

Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

L'avenir n'est plus ce qu'il était !

Paul Valéry

Sommaire :

Un « gros » rapport, beaucoup d'idées ! Un avenir de l'agriculture dans lequel la relève semble un peu trop oubliée.

Les hommes estiment que les décisions financières, la planification des changements sur la ferme et le transfert de ferme sont les sources les plus importantes de tension.

Dans ce numéro :

La CAAAQ et la relève.	1-2
Tensions et conflits dans l'entreprise familiale : peut-on y voir plus clair ?	3-4
Des nouvelles de la Suisse	4

Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation

Québec



farmcentre.com

Avenir sans relève : pour le moins troublant !

« Les jeunes, c'est l'avenir ! » C'est une évidence pour ne pas dire une banalité. Bien que, dans le rapport de la CAAAQ, il n'y ait pas de section particulière adressée à la relève, nous vous avons proposé le mois dernier de faire une synthèse du rapport face à la problématique du renouvellement des générations. Nous tenons parole. Quant à notre inquiétude de refléter fidèlement la vision des commissaires, M. Pronovost nous a malheureusement grandement rassuré en déclarant : « Nous n'avons pas la compétence pour traiter de ce sujet (la relève), ni le temps pour l'acquérir. Par contre, nous savons qu'il y a de gros chantiers (Politique Jeunesse) là-dessus en ce moment. » (TCN, p 12, 21 février



2008). Une commission sur l'avenir de l'agriculture qui n'a pas le temps et/ou les compétences pour traiter de l'avenir des jeunes en agriculture et qui s'en remet au gouvernement (MAPAQ, Politique Jeunesse) alors que c'est ce même gouvernement qui l'a mandaté pour étudier le sujet : C'est pour le moins troublant ! Dans le second article, nous vous proposons un outil pour y voir plus clair dans les situations de tensions et de conflits dans l'entreprise familiale. Il ne s'agit pas ici d'intervenir nécessairement (voir Info-Transfert de février 2008) mais de plutôt de diagnostiquer la situation.

Bonne Lecture.

La CAAAQ et la relève.

Suite aux mémoires reçus, la commission postule la nécessité d'assurer la relève agricole (p 26). Cette relève se heurte à de nombreuses difficultés : la valeur des actifs agricoles (quotas en particulier), la difficulté d'obtenir du financement, la complexité administrative, ... Ces facteurs induisent également des obstacles au démarrage d'entreprises plus petites même à temps partiel.

Suite à ce constat, deux recommandations touchent directement la relève :

- La recommandation no 9 propose de limiter et baisser le prix des quotas : dans le lait, des mesures ont déjà été prises en ce sens. Jusqu'où peut-on aller sans qu'il y ait un report de cette valeur sur d'autres actifs ? Il est proposé également de constituer une banque de quotas destinée à la relève : dans les œufs, par exemple, un quota de 5000 pondeuses vient d'être attribué à un jeune. C'est une initiative fort intéressante qui, cependant, à certains égards, pourrait ressembler à la « Loto-Quota ».

- La recommandation 19 propose de hausser les exigences de formation de la relève pour accéder aux programmes d'aide de la Financière Agricole. La formation est, certes, à privilégier d'autant plus que l'on parle de fonds publics et surtout qu'il est démontré qu'il existe un lien entre la formation et la « réussite » de l'entreprise. Cette approche fera, sans doute, évoluer plus rapidement le dossier de la reconnaissance des acquis.

Dans le reste du rapport, la relève est en filigrane ! Cependant plusieurs concepts soulevés dans le rapport ont un impact direct sur l'établissement même si leur envergure dépasse largement le cadre de la relève :

Une agriculture plurielle :

« Une agriculture diversifiée par la taille de ses installations, par ses méthodes de production et par la gamme de ses produits » (p 37).

Plus que l'idée de diversification, elle-même, la mise en évidence et la reconnaissance de cette dimension de l'agriculture semble majeure.

