et mettre en œuvre le plan d'action faisant suite aux recommandations de la planification stratégique.

Le plan d'action 2002-2005 a donc vu le jour mais le financement pour la réalisation de celui-ci à été un obstacle important à la mise en œuvre de plusieurs actions et a également retardé les délais prévus de certaines autres.

³ Dion Suzanne, planification stratégique des CRÉA du Québec, Lac Delage, 14 février 2001.

Grâce à une commandite annuelle de la *Coopérative fédérée* combiné à l'action bénévole de nombreux administrateurs et employés des CRÉA, certaines actions ont pu être réalisées :

- *Offre de service de base commune aux CRÉA du Québec;*
- *Adoption d'un nom, logo et signature commune;*
- *Mission et valeurs communes qui décrivent et positionnent l'intervention CRÉA au sein du processus de transfert de fermes familiales;*
- *Plan de communication, dépliant commun et conférence de presse;*
- *Profil de compétences de conseillères en transfert de ferme;*
- *Harmonisation des processus d'intervention.*

Certaines actions, telles un programme de formation pour nouveaux conseillers, un programme de formation continue, l'élaboration d'un cahier de charge (ou norme ISO) dans l'objectif d'amener une « accréditation » comme conseiller en transfert n'ont cependant pu être mises en œuvre. D'autres actions, touchant le financement des CRÉA, ont dû s'adapter au nouveau contexte ou n'ont pas été réalisées.

Au fil des ans, le Comité aviseur des CRÉA du Québec a aussi été appelé à remplir d'autres mandats qui ont accaparé également une part du budget annuel :

- Participation à des projets, forums, échanges, études, portraits et autres activités relatives au transfert et à l'établissement ;
- Représentation provinciale sur différents comités ou instances;
- Implication dans la réorganisation des services conseils et la venue du *Cadre stratégique agricole canadien*.

Avec la disparition de certains CRÉA, le Comité aviseur se questionne actuellement quant à sa composition et ses fonctions dans l'avenir.

2.2 La table des conseillers en transfert de ferme

Il ne s'agit pas d'un regroupement officiel mais à chaque année, à raison de deux rencontres annuelles, les conseillères CRÉA se rencontrent pour discuter des mandats provinciaux, partager leurs expériences et outils, et selon les disponibilités financières, actualiser leur formation. Ces dernières années cependant, la presque totalité de ces rencontres ont été monopolisées par la préparation ou le suivi de mandats provinciaux et très peu d'autoformation et d'échange d'expertise ont été réalisés entre conseillères.

Il existe un besoin très grand auprès des conseillères en place pour partager et développer leur expertise, mais la sollicitation et l'urgence de certains dossiers provinciaux ont pris et prennent encore le temps et l'énergie des ressources en place. Également, le fait qu'il n'y ait pas de répondant provincial rend plus difficile la communication, la prise de décision rapide et aussi l'organisation d'activités de formation provinciales.

Heureusement, les conseillères CRÉA sont généreuses de leur expertise entre elles. L'entraide et le partage d'outils sont pratiques courantes, bien qu'aujourd'hui le nombre de ces ressources a considérablement diminué.

3 LA PERTINENCE ET L'IMPACT DES CRÉA AU QUÉBEC

3.1 Une agriculture en mouvance

Chaque année, quelques 700⁴ entreprises agricoles sont susceptibles d'être vendues ou transférées à la relève en agriculture. Ce phénomène, en lien avec vieillissement de la population, est d'ailleurs expliqué dans un document du *Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation* relativement à l'élaboration de sa *politique jeunesse*. « *L'établissement des jeunes qui désirent accéder à la profession d'agriculteur se réalise actuellement dans une agriculture en mouvance* ». Selon les dernières estimations de l'Union des producteurs agricoles, une dizaine de fermes disparaissent chaque semaine au Québec. Une tendance qui risque de s'accroître avec le départ prochain à la retraite de 12 000 agriculteurs actuellement âgés de 55 ans et plus (*Parent, Éthier et Perrier, avril 2006*).

On dit aujourd'hui que dès qu'une relève s'établit, elle doit déjà songer à planifier son retrait. Le succès ou l'échec n'arrive pas du jour au lendemain et n'est pas le résultat d'un seul facteur. Les facteurs humains sont certainement les plus déterminants et cruciaux. De nombreuses recherches et constats ont été émis à ce sujet et nous vous suggérons d'en faire la lecture à l'*annexe B*.

Quoique difficilement chiffrables, l'impact de l'intervention CRÉA peut se valider par les témoignages reçus du milieu, des intervenants, des chercheurs et de la clientèle, soit les agriculteurs-trices d'aujourd'hui et de demain. L'*annexe A* vous propose des témoignages de conseillères en transfert de ferme démontrant que leurs interventions ont fait une différence plus que certaine dans l'issue des projets d'entreprises agricoles.

⁴ *Politique jeunesse du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, volet Établissement et relève agricole.*

3.2 Les retombées de l'intervention CRÉA

En intervenant au sein du processus de transfert ou dans toute autre étape stratégique liée au développement des entreprises agricoles québécoises, les CRÉA contribuent sans aucun doute à la pérennité des entreprises agricoles québécoises, en plus d'assurer une amélioration de leurs performances humaines et organisationnelles.

Les CRÉA agissent à différents niveaux et proposent des démarches à la mesure des ressources en place qui permettront d'implanter les changements voulus de façon durable et efficace (gestion du processus de changement).

Niveau d'intervention des CRÉA

- *Système stratégique – (structure organisationnelle de l'entreprise, processus décisionnel)*
- *Système de gestion - (délégation des tâches, pouvoirs et responsabilités)*
- *Système opérationnel – (organisation du travail, ressources humaines)*
- *Système de communication – (rencontre de gestion, coordination)*
- *Système humain – (satisfaction des personnes, relations, dynamique familiale)*

L'intervention CRÉA a une influence positive sur :

La communauté

- *La dynamisation du milieu;*
- *La rétention des jeunes en région;*
- *La création et la survie de nouvelles entreprises en agriculture;*
- *La revitalisation de l'économie locale;*

(Suite page suivante)

L'entreprise

- L'optimisation de l'utilisation des ressources humaines;
- La conscientisation à une meilleure planification et le degré de préparation, tant à l'établissement qu'à la retraite (meilleure préparation des cédants);
- L'accessibilité à des outils de gestion et à un accompagnement efficace facilitant l'intégration de la relève et le retrait des cédants;
- Le développement du potentiel de transférabilité des entreprises agricoles;
- Le développement d'une gestion plus stratégique des entreprises agricoles québécoises;

L'équipe de gestion

- L'évolution des structures organisationnelles des entreprises vers des structures de gestion plus participative (organisation du travail, processus de prise de décisions, diffusion de l'information);
- La délégation des responsabilités liées aux décisions stratégiques;
- Le développement des compétences intra et interpersonnelles en cogestion (coaching);
- La consolidation des équipes et l'amélioration de la performance et de l'efficacité de celles-ci;

La famille

- L'amélioration du climat familial et entrepreneurial;
- Le maintien de l'harmonie dans la famille et d'une relation de confiance;
- La saine communication entre les membres de l'entreprise agricole et de la famille;

Le monde agricole

- L'amélioration du taux de succès des transferts, fusions d'entreprises, création de fermes de groupe ou associations entre fermes;
- La valorisation de la profession;
- La valorisation de la place des femmes en agriculture et de la relève féminine;
- Le changement des mentalités des agriculteurs et agricultrices;
- L'harmonisation du travail en réseautage et l'augmentation de l'efficacité de l'intervention en équipe interdisciplinaire;
- La démystification et la compréhension du processus de transfert par les principaux acteurs;
- Le développement d'une expertise en transfert et établissement d'entreprises agricoles familiales au Québec;
- La réalisation de transferts de plus en plus graduels.

4 UNE EXPERTISE EN PÉRIL

4.1 La réorganisation des services-conseils

En 2005, l'*Entente Canada-Québec sur le Renouveau* et l'*Entente MAPAQ-UPA* sont à l'origine de la réorganisation des services-conseils en agriculture. Cette réorganisation touche, entre autres, la modification de la politique de financement des services-conseils précisant que le client est maintenant subventionné selon les services qu'il utilise alors qu'auparavant, la subvention était versée à l'organisme dispensateur. Les neufs CRÉA alors présents sur le territoire subissent des changements importants. Rappelons les objectifs de ces ententes :

Les objectifs du volet *Renouveau* de l'*Entente Canada-Québec* visent principalement à :

- *Accroître la rentabilité des entreprises agricoles;*
- *Diversifier leurs sources de revenus;*
- *Aider les agriculteurs à améliorer leurs compétences de gestion.*

Les objectifs principaux visés par l'*Entente MAPAQ-UPA* signée le 11 novembre 2005 sont :

- *Développer les services-conseils;*
- *Augmenter leur utilisation par un plus grand nombre d'entreprises agricoles;*
- *Assurer leur qualité.*

L'*Entente MAPAQ-UPA* prévoit également la mise en place de réseaux, maintenant appelés les *Réseaux Agriconseils*, dans chacune des régions du Québec. L'objectif de ces réseaux est de :

- *Mettre à la disposition des entreprises agricoles des services-conseils efficaces, de qualité et adaptés aux besoins de celles-ci.*

4.2 Portrait de la situation des CRÉA du Québec

En 2005, il y avait neuf CRÉA sur le territoire provincial. Suite à la modification de la politique de financement des services-conseils, les CRÉA ont subi des changements importants. Sur les 9 régions interrogées⁵ qui détenaient un CRÉA, voici les principaux constats au lendemain de la réorganisation des services-conseils.

Le service en région

- 3 régions ne détiennent plus l'expertise CRÉA au niveau de l'accompagnement en transfert de ferme (fermeture du CRÉA suite à une situation financière précaire et/ou le départ des ressources en place);
- Dans certaines régions, les services ont été réduits à des applications ponctuelles strictement situées au niveau des relations humaines, ce qui ne reflète pas l'expertise développée en agriculture par les CRÉA et élimine graduellement la notion de planification et de durée;
- 4 régions ont encore un CRÉA fonctionnel⁶ et offrent les services en accompagnement du processus de transfert de ferme ainsi que toute l'expertise développée par les CRÉA;
- 2 régions fonctionnent soit avec une conseillère indépendante (autrefois conseillère au CRÉA) ou font affaires avec le CRÉA d'une région voisine. On remarque que dans ces 2 régions, le service en accompagnement du transfert de ferme tend à diminuer, conséquence probable de la fermeture du CRÉA dans ces régions;
- Lors de la fermeture d'un CRÉA, les entreprises demanderesse sont référées à des ressources ne détenant pas nécessairement l'expertise pour répondre adéquatement à la demande, principalement au niveau de l'accompagnement du processus de transfert.

Le milieu

- L'expertise CRÉA n'est pas connue, ni reconnue uniformément à travers le Québec;
- Il n'existe aucune « exigence » quant à la formation et l'expertise que doit détenir un porteur de dossier au volet 2 du CSA ou tout service touchant les relations humaines, les aspects organisationnels et l'approche multidisciplinaire, ce qui n'encourage pas le développement de l'expertise CRÉA et la venue de nouveaux conseillers compétents et formés.

⁵ Les informations ont été recueillies auprès des présidents des CRÉA (ou défunts CRÉA), des coordonnatrices ou conseillères et parfois auprès des coordonnateurs(trices) des Réseaux Agriconseils par le moyen d'un questionnaire et d'entrevues téléphoniques. Les régions interrogées sont : Bas-Saint-Laurent, Chaudière-Appalaches, Saguenay – Lac-Saint-Jean, Outaouais, Laval-Lanaudière, Mauricie, Montérégie Ouest, Richelieu, St-Hyacinthe et Estrie.

⁶ CRÉA fonctionnel : Un CRÉA fonctionnel est défini comme ayant conservé sa structure légale, il a un conseil d'administration et dispose de ressources professionnelles en mesure d'offrir le service CRÉA.

Bonification de 25 % au plan de relève

- *La reconnaissance de l'expertise CRÉA par les Réseaux régionaux Agriconseils, se traduisant par un soutien concret, est un facteur facilitant pour le maintien du service en région. Il semble y avoir une corrélation directe entre la garantie des plans de relève réalisés par le CRÉA qui ont droit à une bonification par le Réseau Agriconseils de 25 % et le maintien du service dans 2 régions;*
- *Une région offre aussi une bonification de 25 % au plan de relève qui n'est pas exclusive au CRÉA, mais cette région a spécifié que l'approche soit multidisciplinaire et qu'au moins un conseiller soit spécialisé dans l'aspect humain et organisationnel;*
- *Pour les autres régions, il ne semble pas y avoir de spécification sur les compétences, formation ou expertise que devraient détenir les ressources offrant le service développé par les CRÉA, ce qui encourage l'utilisation de ressources formées et compétentes pour le travail (gestion du processus de transfert ou de changement stratégique, conseils en développement organisationnel, relations humaines, etc.).*

Les ressources

- *Seulement 7 personnes-ressources à travers tout le Québec ont plus de 3 ans d'expérience et seraient en mesure de transmettre l'expertise CRÉA;*
- *Un seul conseiller est actuellement en processus de formation par les conseillères en place et aucun autre n'est en prévision de l'être;*
- *Précarité financière des CRÉA existants et précarité des emplois des conseillères, que celles-ci soient au sein des CRÉA ou travailleuses autonomes. Conséquemment, difficulté de retenir les conseillères en région;*
- *Conseillères en place en surcharge de travail. Épuisement apparent des ressources actuelles et manque de conseillers formés disponibles;*
- *Pas de structure de soutien pour la profession ni de coordination provinciale, ce qui rend parfois longs et difficiles à réaliser les mandats provinciaux qui pourraient avoir un impact positif sur l'ensemble des régions;*
- *Le départ de conseillers(ères) d'une région est souvent synonyme du départ de l'expertise.*

L'adaptation aux nouveaux programmes

- *La charge administrative qui a augmenté et les adaptations qui restent à faire rendent encore plus difficile l'atteinte de la rentabilité pour les CRÉA ou ressources offrant le service CRÉA;*
- *L'accompagnement en transfert de ferme se fait sur plusieurs années. Les programmes de subventions existants, tels les plans de relève s'effectuant sur une période de 365 jours, sont difficilement adaptables aux besoins de la clientèle qui se retrouve à différentes étapes de leur processus de transfert;*
- *Après le plan de relève, il ne reste parfois plus d'argent aux entreprises agricoles pour le plan de suivi qui correspond souvent aux premières années de coexploitation ou d'établissement de la*

relève.

Une situation précaire

Pour les régions détenant encore un CRÉA, l'implication bénévole et la souplesse de ses ressources humaines est un facteur important du maintien de celui-ci. Certains CRÉA doivent d'ailleurs leur survie uniquement à l'action bénévole des administrateurs au niveau de la gestion de l'organisme et d'une très grande souplesse du personnel (paye qui retarde, horaire de travail surchargée).

4.3 Problématique

- Précarité des structures CRÉA en place ou des travailleurs autonomes offrant le service (situation financière précaire, rentabilité difficile à atteindre, volume de clientèle non assuré);
- Faible nombre de personnes détenant l'expertise et situation propice à leur départ (surcharge de travail, fatigue et précarité des emplois);
- Processus de transmission de l'expertise complètement arrêté (ressources financières et humaines insuffisantes, manque de temps et structure d'accueil des nouveaux conseillers absente);
- Planification du transfert de ferme à moyen et long terme peu encouragé par les programmes actuels (plan de relève sur 365 jours, manque d'aide en pré-plan de relève);
- Peu de subventions disponibles pour le démarrage, les premières années d'établissement de la relève et la période de coexploitation (reste peu ou pas d'argent dans les programmes post-plan de relève);
- Expertise du CRÉA peu reconnue et peu valorisée par les différents programmes et organismes en place (peu de contrôle sur la qualité des services offerts et l'expertise que doit détenir les professionnels en transfert d'entreprise).

4.4 Enjeu majeur

Disparition de l'expertise CRÉA
en accompagnement du processus de transfert de ferme
et menace de disparition de l'expertise en agriculture au Québec
dans un moment où la préoccupation de la relève est identifiée
comme la priorité des priorités et que les besoins sont criants.