Diversité dans la taille des fermes : Comme tout le Suite page 2

La CAAAQ et la relève. (suite)

monde le sait, plus de 50 % des fermes ont un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 \$, et la plus grande proportion des produits agricoles est générée par les «grosses» fermes, en petit nombre. Plus ou moins consciemment, le «modèle» de ferme valorisé est la «grosse» ferme et son expansion : l'imaginaire populaire, les médias sont tournés vers la grosse entreprise, des programmes d'aide favorisent le volume de production, etc. La reconnaissance et l'acceptation de la diversité des tailles d'entreprises devraient permettre de focaliser le discours non pas sur la grosse entreprise, le «modèle», mais plutôt sur la viabilité, la transférabilité, la durabilité (agro-environnementale, économique et sociale) de l'entreprise quelle que soit sa taille. De plus, la «petite» ferme, demandant moins de capitaux, est plus accessible à la relève, en particulier la relève hors cadre familial.

Diversification des produits agricoles : la planche de salut pour les petites entreprises, qui n'ont pas le volume, est le prix des produits. On parle ici de valeur ajoutée, de transformation à la ferme, de circuits de distribution courts, de marchés de niche, de labélisation ou de marques, reconnaissance de nouvelles activités agricoles, etc. C'est, certes, une avenue intéressante et qui devrait être développée. Cependant, il faut tirer les leçons du passé (autruche par exemple) et ne pas faire de la diversification et de la valeur ajoutée la panacée pour la grande majorité des petites et moyennes entreprises au risque de tuer la poule aux œufs d'or ! Quel contrôle (ou organisation) de ces marchés devra-t-on développer ?

De la révision, telle que proposée, de certains programmes (ASRA en particulier, limite des maximums de compensation, ouverture à d'autres productions, etc), de la simplification administrative, des ajustements dans l'utilisation du territoire agricole, ... devrait naître une «agriculture plurielle» et indirectement une accession au métier d'agriculteur plus facile.

Une vision idyllique ?

« Nous parlons d'une agriculture entrepreneuriale constituée d'établissements de production et de transformation de tailles fort diverses, qui choisissent de se spécialiser ou de diversifier leurs activités, qui assument leur part de risque, qui tirent profit des innovations et des occasions d'affaires et qui ont

la possibilité de croître et de prendre de l'expansion.» C'est un idéal ! Est-ce réaliste ? Est-ce une vision suffisamment large pour «habiller» tous les agriculteurs (jeunes ou plus âgés) et toutes les situations ? Cela nous éclaire sur ce que devrait-être une entreprise et son gestionnaire mais nous en dit peu sur le secteur agricole et agroalimentaire, les entreprises dans leur ensemble. «Croître et prendre de l'expansion» paraît encore inéluctable, une fin en soi. Quel impact cela peut-il avoir sur la pluralité de l'agriculture ?

La bonne question ? Ou le malaise ?

«Chaque fois qu'à cause d'un problème de relève, une ferme est achetée par l'agriculteur voisin, on réduit la population active de la communauté rurale. Sans empêcher ces transactions, il faut, dans une perspective d'occupation du territoire québécois, prendre option en faveur de la préservation d'un nombre optimal de fermes.» Ici, on touche de près la multifonctionnalité de l'agriculture (p 37) : développement rural, occupation du territoire, etc. Il ne faut pas empêcher le rachat d'une ferme par le voisin («croître et prendre de l'expansion»), mais cela diminue le nombre de fermes, cela a un impact sur la population, les emplois, le développement rural et l'établissement en agriculture. Y-a-t-il un malaise ? Que privilégier ? L'optimalité du nombre de fermes ! Quel est le nombre optimal ? C'est, sans doute, la bonne question dont la réponse a un impact direct sur la relève (l'avenir de l'agriculture !) et les mesures à envisager.

La relève : que lui reste-t-il ?

Pour la relève familiale, elle va continuer de s'établir par transfert (ce qui représente 75 % des établissements). Il faudrait cependant s'intéresser sérieusement au démantèlement et à ses raisons pour optimiser le nombre de transferts.

Pour la relève non familiale, qui est en croissance, deux avenues se présentent : le transfert non familial et le démarrage d'entreprises. Dans les deux cas, et comme pour la relève familiale, l'aide du cédant reste certainement un facteur important. Il faut donc s'intéresser aux cédants, aux facteurs (financiers ou autres) qui pourraient les inciter à aider une relève potentielle.

En conclusion, un «gros» rapport, des éléments intéressants, beaucoup de questions, beaucoup de travail à réaliser, un oublié : la relève.