5 SOLUTIONS PROPOSÉES

5.1 Objectif principal

*Favoriser le développement de l'expertise
et des services CRÉA au Québec*

5.2 Objectifs spécifiques et solutions proposées

Concernant l'expertise CRÉA

*Mettre en place les moyens permettant d'assurer
la pérennité et la qualité de l'expertise CRÉA au Québec.*

- *Amener de nouvelles ressources compétentes sur le marché pour répondre à la demande;*
- *Soutien des conseillers actuels;*
- *Tenir à jour et améliorer l'expertise des conseillers déjà en pratique;*
- *Regrouper l'expertise CRÉA et la rendre accessible aux conseillers;*
- *Assurer une qualité de service auprès de la clientèle;*
- *Valoriser et promouvoir la profession;*
- *Développer de nouveaux outils, être à l'affût des recherches et avancées dans le domaine.*

Les solutions proposées

- 1) Soutenir les CRÉA dans leur volonté de mettre en place :
 - *Un programme de formation niveau universitaire et d'accompagnement des nouveaux conseillers;*
 - *Une formation continue pour l'amélioration des compétences des conseillers en pratique;*
 - *Le développement d'une banque d'expertise ainsi que de nouveaux outils de travail et de diagnostic facilitant ou augmentant l'efficacité des interventions;*
 - *Une plate-forme électronique de partage d'expertise, d'aide aux conseillers et de recherche d'information (site WEB avec Intranet);*
 - *Un code de déontologie;*
 - *Une norme « ISO » permettant un meilleur encadrement de la profession et le contrôle de la qualité;*
 - *Un plan de marketing;*
 - *Une structure ou coordination provinciale.*

- 2) Encourager le milieu à utiliser les services d'un conseiller en transfert de ferme qui soit compétent et formé par les Réseaux CRÉA, assurant ainsi la qualité du service :
 - *Reconnaissance de l'intervention CRÉA comme un INCONTOURNABLE en transfert de ferme;*
 - *Promotion de la profession « conseiller en transfert » au niveau provincial et régional;*
 - *Exiger que les plans de relève du programme sur les services conseils aux entreprises agricoles canadiennes (SCEAC) soient réalisés par des conseillers en transfert formés par les Réseaux CRÉA, ce qui favorise une approche multidisciplinaire ainsi qu'un travail en amont des processus, donc préventif;*
 - *Exiger que les services subventionnés par les Réseaux Agriconseils ou le SCEAC touchant la gestion de processus et les aspects humains et organisationnels des entreprises agricoles soient réalisés par des ressources CRÉA également spécialisées dans le traitement de ces aspects;*
 - Exemple : les Réseaux Agriconseils continue à octroyer une subvention de 25 % supplémentaire réservée au CRÉA ou à toute personne détenant l'expertise CRÉA (à spécifier) et ce, pour l'ensemble des régions du Québec.

Concernant le service

*Offrir des services accessibles
qui favorisent la planification des changements
ainsi que le développement des aspects humains et organisationnels
des entreprises agricoles québécoises.*

- *Soutenir l'action communautaire des CRÉA dans le développement du dynamisme de l'agriculture régionale et provinciale;*
- *Adapter ou modifier les programmes actuels pour encourager davantage la planification à long terme du transfert;*
- *Rendre accessible des services répondant à des besoins touchant les aspects humains et organisationnels;*
- *Rendre accessible le service aux agriculteurs débutant;*
- *Offrir le service dans toutes les régions du Québec.*

Les solutions proposées

- *Encourager et financer les représentations et actions provinciales des ressources CRÉA;*
- *Encourager et financer la tenue des activités collectives en régions et provincielement;*
- *Maintien des CRÉA en place et s'assurer que ces CRÉA sont en mesure d'offrir des services dans les régions ayant perdu ou ne détenant pas de CRÉA;*
- *Minimiser la lourdeur administrative des programmes de subventions existants (formulaire, facturation et autres) qui limite la disponibilité des ressources pour le service en plus d'augmenter les coûts d'administration, donc du service;*
- *Subventionner des services en transfert de ferme permettant une intervention relève sur plus de 365 jours :*
 - *Services Pré-plan de relève* permettant de mieux clarifier le projet, d'identifier la relève, d'augmenter le degré de préparation de la relève et des cédants, de débiter la délégation des responsabilités liées à des décisions stratégiques et d'identifier les principaux enjeux du transfert tout en accompagnant les membres de l'entreprise agricoles dans la réalisation des actions qui auront été identifiées.
 - *Service de diagnostic des aspects humains et organisationnels en regard des*

systèmes stratégique, de gestion, opérationnel, de communication et humain (expertise du CRÉA) avec un plan de suivi permettant l'intervention.

- Services *Post-plan de relève* permettant d'accompagner la relève dans ses premières années de démarrage ou l'équipe de transfert dans sa cogestion. Aider à mettre en place des mécanismes de coordination qui permettront de gérer de façon stratégique et efficace l'entreprise agricole (*voir annexe B point 11 page 41*) :

- Offrir et subventionner, en collaboration avec les CRÉA, des services en (*voir annexe B point 11 page 40*) :

- *Mentorat et parrainage*⁷ :

L'expérience de parrainage réalisée au Bas-Saint-Laurent est une avenue des plus prometteuses et mérites d'être davantage considérée et étendue à l'ensemble des régions. L'Association de la relève agricole du Bas-Saint-Laurent **a confié au CRÉA le mandat d'élaborer une démarche de parrainage agricole et d'offrir l'encadrement aux participants pour toute la durée du projet.** Outre les 15 heures de formation aux parrains et aux parrainés dont les sujets touchaient à la fois la compréhension des rôles de chacun et l'acquisition de compétences en communication afin bien jouer ces nouveaux rôles, le CRÉA a animé des rencontres de groupe où parrains et parrainés échangeaient sur leur expérience. Les participants ont mentionné que ces activités étaient très stimulantes et les aidaient à se sentir mieux dans ce nouveau type de relation.

- *Démarrage (à partir d'une entreprise non existante)* :

L'intervention CRÉA permet d'aider à clarifier le rêve, à définir les objectifs et la vision. Elle permet aussi, par son expérience d'accompagnement dans de tels processus et son réseautage avec des professionnels reconnus, de valider la faisabilité du projet et de soutenir les personnes dans leurs recherches de solutions et la réalisation du projet. L'ensemble des aspects du projet sont ainsi étudiés, analysés, vérifiés pour assurer que le passage du rêve à la réalité se traduise dans un projet viable durable.

Les ressources CRÉA répondent également à certains besoins mis en lumière au cours du processus et identifiés dans des plans d'action (par exemple, la formation requise pour les individus, l'organisation d'une structure de cogestion).

⁷ Aux dires de l'Association de la relève agricole, l'expertise du CRÉA a grandement contribué à la réussite de ce projet. L'association reconnaît la qualité du travail accompli et espère que cette expérience s'étendra à l'ensemble du Québec.

CONCLUSION

L'importance stratégique de l'intervention CRÉA, les retombées positives sur la pérennité des entreprises agricoles et le dynamisme de nos communautés rurales est démontré. Dans un contexte d'agriculture en mouvance, un avenir prometteur se traçait pour les CRÉA.

Pourtant, les CRÉA n'ont pas connu le développement souhaité, souvent par faute de moyens et de soutien. Le développement des CRÉA a été considérablement freiné à un tel point qu'aujourd'hui, il est question de décroissance des CRÉA et de la perte de leur expertise. Il est temps de valoriser l'expertise des CRÉA au Québec, développée depuis 15 ans maintenant.

Nous misons sur la Commission de l'avenir de l'agriculture pour envoyer un message clair sur le développement de l'expertise CRÉA au Québec et des services offerts par leurs ressources.

M. Yvan Lafontaine

Président du Comité adviseur des CRÉA du Québec

5195, boulevard des Forges, bureau 01
Trois-Rivières, (QC) G8Y 4Z3
Téléphone : (819) 371-6609
Télécopieur : (819) 371-6970
Courriel : yvan.lafontaine@fadq.qc.ca

M. Serge Lapointe

Administrateur du Comité adviseur des CRÉA du Québec

29, rang St-Michel
Lambton, (QC) G0M 1H0
Téléphone : (418) 486-7234
Télécopieur : (418) 486-2540
Courriel : slapointe@distributel.net

Mme Brigitte Paré

Représentante des conseillères CRÉA auprès du Comité adviseur

2164, Johnson
Thetford Mines, (QC) G6G 5R6
Téléphone : (418) 338-0706
Télécopieur : (418) 338-5263
Courriel : brigitte.pare@cgocable.ca

ANNEXE A

Témoignages

Madame GINETTE PEARSON, CRHA

Conseillère en transfert de ferme depuis 1997

Région du Saguenay – Lac-Saint-Jean

Je me souviens particulièrement d'un producteur m'ayant appelé et me tenant à peu près les propos suivants : « Mme Pearson, je suis découragé, mon fils ne semble pas intéressé par la ferme familiale et j'en suis à penser sérieusement qu'il me faudra entamer le processus de démantèlement de l'entreprise ».

Quelques jours auparavant, le fils de ce même producteur m'avait également téléphoné : « Mme Pearson, je suis démotivé ! J'entends dire que mon père veut démanteler l'entreprise alors j'ai commencé à faire des recherches d'emploi à l'extérieur mais le cœur n'y est pas ! ».