Un «gros» rapport, beaucoup d'idées ! Un avenir de l'agriculture dans lequel la relève semble un peu trop oubliée.



Source :

Agriculture et agroalimentaire : Assurer et bâtir l'avenir. Rapport de la commission sur l'avenir de l'agriculture.

Ce rapport est disponible à l'adresse suivante : www.caaaq.gouv.qc.ca

Tensions et conflits dans l'entreprise familiale : peut-on y voir plus clair ?

Pas besoin d'être devin pour reconnaître que l'avenir d'une ferme familiale est fortement déterminé par la relation entre les partenaires, entre parents et enfants mais aussi entre conjoints. Mais si les désaccords et les tensions font partie de la vie courante des entreprises et peuvent être, jusqu'à un certain point, constructifs, vivre et gérer les conflits n'a pas le même impact lorsque tout cela se passe en famille. Or, si le thème de la gestion des conflits a souvent été abordé dans les colloques et publications, il a été peu souvent analysé finement dans les entreprises agricoles familiales. Une enquête réalisée auprès de 206 conjoints agriculteurs du Minnesota a permis d'identifier les différentes sources de tensions et de conflits chez chacun des partenaires et a tenté de les relier avec la pérennité de l'entreprise démontrant plus que jamais que la ferme familiale est à la fois « relations d'affaire et affaire de relations ».



de justice les hommes considèrent que la répartition du travail leur crée plus de tensions, alors que chez les femmes c'est la question de l'équité salariale. Sur les aspects liés au rôle, hommes et femmes s'entendent sur l'ordre des sources de tension bien que la moyenne des scores soit plus élevée chez les hommes. Quant aux enjeux travail-famille, l'ordre est inversé selon le genre : la répartition du temps al-

Les hommes estiment que les décisions financières, la planification des changements sur la ferme et le transfert de ferme sont les sources les plus importantes de tension.

Suite page 4

Ferme sous haute tension : savoir bien identifier la source.

Sharon Danes et Sayali Amarapurkar ont amené les couples d'agriculteurs à se prononcer individuellement sur une série d'énoncés caractéristiques des sources de tensions dans les entreprises familiales. Elles les ont regroupées en quatre catégories soit les conflits entourant les questions de justice et d'équité (par exemple la question du salaire et de la répartition du travail), les conflits de rôles (tels la confusion qui peut être créée par la superposition des différents statuts comme le père qui est à la fois employeur-patron-partenaire-conjoint), les conflits relatifs à la conciliation travail-famille et ceux liés au fonctionnement de l'entreprise. Le questionnaire a été traduit librement et présenté dans l'encart 1. Il peut servir d'outil aux différents conseillers qui veulent raffiner le diagnostic lors de moments clés, notamment lors de la préparation au transfert de ferme.

Les résultats démontrent quelques différences de genre. En effet, sur les enjeux

Encart 1 : Identification de la nature et de l'intensité des conflits sur l'entreprise familiale

Un certain niveau de tension et de désaccord est inévitable sur une entreprise familiale si ce n'est du fait que vous travaillez constamment ensemble. Encerclez le chiffre qui reflète le niveau de tension qui existe chez vous, pour chaque élément énoncé ci-dessous et ce selon une échelle de 0 (ne provoque aucune tension) à 6 (très grande source de tension).

La nature des tensions et conflits	niveau de tension						Très élevé
	nul						
	0	1	2	3	4	5	6
1. Tensions relatives à la justice-équité							
1.1 La répartition équitable des charges de travail							
1.2 La rémunération (salaire) du travail des membres de la famille							
1.3 Les compensations et vacances entre membres de la famille							
2. Les tensions liées au rôle							
2.1 Qui fait/réalise les tâches							
2.2 Qui est responsable des tâches							
2.3 La supervision des employés							
2.4 Les relations entre les partenaires familiaux et les employés							
3. Les tensions relatives aux liens Travail/Famille							
3.1 La répartition du travail et de l'argent entre l'entreprise et le ménage							
3.2 L'équilibre du temps entre la famille et le travail							
4. Les tensions liées au fonctionnement de l'entreprise							
4.1 Prendre des décisions financières							
4.2 Planifier un changement sur l'entreprise							
4.3 Les objectifs d'entreprise qui devraient être mis de l'avant							
4.4 Comment résoudre les problèmes							
4.5 Comment préparer et opérationnaliser le transfert de la ferme							
4.6 Jusqu'à quel point peut-on être en désaccord entre nous							