J'ai donc proposé à la famille une première rencontre qui déboucha par la suite sur plusieurs interventions visant principalement à faciliter la communication entre les personnes impliquées et à envisager des solutions alternatives au démantèlement. Les interventions ont permis d'identifier d'autres malaises et résistances de part et d'autre au transfert. Une à une, les résistances ont été surmontées et petit à petit, le transfert est progressivement devenu une alternative envisageable et même souhaitable.

La planification des étapes a ensuite été réalisée avec l'accompagnement nécessaire tout au long du processus de transfert des savoirs, des pouvoirs et des avoirs. J'ai donc accompagné cette famille sur une période plus ou moins intense de 4 à 5 ans. Aujourd'hui, le fils a pris la relève avec sa conjointe, ils sont actionnaires majoritaires et pleinement autonomes au sein de l'entreprise familiale.

ANNEXE A

Témoignages (suite)

Madame ANTONINE RODRIGUE

Coordonnatrice et conseillère en transfert de ferme depuis 1996

CRÉA – Région du Bas-Saint-Laurent

Un père ayant intégré ses deux fils à raison de 20 % chacun dans l'entreprise familiale me confie qu'il souhaite poursuivre ce transfert. Le CRÉA venait tout juste de démarrer. Relève et cédants sont rencontrés individuellement pour clarifier leurs intentions.

La question suivante leur est posée : quels seraient les scénarios idéals, acceptables et inacceptables ?

Scénario inacceptable : que l'un des frères détienne plus de parts que l'autre.

Scénario acceptable : égalité des parts à 50/50.

Scénario idéal : l'un dit qu'il aimerait se retirer pour faire autre chose alors que l'autre indique son intérêt à reprendre la ferme tout seul.

La planification du transfert se réalise en fonction du retrait du père et de l'un des deux fils. Le frère qui s'est retiré est resté travailler dans l'entreprise pendant au moins 5 ans, si ce n'est plus, le temps qu'il trouve sa voie. L'entreprise a continué de prospérer. Ce changement de cap a été difficile à accepter pour les cédants puisqu'ils avaient souhaité voir leurs deux garçons prendre la relève. Ils ont dû en faire le deuil.

Cédants et relève ont finalement pu exprimer leur reconnaissance à la conseillère du CRÉA puisqu'ils ont réalisé que chacun avait pris la bonne décision en respectant les projets des uns et des autres. Les besoins et les attentes ont été clairement exprimés et les bonnes solutions, adaptées à chacun d'eux, ont été proposées et appliquées.

ANNEXE A

Témoignages (suite)

Madame HUGUETTE VEILLETTE, B.A.A

**Coordonnatrice et conseillère en transfert de ferme et bilan de vie depuis 1991
Région de l'Estrie**

Voilà 7 ou 8 ans, un conseiller en financement vient me rencontrer pour me référer à une famille qui voulait vendre le quota et les vaches de leur ferme laitière afin que les parents puissent assurer leur projet de retraite. Le couple de parents ne voyait pas comment ils pourraient transférer à une relève pourtant très intéressée et très impliquée dans la ferme, et cela malgré la bonne santé financière de l'entreprise. De plus, les parents avaient une entière confiance en leur fils qui participait activement à l'évolution de la ferme, et ce tant au niveau de l'organisation et la réalisation de l'ensemble des travaux de la ferme que pour la gestion et l'administration. Le scénario idéal en fait.

Le conseiller en financement leur a proposé de rencontrer la conseillère du CRÉA, laquelle les accompagnerait afin de prendre le temps de clarifier et d'analyser la situation dans son ensemble. Les premières rencontres révélèrent que tous voulaient favoriser le transfert et garder une unité rentable tout en s'assurant que les parents aient les ressources financières nécessaires pour leur projet de retraite. Ils ne savaient pas comment faire.

Cette famille a donc été accompagnée par le CRÉA afin de clarifier leurs attentes et besoins respectifs, clarifier leur projet commun et aborder le sujet de l'équité dans la famille. L'aspect faisabilité a ensuite été travaillé en collaboration avec les ressources de la famille (conseiller en gestion, conseiller en financement, comptable, notaire et autres). Grâce à ce travail d'équipe, un scénario réaliste de transfert de la ferme a pu être mis en œuvre. La ferme étant transférable, elle pourrait assurer le coût de vie de la relève, la retraite des parents et continuer d'évoluer.

Voilà deux ans, j'ai rencontré cette famille. Les parents ont continué d'aider leur relève à leur rythme, ils voyagent et ont des loisirs. Ils respirent la sérénité et le bonheur. Ils ont pu transférer leur entreprise laitière à leur fils et vivent une retraite agréable et satisfaisante. Leur fils est heureux, il réalise son rêve de reprendre la ferme familiale avec toute sa famille. La ferme évolue bien et la santé financière se porte très bien.

Tous reconnaissent le travail d'accompagnement de la conseillère CRÉA qui a su les écouter en tenant compte des besoins et objectifs des parents et de la relève dans une approche « gagnant gagnant ». La conseillère a également su rassembler les ressources du milieu pour trouver une solution afin de rendre réalisable ce transfert de ferme.

ANNEXE A

Témoignages (suite)

Madame JOHANNE LAPOINTE

Conseillère en transfert de ferme depuis 1996
Région de la Mauricie (initialement) puis en Montérégie Est et Ouest

Un transfert simple en soi

Il y a près de 40 ans que ce producteur avait lui-même acheté l'entreprise de son père. Une entreprise laitière qu'il a développée mais conservée à dimension humaine. Comme il s'apprête à transférer la totalité de la ferme à ses deux fils, nous avons élaboré un plan de relève. J'ai donc, pendant près d'un an, travaillé avec eux les différents aspects dudit plan de relève. En fonction des objets sur lesquels portent le document, d'autres ressources se sont jointes aux discussions pour épauler la famille dans la recherche de sa solution gagnante. Ce n'est que lors de la présentation du premier document de travail de leur plan de relève que la famille a pu réellement voir son transfert de façon globale. Nous avons travaillé le casse-tête morceau par morceau et là, tous voyaient le portrait final.

*« C'est-tu toujours aussi compliqué un transfert ? » s'est exclamé monsieur à la fin de la rencontre ?
« Moi, j'étais juste allé chez le notaire pour signer le contrat avec mon père... j'pensais que ce serait pareil avec mes fils ! C'est vrai que les choses ont changé, là on sait où on s'en va. »*

Mon intervention dans ce dossier a-t-elle eu une influence ? J'ose affirmer que oui parce que, même si le transfert pouvait sembler assez simple en soi, dans cette famille on ne se parlait que très peu. Pourtant, monsieur avait peur de l'endettement et tous voulaient grossir la ferme pour pouvoir assurer un troisième coût de vie. Le fils aîné s'était toujours vu comme seule relève de la ferme alors que son frère voulait y être associé, y travailler et en vivre. Le fils aîné souhaitait voir son apport des dix dernières années reconnu de façon tangible par ses parents. Madame, malgré la confiance qu'elle porte en ses fils, voulait protéger son fonds de pension, soit les valeurs des parents, qu'elle prêtait aux enfants dans la formule vendeur/prêteur. Elle voulait aussi pouvoir être équitable avec le troisième enfant de la famille.

Oser prévoir le pire et les conditions qui vont nous régir dans notre projet d'association et si la situation dégénère, s'il y a un décès ou une invalidité dans l'actuelle et future équipe de gestionnaires. Tout cela faisait beaucoup de sujets de discussion pour une famille de « pas parleux » comme eux-mêmes se qualifient.

Cependant, aujourd'hui, leur projet est clair et fait l'objet de consensus entre eux, les craintes et attentes exprimées ont fait l'objet d'analyses et de recherches de solution qui conviennent à tous, qui sont légales et ont été vérifiées sur le plan fiscal et comptable. « Y'a eu beaucoup de questions » comme le dit monsieur, « mais aujourd'hui ça fait du sens ! »

ANNEXE A

Témoignages (suite)

Madame BRIGITTE PARÉ

Conseillère en transfert de ferme depuis 1995
CRÉA – Région Chaudière-Appalaches

Je me souviens de mon premier client officiel. C'était en janvier 1996. Je me rappelle être sortie de cette entreprise en me disant : « Mon Dieu, je ne connais rien à l'agriculture ! ».