TRAGET LAVAL

Comité éditorial

Raymond Levallois
Diane Parent
Jean Philippe Perrier
David Dupont

TRAGET Laval

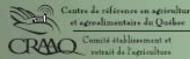
Faculté des sciences de l'agriculture
et de l'alimentation
Pavillon Paul-Comtois, Université Laval,
Sainte-Foy, Québec G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-2131, poste 2395
Télécopie : (418) 656-7821
Messagerie : traget@traget.ulaval.ca

Colloque sur l'établissement et le retrait en agriculture

Le jeudi 15 mai 2008
Hôtel Universel Best Western, Drummondville



Une initiative :



Partenaire :



Mythes et réalités

Prenez part au rendez-vous des professionnels et des intervenants.

Plusieurs sujets aussi importants que nécessaires :

- Le pouvoir et l'autorité des personnes qui interagissent lors du transfert ou de l'établissement impactent sur le transfert lui-même ainsi que sur les chances de réussite de l'entreprise...
- Le service-conseil est un enjeu majeur lors de l'élaboration d'un dossier d'établissement...
- L'identification des facteurs de succès de la relève
- Les parallèles entre les entreprises qui opèrent hors agriculture et les entreprises agricoles

Pour information, inscription et programme

<http://www.craaq.qc.ca/Calendrier/57/>



Tensions et conflits dans l'entreprise familiale : peut-on y voir plus clair ? (suite)

loué à la famille et à l'entreprise étant une source de conflits identifiée en premier lieu par les femmes alors que pour les hommes c'est la répartition de l'argent.

Finalement en ce qui touche le fonctionnement de l'entreprise, les différences significatives hommes-femmes se font sentir sur quatre éléments, et ce avec une opinion plus marquée chez les hommes. En effet, ceux-ci semblent trouver que le climat entourant les décisions financières, l'introduction et la planification des changements sur la ferme et le transfert de ferme

sont des sources clairement identifiées de tensions.



Un désaccord peut être constructif, mais plusieurs peuvent être destructeurs !

Les chercheuses s'entendent pour dire que, sur la question des conflits et tensions dans

les entreprises familiales, il y a encore beaucoup de questions sans réponse notamment le degré de tolérance aux tensions traversant le système famille-entreprise. S'il est vrai qu'un conflit peut être constructif, qu'en est-il de l'accumulation de sources de tensions ?

À défaut de recherches approfondies, la sagesse impose la devise « attention danger ».

Source :

Danes, S. M., & Amarapurkar, S. (2001). Business tensions and success in farm family businesses. *The Journal of Family Relations and Human Development/Family Economics and Resource Management Biennial*, FERM: AAFCS 178-190.

Transfert, succession, relève, retraite : des nouvelles de la Suisse.

Nous voudrions porter à votre attention les travaux de la Station Agroscope située à Ettenhausen en Suisse, notamment ceux de Ruth Rossier sur différents aspects de la succession des entreprises agricoles. La plupart des articles sont disponibles en ligne sur le site de la Revue suisse d'Agriculture <http://www.acw.admin.ch/dokumentation/00445/01108/index.html?lang=fr>

- ROSSIER Ruth et Brigitta WYSS (2006), « Succession à la ferme : Facteurs déterminants », *Revue suisse d'Agric.* 38 (3) : 151-155 . Présentation des résultats d'une recherche sur les facteurs d'influence et les obstacles à la reprise ou à l'abandon faite auprès de 776 exploitants suisses de plus de 40 ans.
- ROSSIER, Ruth et P. Felber (2007), « Qualité de vie des paysans à la retraite », *Revue suisse d'Agric.* 39 (6) : 317-320. Étude sur la qualité de vie des agriculteurs à la retraite soit après le transfert de leur ferme. Un article fort intéressant sur un sujet peu exploré.
- ROSSIER Ruth et Brigitta WYSS (2008), « La pluriactivité n'est pas un obstacle pour la succession de la ferme », *Revue suisse d'Agric.* 40(1) : 51-55. Quelle est l'influence de la pluriactivité dans la reprise de l'exploitation ? Cet article nous en dit un peu plus sur la question.