C'était des gens renseignés, qui savaient où ils voulaient aller mais ils ont quand même accepté de devenir clients, tout en sachant que j'avais peu d'expérience en transfert de ferme. J'ai beaucoup appris d'eux ! Ils voulaient que je les accompagne chez le comptable et auprès de l'agronome. Mais eux aussi ont sans doute bénéficié de mon intervention car ils sont demeurés clients durant quatre ans, jusqu'au transfert final.

Depuis ce temps, le fils qui a pris la relève est un des meilleurs ambassadeurs du CRÉA. Il accepte fréquemment de faire des témoignages pour nous. Il dit que l'intervention d'une conseillère CRÉA les a rassurés, lui et ses parents, dans toutes les démarches de transfert de ferme et que cela leur a permis de se parler franchement et de préserver l'harmonie familiale après la transaction. Il dit que ma façon d'intervenir lui sert de modèle dans sa vie actuelle et l'aide dans ses relations avec les autres.

ANNEXE B

Recueil de citations

1. L'IMPORTANCE DES FACTEURS HUMAINS ET ORGANISATIONNELS

Unanimement, les professionnels œuvrant auprès des agriculteurs et agricultrices ainsi que les ces derniers eux-mêmes constatent que l'un des facteurs les plus important à considérer dans le cadre d'un processus de transfert ou dans toute autre étape stratégique du développement de l'entreprise est le « *facteur humain* ». Ce service n'existait pas. C'est à grâce au CRÉA que le milieu pu se l'offrir (Rodrigue et Paré, 2005).

Un sondage de *Gauvreau et Jourdain (2004)* 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 ainsi que l'impact des gestes posés aujourd'hui sur le futur. Les professionnels du CRÉA ont comme principal mandat d'intervenir sur l'ensemble de ces éléments.

« Il n'y a pas que les facteurs humains qui sont déterminants dans le transfert de ferme, mais ceux-ci sont cruciaux. De fait, nos recherches ont démontré que le succès ou l'échec d'un transfert n'arrive pas du jour au lendemain et n'est pas le résultat d'un seul facteur; il s'agit plutôt d'un enchaînement d'éléments dont certains ont plus de poids que d'autres. Ces facteurs sont de quatre ordres : ils peuvent être liés aux caractéristiques personnelles des individus, à la dynamique familiale, à la santé et à la qualité de la ferme tout comme ils peuvent être externes à l'entreprise. Certains facteurs comme les problèmes de santé ou le rapport de confiance entre le père et le fils, la délégation des responsabilités liées aux décisions stratégiques, le degré de préparation tant à l'établissement qu'à la retraite, la communication contradictoire, les mauvaises relations et l'ouverture aux conseils venant de l'extérieur peuvent être d'une très grande importance dans le processus de succession » (Parent, 2004).

L'étude de *Parent et al.* concernant les établissements non réussis sur les fermes familiales québécoises, réalisée auprès de 70 répondants, a permis entre autres de dresser l'inventaire des facteurs qui caractérisent les situations d'insuccès à l'établissement.

« Parmi les facteurs très importants, on retrouve au niveau individuel le manque de formation et de préparation du successeur, la difficulté du prédécesseur de léguer les responsabilités et les décisions stratégiques, la méfiance envers la relève et le fait que le prédécesseur ait une vision aliénante du métier d'agriculteur. Tous ces facteurs contribuent à faire obstacle à l'établissement. Au niveau familial, une communication difficile entre les parents et les enfants et une vision obscure, voire contradictoire de l'avenir de la ferme familiale favorisent l'insuccès du projet. Finalement, au niveau organisationnel, il est difficile de s'établir en agriculture lorsque le système et les pratiques de gestion sont absents ou inappropriés » (Parent et al., 2000).

ANNEXE B

Recueil de citations (suite)

« Au-delà de la communication de ses intentions à ses proches, autant dans la famille que dans l'entreprise, le dirigeant qui désire planifier sa relève a tout intérêt à mettre en place des structures efficaces axées sur la prise de décision et à faire appel à des personnes-ressources extérieures à la famille, susceptibles de fournir un éclairage nouveau sur un ou plusieurs aspects du transfert. Ces structures pourront le soutenir adéquatement dans sa démarche, lui permettront d'être productif, tout en facilitant grandement la communication » (Richer, St-Cyr, 2001).

De tous les facteurs caractérisant les situations d'insuccès à l'établissement identifiés par Parent, Jean et Simard (2000), 75 % touchent les aspects humains et organisationnels de l'entreprise agricole (CRAAQ, 2004).

Dans une enquête sur le transfert de ferme et le démantèlement au Québec en 2004, Perrier, Allard et Parent ont retenu 15 cas d'entreprises ayant transféré et font le constat suivant :

« Il est aussi intéressant de constater que 10 des 15 cas ont utilisé les services des CRÉA pendant le transfert. Ce constat montre l'importance accordée aux aspects relationnels et familiaux lors du processus de transmission de la ferme ».

« Même si a priori l'aspect économique semble être la cause de près de la moitié des transferts qui se sont soldés par un échec en investiguant plus loin, les chercheurs ont observé que derrière cette réalité se cache le plus souvent une dynamique relationnelle problématique entre celui qui entend transférer et celui qui souhaite reprendre » (Parent, Jean et Simard, 2000).

« En fait, même dans des conditions économiques favorables, il peut arriver que l'établissement de la relève se fasse difficilement, voire qu'il échoue pour des raisons qui ne sont pas économiques, mais bien humaines. Les intervenants en transfert de ferme insistent sur ces aspects humains et la création des CRÉA le confirme : la communication et le type de relations entre les partenaires constituent des éléments substantiels dans l'issue d'un transfert de ferme » (Tondreau, Parent et Perrier, 2002).

Dans l'étude de Tondreau, Parent et Perrier en 2002 sur la transmission de la ferme familiale d'une génération à l'autre ; situation du Québec et regard sur le monde, nous pouvons lire en conclusion :

« L'accent mis sur les aspects économiques liés au transfert de ferme occulte l'importance que prennent les relations humaines dans tout le processus visant la réussite de la transmission du patrimoine agricole. (...) Nous avons constaté, entre autres, qu'un manque manifeste de préparation à l'établissement et au transfert de ferme est présent chez un peu plus du quart de notre échantillon, qu'un niveau fort élevé de désaccord quant aux responsabilités de chacun dans la gestion des tâches est enregistré, qu'une communication parfois absente entre les partenaires dans le transfert de ferme est notée, etc. ».

ANNEXE B

Recueil de citations (suite)

Parent, Jean et Simard (2000) ont tenté d'identifier les causes menant à l'échec de l'établissement de la relève en agriculture au Québec. Pour ce faire, ils ont interrogé 65 candidats, dont 25 jeunes qui n'ont pu réaliser leur projet d'établissement, et 40 candidats qui ont réussi à s'établir sur la ferme familiale mais qui ont par la suite abandonné après moins de 6 ans d'entreprise. La recherche démontre que cinq des sept principales causes d'abandon (insuccès) sont liées aux relations humaines ainsi qu'aux personnes impliquées :

« Le succès ou l'insuccès d'un établissement ne sont pas liés à un évènement ou un facteur. Une analyse en profondeur permet de dégager le fait qu'il y a souvent plus d'un facteur en cause; il y a un enchevêtrement de facteurs dont certains sont plus décisifs que d'autres, qu'ils soient personnels, familiaux, d'entreprise ou externes » (Parent, Jean et Simard, 2000) – (CRAAQ 2004).

Selon *Inoussa et St-Cyr (2000)* les éléments qui peuvent constituer de bonnes pratiques pour réussir la relève sont :

- Préparer un plan stratégique de l'entreprise;
- Commencer la planification de la relève très tôt, pratiquement dès sa création ;
- Préparer les successeurs à prendre la relève, (études, emplois, mentor) ;
- Consulter des experts externes pour préparer et faciliter tant le transfert du leadership que le transfert de propriété ;
- Avoir un bon conseil d'administration qui comprend des membres externes à l'entreprise et à la famille et au sein duquel la question de la relève est abordée ouvertement ;
- Avoir un bon conseil de famille pour communiquer et partager la vision que l'on a de l'entreprise, renouveler l'engagement envers la continuité de l'entreprise et assurer l'harmonie de la famille, avant, pendant et après la succession.

ANNEXE B

Recueil de citations (suite)

2. L'IMPACT DU CRÉA

« Depuis un peu plus de 10 ans que les CRÉA existent et on observe que ses activités ont eu un impact positif chez les producteurs âgés de 45 ans et plus. Ils sont plus conscients de l'importance de la planification. Plus souvent que leurs aînés, ils ont contribué à un REER et se sentent plus à l'aise de discuter du transfert de leur entreprise, même si cela doit se réaliser dans plusieurs années (...). Les activités du CRÉA semblent aussi avoir un impact sur le fait que le transfert se réalise de plus en plus graduellement. Les recherches démontrent qu'un transfert graduel a plus de chances de réussite qu'un transfert en bloc. Nous contribuons à ce succès » (Rodrigue et Paré, 2005).

En 2002, Gauvreau et Jourdain, dans un guide intitulé « vers une action concertée en transfert d'entreprise agricole familiale » s'adressait aux intervenants du milieu agricole de la façon suivante :

« (...) Il existe bel et bien une science du développement des organisations (systèmes humains) qui possède des outils pour faire évoluer les processus de prise de décisions, la gestion de conflits, les relations entre associés, les relations avec les employés ainsi que les relations entre la famille et l'entreprise. Il est important de reconnaître ces spécialistes et de leur référer ses clients en cas de besoin. (...) Une intervention axée sur l'aspect humain aidera à démystifier l'inconnu qui, souvent, ralentit, ou même, peut faire échouer le processus de transfert » (Gauvreau et Jourdain, 2002).

**« Les ressources affiliées aux CRÉA
considèrent cette dimension humaine
comme le fondement de la réussite d'un transfert.**

**Les services-conseils offerts par ces centres aux familles en situation de transfert
se déploient de façon à prévenir, consolider et harmoniser »
(Gauvreau, 2000).**

« (...) L'instauration d'une culture participative au sein de l'entreprise et d'une saine cogestion sont des facteurs déterminants de réussite. Pourtant les gestionnaires d'entreprises se sentent souvent démunis face aux moyens à entreprendre et aux outils à se procurer pour faire la transition vers une culture d'entreprise participative. Le CRÉA, par le suivi aux entreprises, permet à celles-ci de se doter d'outils de gestion efficaces et d'un accompagnement adapté facilitant l'intégration de la relève, le retrait des cédants et assurant ainsi la pérennité de l'entreprise » (Rodrigue et Paré, 2005).

Les objectifs de l'intervention des 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, favoriser un meilleur climat au sein de la famille élargie et de l'entreprise incluant les employés, permettre la réalisation d'un projet qui, avec le temps, devient de plus en plus commun à toutes les parties et finalement, prendre des décisions consensuelles sur des points qui sont parfois très personnels mais sur lesquels cédants et relève doivent discuter pour arriver aux bons choix. D'ailleurs leurs compétences sont

ANNEXE B

Recueil de citations (suite)

reconnues à cet égard (*Rodrigue et Paré, 2005*).

3. LA PÉRENNITÉ

Plusieurs écrits ont démontré que la planification de la succession est un des facteurs les plus déterminants de la pérennité de l'entreprise familiale (*Dumais, Jean, Morin et Dionne, 2005*).

L'étude de *Dumais, Jean et Morin et Dionne* réalisée en 2005 relate les propos d'*Ambrose* :

« 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. »

C'est ce que constatait *Ambrose* dans une étude sur la question :

« 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 de réussite équivaut à beaucoup d'efforts en matière de création de nouvelles entreprises ».

4. LA PLANIFICATION

Pourtant, à l'instar des autres chefs d'entreprise, les agriculteurs ne préparent pas assez à l'avance leur retrait de l'agriculture selon une étude de *Parent, Jean et Simard (2000)*. L'étude qui porte sur les succès et insuccès de l'établissement révèle que :

« 68 % des propriétaires étaient peu ou pas préparés au transfert de ferme alors que 36 % de la relève n'était que peu ou pas préparée à l'établissement ».

L'établissement et le retrait de l'agriculture sont donc des démarches qui doivent se planifier tôt. Par exemple, l'implication de la relève doit se faire graduellement afin de permettre aux jeunes de participer activement à la prise des décisions car un transfert trop rapide ne permet pas à la relève de s'adapter à son nouveau rôle (*Parent 2000*). Parallèlement, les parents doivent apprivoiser l'idée de la retraite et s'y préparer petit à petit. La planification de la relève du cédant doit être traitée en parallèle. Cependant, bon nombre de chercheurs ont démontré que peu de cédants et de relèves ont bien préparé

ANNEXE B

Recueil de citations (suite)

le processus de transfert (CRAAQ, 2004).

Le transfert est un processus qui s'échelonne dans le temps et où s'engage la discussion sur la transmission des actifs de l'entreprise, des connaissances et compétences et surtout du pouvoir décisionnel d'une génération à une autre. La plupart des intervenants s'entendent pour dire que le processus de transfert devrait s'effectuer sur une période de 5 à 10 ans et faire l'objet d'une sérieuse planification. Certains auteurs sont d'avis que la relève devrait planifier le transfert à l'autre génération dès qu'elle s'établit (CRAAQ, 2004).

Plus la réflexion et la planification se font tôt :

- *Plus la marge de manœuvre dans l'élaboration des scénarios est grande;*
- *Plus le transfert est réalisable financièrement;*
- *Les conflits sont moindres parce que la pression est moins forte;*
- *L'adaptation aux changements est facilitée.*

Selon une étude de Parent, Perrier et Tondreau (2002) :

« L'élaboration d'un dossier d'établissement (plan d'affaires) est une étape élémentaire pour la relève; pourtant 41 % de la relève n'ont pas de dossier d'établissement entre les mains. Tout comme le dossier d'établissement, l'élaboration d'un plan de transfert par le propriétaire est une étape élémentaire (états des lieux, volonté de financer, testament, condition de cessation de la ferme, etc.); pourtant 64 % d'entre eux n'ont pas monté de dossier de transfert.

En croisant les données sur la relève et les propriétaires, on remarque que seulement 24 % des propriétaires et des jeunes de la relève ont monté un dossier d'établissement et de transfert. De plus, aussi important que soit le dossier d'établissement ou de transfert, il perd sa valeur s'il n'est pas connu des autres parties prenantes au processus de transfert de ferme. À ce titre, seulement 43 % de la relève et 46 % des propriétaires prétendent avoir discuté souvent de leur projet avec l'autre partenaire ou les autres membres de la famille ».

5. DÉLÉGATION

Un bon nombre de cas d'insuccès peuvent être imputés à l'incapacité du propriétaire de la ferme de déléguer une partie de son pouvoir en faveur de sa relève ou encore, à une tentative de la part de la relève de prendre le contrôle des opérations de l'exploitation au détriment de son propriétaire (PARENT, JEAN, SIMARD, 2000).

En somme, il semble qu'il soit difficile pour les propriétaires de fermes de déléguer leur pouvoir. Un bon nombre de cas d'abandon de projet d'établissement peuvent être imputés à ce phénomène. Comme le

ANNEXE B

Recueil de citations (suite)

souligne Jacques Jouvenot (tiré de Parent, Jean et Simard, 2002), « La transmission apparaît donc comme un processus réciproque où les choix du fils – prendre le pouvoir le plus tôt possible dans sa vie professionnelle – se heurtent et influent nécessairement sur les stratégies du père – rester maître chez lui le plus longtemps possible ».

Selon Dumais, Jean, Morin et Dionne (2005), des conditions non éclaircies et un calendrier non précisé de transmission du pouvoir au sein de l'entreprise est souvent un écueil qui fait échouer l'opération :

« Un bon nombre de cas d'insuccès peuvent être imputés à l'incapacité du propriétaire de la ferme de déléguer une partie de son pouvoir en faveur de sa relève ou encore, à une tentative de la part de la relève de prendre le contrôle des opérations de l'exploitation au détriment de son propriétaire » (PARENT, JEAN, SIMARD, 2000).

6. STRUCTURE PARTICIPATIVE

« Le changement de forme juridique a une incidence directe sur la dynamique interne, sur les façons de faire, de partager les revenus et d'envisager le transfert ainsi que la continuité de l'entreprise. Un suivi s'impose auprès des familles afin qu'elles s'approprient cette nouvelle forme juridique et saisissent bien les implications qu'elle entraînera (cogestion, gestion des ressources humaines, structure participative) » (Gauvreau et Jourdain, 2002).

« Lors d'un transfert d'entreprise agricole, la culture participative est plus favorable au développement de la relève et à son épanouissement tandis que la culture patriarcale est souvent un frein à l'apprentissage et à l'autodétermination; plus encore, la relève apprendra plus difficilement à naviguer seule » (Perreault, 1992).

« Le passage de la culture patriarcale à la culture participative représente un défi majeur, un changement important pour l'entreprise agricole qui s'engage dans ce processus. Les intervenants des CRÉA auprès des entreprises agricoles ont pu observer qu'il existe encore peu de « modèles » d'entreprise à véritable culture participative. Également, les gestionnaires d'entreprises se sentent souvent démunis face aux actions et démarches à entreprendre et aux outils à se procurer pour faire la transition vers une culture d'entreprise participative » (CRAAQ, 2004).

ANNEXE B

Recueil de citations (suite)

7. LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

« La réussite de l'entreprise agricole dépend de la capacité des membres de l'entreprise à répondre adéquatement aux changements. Pour survivre, les entreprises agricoles doivent donc élaborer une stratégie proactive qui les force à prévoir et à agir en fonction d'un éventuel transfert. La stratégie proactive assure, par conséquent, la subsistance de l'entreprise à longue échéance » (Dolan et Lamoureux, 1990).

« La résistance au changement tel qu'expliqué dans le portrait sur l'Établissement et le retrait de l'Agriculture au Québec » (CRAAQ, 2004).

« Il est bien connu qu'en agriculture familiale, le passage d'une génération à l'autre est un moment d'accélération des changements dans l'entreprise : changement de culture organisationnelle, changement de leader, changement dans les familles, etc. » (Parent, Jean et Simard, 2000).

« Peu importe la forme et la nature que prennent les changements, ils ne sont pas faciles à réaliser (...) la peur fait partie intégrante du processus de changement et elle crée de la résistance (...). Environ 80 % des gens offriront de la résistance au changement, dont 20 % seront complètement réfractaires au changement » (Anstett, 2001).

« (...) La résistance au changement peut se manifester de différentes façons et peut même conduire à l'abandon du processus d'établissement de la relève ou au démantèlement de la ferme. Il est possible de contrer cette résistance au changement en mobilisant, en informant, en catalysant et en intégrant tous les acteurs du changement dans le processus » (Grouard et Meston, 1998).

« Pour que la transition réussisse, les gens doivent se rallier à la cause et s'engager à assurer le succès de la transition » (Anstett, 2001).

De plus, l'adoption de nouveaux comportements, l'établissement de relations interpersonnelles différentes, le développement d'une communication ouverte et l'apprentissage de méthodes de travail innovatrices aideront à dénouer les tensions causées par le changement. La planification est un moyen préventif de diminuer les résistances au changement et de faciliter son application. Une bonne planification du changement peut comprendre de la formation, des discussions sur le changement à venir, la circulation d'information afin d'adopter une structure organisationnelle qui permet l'évolution vers le changement (gestion participative). La consultation d'une ressource externe experte en gestion du changement est grandement souhaitable (CRAAQ, 2004)

ANNEXE B

Recueil de citations (suite)

8. LA COMMUNICATION – LES CONFLITS

« Près de 50% des prédécesseurs et de leur relève auront tenu peu de discussion sur le transfert » selon le constat d'une étude de Parent, Jean et Simard (2000), d'où l'importance d'entamer au plus tôt une discussion et une réflexion à ce sujet.

« Encore aujourd'hui, certains sujets sont difficiles à aborder et la communication reste un obstacle important lors du processus d'établissement et de retrait des cédants » (CRAAQ, 2004).

La relation père-fils (cédant-relève) a été identifiée comme un facteur lourd dans la réalisation d'un projet d'établissement. Dans les cas d'établissement non réalisés étudiés par Parent, Jean et Simard, (2000), dans 55 % des cas, les relations entre le cédant et la relève étaient qualifiées d'inexistantes à très mauvaises.

« L'échec du transfert parents-enfants peut provenir notamment d'une mésentente entre les membres de la famille qui ne réussissent pas à résoudre leurs différends car les mécanismes de communication et de cogestion n'ont pas été mis en place dès le départ (...) » nous disent Perrier, Allard et Parents dans une étude sur le transfert de ferme et le démantèlement au Québec (2004).

« Une chose est sûre : les sources de conflits se multiplient avec le temps. Rendus à la troisième génération, on travaille avec ses cousins, pas seulement avec ses parents ou ses frères et sœurs. Il faut mettre en place des mécanismes formels ». Par exemple, « que fait-on des conjoints ? », donne aussi en exemple Madame Cadieux qui est chercheure au laboratoire d'intervention et de recherche en entreprise familiale à l'UQTR (Dumais, Jean Morin et Dionne, 2005).

ANNEXE B

Recueil de citations (suite)

9. LE CRÉA, UN BESOIN

« (...) 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 et Lorrain, 2003).

Appui au CRÉA – Général

La Table des conseillers et conseillères en relève et formation agricoles du MAPAQ reconnaît l'importance du rôle que jouent les CRÉA au sein des organismes partenaires dévolus aux divers services-conseils, ainsi que leur expertise et la portée de l'accompagnement personnalisé qui les caractérise. Elle reconnaît également la nécessité que toute entreprise agricole, préparant un projet de changement susceptible d'avoir des retombées sur les personnes (famille, gestionnaire, employés) puisse avoir accès aux interventions et services des conseillers en relations humaines, spécialement ceux des CREA qui sont adaptés au milieu agricole (*Châteauguay, 25 et 26 mai 2005*).

Lors du Congrès de L'UPA tenu en 2001, plusieurs conditions jugées essentielles pour réussir un transfert sont évoquées par les participantes et les participants. Outre la planification à long terme (minimum 5 à 10 ans) qui implique le transfert des tâches et des décisions, la volonté de la relève à s'établir, la volonté des parents à transférer ainsi qu'une bonne communication entre les deux parties, l'utilisation des ressources externes à l'entreprise a été identifié comme une condition essentielle au transfert :

« L'utilisation de ressources externes à l'entreprise est une autre condition essentielle au transfert. Ces ressources doivent être compétentes et spécialisées en la matière. On souligne le rôle des CRÉA et l'importance de partager son expérience avec d'autres productrices et producteurs agricoles ».

Dans le portrait de l'Établissement et de retrait de l'agriculture produit par le CRAAQ en 2004, on peut lire en conclusion le constat suivant :

« Les leçons reçues de jeunes dont l'établissement s'est soldé par un échec soulignent l'importance de recourir systématiquement aux organismes d'aide au transfert pour permettre un dialogue sain auprès des membres de la famille. (...) Au plan de l'accompagnement professionnel, les CRÉA du Québec ont développé des services et des outils répondant aux besoins d'ordre humain et organisationnel de l'entreprise familiale agricole québécoise ».

ANNEXE B

Recueil de citations (suite)

Appui au CRÉA – Cogestion

Mme Parent déclare, 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 (...).

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 (...). 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 ».

10. L'EXPERTISE

Conseiller en transfert

Gauvreau et Jourdain spécifient également l'expertise d'un conseiller en transfert : *« (...) Dans un dossier de transfert, la capacité du conseiller en transfert de changer de rôle est fondamentale, car il doit intervenir au niveau des processus, c'est-à-dire s'intéresser davantage au cheminement qu'à la destination. Le conseiller en transfert est un intervenant conscient de la complexité des dossiers de transfert, de l'identité de son client et de la durée du processus. Il développe des compétences spécifiques en entreprise familiale et en processus de transfert afin d'enrichir ses capacités à exercer plus adéquatement sa fonction conseil ».*

Et plus loin de préciser : *« Depuis une dizaine d'années, les conseillers des CRÉA ont acquis une expérience qui leur permet de coordonner efficacement les dossiers de transfert. Ces organismes ont été créés pour répondre à ce mandat spécifique »* (Gauvreau et Jourdain, 2002).

Famille

« En considérant que plus de 90 % des entreprises agricoles sont familiales, la majorité de ces changements de direction s'effectueront dans un contexte familial où se côtoient des relations affectives, d'affaires et de négociations. Ces changements importants demanderont aux familles de se doter d'outils et de mécanismes de communication qui permettront d'éviter l'éclatement de la

ANNEXE B

Recueil de citations (suite)

famille et de l'entreprise en cours de transfert ou à la suite d'un établissement. (...) Il est impératif pour le succès d'un établissement que les intervenants auprès une entreprise agricole familiale tiennent compte des spécificités des différents systèmes, individu-famille-entreprise, et comprennent les interactions entre ceux-ci » (CRAAQ, 2004).

Exportation de l'expertise CRÉA

Une étude de l'UQTR fait pour le compte du réseau des SADC recommande même de s'inspirer du modèle CRÉA pour l'adapter à d'autres secteurs : « (...) Compte tenu de l'expérience et de l'expertise développées par les Centres régionaux d'établissements 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 ; compte tenu que le modèle que représente ce type d'intervention peut être transféré à d'autres secteurs moyennant des adaptations appropriées ; 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 et qui viserait en priorité mais sans s'y limiter, de petites et moyennes entreprises du secteur tertiaire » (Dumais, Jean, Morin et Dionne, 2005).

11. DÉVELOPPEMENT DU SERVICE CRÉA

Le mentorat en agriculture

En 2006, Parent, Éthier et Perrier ont effectué une analyse et évaluation des expériences de mentorat et proposent une adaptation au contexte agricole québécois. Le constat suivant est fait :

« (...) Les jeunes de la relève au sein du milieu agricole auraient besoin d'un tel type de soutien et d'accompagnement au cours des premières années de vie de leur entreprise ».

Dans le cadre de cette recherche, deux expériences de mentorat ont été examinés dans le cadre de ce projet de recherche. Voici les éléments de succès tel que rapportés par l'équipe de chercheur :

« Parmi les éléments de succès, l'encadrement par le CRÉA mérite d'être souligné d'une façon particulière. Reconnus dans le milieu agricole comme des organismes spécialisés en transfert d'entreprise, les centres régionaux d'établissement en agriculture sont également réputés pour leur expertise dans le domaine des relations humaines spécifique au milieu agricole. Or, dans la mesure où la mise en place d'une cellule de mentorat exige que la personne responsable ait une fine compréhension de la psychologie de la clientèle desservie, l'aide et l'encadrement du CRÉA a été appréciée, soulignée et considérée comme précieuse. Précisons que l'expertise des CRÉA est particulièrement riche dans la juste compréhension de la réalité psychologique vécue par les jeunes de la relève de même que les agricultrices et les agricultrices qui se retirent d'une entreprise agricole ou encore qui poursuivent leurs activités en copropriété avec leurs enfants. Selon Marie-Hélène Croft, coordonnatrice du projet-pilote, cette aide a été utile tout au long de la mise en place du projet, incluant la rédaction des outils de

ANNEXE B

Recueil de citations (suite)

formation ».

L'accompagnement post-transfert

D'après une étude sur les facteurs de réussite et d'échec de l'établissement en agriculture au Québec, on constate que plus d'un jeune sur quatre s'est retiré de l'activité agricole dans les six ans qui ont suivi son établissement (Parent, Jean et Simard 2000).

En 2000, une étude de Parent, Jean et Simard démontre l'importance considérable pour la réussite de la reprise d'un accompagnement adéquat :

« De fait, notre étude a démontré que plusieurs trajectoires d'insuccès auraient pu être évitées si la jeune génération avait pu, suite à des difficultés conjoncturelles ou momentanées, trouver dans son entourage un soutien psychosocial et professionnel. L'accompagnement parental en premier lieu et professionnel par la suite apparaissent comme des conditions incontournables pour réussir l'établissement. Il semble impératif de penser à un transfert progressif du pouvoir (apprentissage progressif au métier de gestionnaire), à une préparation de la génération sortante et à une forme d'accompagnement professionnel durant les premières années d'établissement. Il faut que des organismes comme les Centres régionaux d'établissement en agriculture (CREA) puissent intervenir non seulement en amont mais aussi après l'établissement, afin d'accompagner les agriculteurs durant la période d'exploitation, période cruciale s'il en est une. Il y a une demande en ce sens et cette approche ne devrait pas être organisée selon une approche de soins palliatifs mais plutôt selon une démarche d'accompagnement préventif. On devrait aussi se soucier de procurer des lieux de rencontre et d'échange aux partenaires du transfert de ferme, particulièrement les jeunes nouvellement établis en région, c'est-à-dire là où la démographie ne favorise pas les regroupements.

Accessibilité du service

« Les conseillers des CRÉA ne sont consultés que par une faible proportion des propriétaires et des personnes identifiées à la relève, soit 11 % » (Parent, Perrier et Tondreau, 2002).

BIBLIOGRAPHIE

CADIEUX Louise et Jean LORRAIN (2003). *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'entrepreneurship, Université du Québec à Chicoutimi, Université de Sherbrooke. Institut d'entrepreneuriat. Hiver 2003. Pp.25-32.

Coopérateur agricole (Le) (2000). *Les causes d'échec de la relève, une enquête menée auprès de 65 jeunes*. En collaboration avec Diane Parent. Avril. Pp 46-52.

CRAAQ (2004). *Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec*. Avril. 141 pages.

DOLAN Shimon L. et Gérald LAMOUREUX (1990). *L'initiation à la psychologie du travail*. Chapitre 13. Dans : *Le changement et le développement organisationnel*. Éditeur Gaétan Morin.

DUMAIS Mario, Bruno JEAN, Sophie Anne MORIN et Stève DIONNE (2005). *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. Avril. 211 pages.

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

INOUSSA Rahim et Louise SAINT-CYR (2000). *Revue de la littérature sur la relève dans la PME familiale*. Montréal, École des Hautes Études Commerciales, Cahier de recherche No. 00-01, mars.

LAFONTAINE Yvan et Lucie GAUVREAU (2000). *Transfert de ferme : de la théorie à la vraie vie ! Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec. Entreprendre pour mieux vivre*, actes du 14^e Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, tenu à Drummondville, le 24 novembre. Pp. 86-121.

PARÉ Brigitte et Antonine RODRIGUE (2005). *Proposition sur le financement des CRÉA du Québec*. Comité aviseur des CRÉA du Québec. Septembre. 9 pages.

PARENT Diane (2004). *L'importance de bien préparer son transfert*. Feuille de la Fédération des producteurs de porc du Québec. Décembre 2004, 4 pages.

PARENT Diane, Isabelle ÉTHIER et Jean-Philippe PERRIER (2006). *Analyse et évaluation des expériences et des programmes de mentorat et proposition d'adaptation au contexte agricole québécois*. Collaboration d'Isabelle Paré et Élisabeth Ouellet. Traget Laval, 28 avril. 102 pages.

PARENT Diane, Bruno JEAN et Myriam SIMARD (2000). *Transmission et maintien de la ferme familiale :*

BIBLIOGRAPHIE

analyse des facteurs et stratégies d'établissement de la relève agricole familiale via les situations d'insuccès. Collaboration de Jacques Tondreau, Mario Handfield et Johanne Bérubé, Québec, Université Laval, Agri-Gestion Laval, 108 pages.

PARENT, Diane, Élisabeth OUELLET et Jean-Philippe PERRIER (2004). *Établissement en agriculture de la relève non familiale : trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès.* Collaboration de Marie Gagné, Québec, Université Laval, Traget Laval, 120 pages.

PEARSON Ginette, (2006). *Les CRÉA du Québec, une expertise en péril. Comité aviseur des CRÉA du Québec.* Décembre. 36 pages.

Producteur de lait québécois (Le) (2000). *Dossier transfert de ferme.* Les succès et insuccès de l'Établissement (Collaboration de Diane Parent). L'aspect humain de transfert d'entreprise pour traverser d'une rive à l'autre. Collaboration de Lucie Gauvreau. Mai. Pp13-36.

RICHER, Francine et Louise ST-CYR (2001). *La planification de la relève dans les P.M.E. : statistiques et réflexions.* *Gestion*, vol. 26, no. 2, été 2001. 8 pages.

ST-CYR Louise et Francine RICHER (2003). *Stratégies de transmission réussie des PME québécoises.* Montréal, HEC Montréal, cahier de recherche no. 03-01, 106 pages.

ST-CYR Louise, Francine RICHER et Jean-Pierre DUPUIS (1998). *La relève agricole familiale au Québec : portrait et facteurs de succès de la relève établie.* Montréal, HEC Montréal, cahier de recherche no. 98-01, 164 pages.

Table des conseillers et conseillères en relève et formation agricoles du MAPAQ (2005). *Extrait du compte rendu des discussions tenues lors de l'assemblée provinciale semi-annuelle (printemps) des conseillers régionaux en relève agricole.* Châteauguay, les 25 et 26 mai 2005. 1 page.

TONDREAU Jacques, Diane PARENT et Jean-Philippe PERRIER (2002). *Transmettre la ferme familiale d'une génération à l'autre. Situation du Québec et regard sur le monde.* Québec, Agri-Gestion Laval, Université Laval, 168 pages.

UPA (2001). *Synthèse des ateliers thématiques tenus dans le cadre du congrès général de l'UPA 2001.* 31 pages.

Ce document a été produit par :



Stratégie Conseil Pearson
Ginette Pearson, CRHA
Conseillère en transfert de ferme et performance organisationnelle
220, rue Saguenay
St-Fulgence, (QC) G0V 1S0
Téléphone : (418) 674-9334
Télécopieur : (418) 674-2432
Courriel : gpearson@strategieconseil.com

Mai 2007