

Info-Transfert

Bulletin sur le transfert de ferme au Québec

« Quand les choses se passent trop vite, personne ne peut être sûr de rien, de rien du tout, même pas de soi-même. »

Milan Kundera
Écrivain (1929-)
La lenteur (1997)

Sommaire :

Un répondant pour la relève au MAPAQ est en poste. Ses principaux interlocuteurs sont les groupes de relève et les conseillers des bureaux régionaux du ministère.

Une recherche canadienne met en évidence l'importance des styles de gestion des partenaires impliqués dans les stratégies de transfert.

Une journée de colloque est réservée aux résultats des projets subventionnés par la Politique d'intégration des jeunes en agriculture.

Dans ce numéro :

Le mot de la rédaction	1
Un répondant pour la relève au MAPAQ	1
Un répondant pour ... (suite)	2
Les styles de gestion : une approche pour mieux réaliser le transfert de ferme	2
Les styles de... (suite)	3
23 octobre 2003 : rendez-vous à Drummondville	4

Avec le support financier de



Conjuguer avoirs et êtres

Le transfert de ferme, un processus complexe

Tout récemment, est paru un article de Traget Laval dans la revue *Recherches sociographiques* (XLIV, 1, 2003: 141-164) sur la transmission de la ferme québécoise. L'article reprenait, en grande partie, les résultats de notre recherche publiée en 2001 sur les aspects relationnels dans le processus de transfert.

En conclusion, nous avons proposé quelques facteurs explicatifs des difficultés rencontrées au cours de la période de transmission. En voici deux : le transfert peut

être plus ou moins laborieux à cause de la confusion des rôles des partenaires ou encore, à cause des dynamiques particulières liées aux styles de gestion du duo propriétaire senior-relève lors du processus. La confusion des rôles se comprend par la présence d'une double dynamique, celle de

la famille et celle de l'entreprise où s'entremêlent des aspects affectifs, financiers et des relations de pouvoir. Enfin, s'entrecroisent les rôles d'un père/patron/propriétaire majoritaire avec ceux d'un fils/employé ou aide/propriétaire minoritaire.

Quant à l'explication de l'influence des styles de gestion dans les stratégies de transfert, elle est empruntée à une étude menée par des chercheurs ontariens. Un résumé de leurs résultats est présenté dans ce numéro.

Également, dans ce numéro, nous vous invitons à prendre connaissance du rôle du nouveau répondant ministériel pour la relève au MAPAQ, Jacques Boucher et du contenu du prochain colloque de la Politique d'intégration des jeunes en agriculture.

Bonne lecture

Un répondant pour la relève au MAPAQ

Il y a quelques mois, un répondant ministériel pour la relève agricole a été désigné par la direction du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) à la demande de la Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ). Il s'agit de Jacques Boucher qui occupe présentement la fonction d'adjoint exécutif au bureau du sous-ministre. Comme c'est une toute nouvelle fonction au MAPAQ, monsieur Boucher a eu l'amabilité de nous fournir plus de détails sur les tâches qui lui ont été confiées de façon à mieux comprendre son rôle dans le dossier de la relève et l'établissement au cours des prochains mois.

Dans un premier temps, son mandat consistera à établir de meilleurs liens avec les groupements de jeunes, notamment la FRAQ, l'Association des Jeunes ruraux du Québec (AJRQ) et le Québec 4H/Québec Young Farmers, afin de mieux situer leurs préoccupations et leurs besoins.

Dans un deuxième temps, il a la responsabilité d'assumer une coordination harmonieuse et un suivi du dossier de relève agricole au sein du MAPAQ. En matière d'appui aux groupes de jeunes, le MAPAQ subventionne depuis plusieurs années des projets dont l'objectif est de favoriser une prépara-

(suite page 2)



Un répondant pour la relève au MAPAQ (suite)

tion à la pratique de la profession ainsi qu'un bon établissement. L'an passé, environ 160 projets de groupes de jeunes ont été soutenus financièrement pour un montant total de 107 000 \$. Cette année, une enveloppe budgétaire de 150 000 \$ sera consacrée pour de telles initiatives émanant des groupements de jeunes en milieu agricole. À cet égard, monsieur Boucher suivra de près l'implantation d'un tout nouveau cadre de gestion pour l'examen des projets soumis par les jeunes. Ce cadre prévoit notamment la mise sur pied de comités régionaux MAPAQ - relève agricole. Ces comités devront s'assurer que les demandes auront un traitement équitable, cohérent et transparent. En matière de services-conseils, monsieur Boucher est appelé à maintenir un lien étroit auprès des 14 conseillers régionaux en re-

lève agricole au MAPAQ qui ont notamment comme tâche d'assister les groupes de jeunes dans leur région. Ce lien se concrétisera par la transmission d'informations sur les préoccupations des groupes de la relève mais aussi sur les positions du Ministère et des autres directions régionales liées aux dossiers de la relève et l'établissement.

Enfin, sur le plan de la formation, le nouveau répondant sera impliqué dans les travaux relatifs à l'élaboration d'une politique de formation pour le secteur bioalimentaire, un des engagements du présent gouvernement. Les trois partenaires impliqués - MAPAQ, Ministère de l'Éducation et Emploi-Québec - sont actuellement à convenir d'une démarche commune pour aboutir à la formulation et à la mise en place de cette politique.

Le nouveau répondant à la relève aura notamment pour tâche d'établir de meilleurs liens avec les groupements de jeunes de la relève afin de mieux situer leurs préoccupations et leurs besoins.

Texte rédigé avec la collaboration de Jacques Boucher, répondant ministériel pour la relève agricole au MAPAQ.

Les styles de gestion : une approche pour mieux réaliser le transfert de ferme

Les modes de transfert de ferme sont très complexes. Les rares études qui ont été menées permettent de comprendre le sujet et peuvent éclairer les intervenants qui travaillent avec les familles impliquées dans des processus de transfert. Janet Edgar Taylor, Joan E. Norris et Wayne H. Howard, de l'Université de Guelph en Ontario, ont publié une recherche dans ce sens en 1998.

Le but de cette étude, « Succession Patterns of Farmer and Successor in Canadian Farm Families », était de vérifier si des modèles de transfert pouvaient être identifiés dans les fermes canadiennes. De plus, les auteurs cherchaient à savoir comment la typologie développée par la chercheuse américaine Sonia Salamon et ses collègues, pouvait s'appliquer dans la description des modèles de transfert des fermes familiales canadiennes. Salamon et ses collègues avaient identifié deux modèles de transfert

associés à deux types de familles : les familles qui considèrent les objectifs de leurs fermes en terme économique et celles qui privilégient la préservation de l'héritage. Les auteurs ont appliqué cette typologie à 36 fermes canadiennes réparties dans cinq provinces, Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Ontario et Terre-Neuve, transférées ou sur le point de l'être. Pour chaque cas, trois entrevues ont été effectuées : une avec un des parents, généralement le père, une avec la relève et une avec quelqu'un de la fratrie (frère ou sœur) non impliqué dans le transfert. Dans le quart des cas, la typologie pouvait s'appliquer mais se révélait peu significative. Les chercheurs ont donc privilégié une autre voie d'explication, celle du style de gestion de la ferme des personnes impliquées : développeur (*expander*) et conservateur (*conservator*).

(suite page 3)

La recherche publiée en 1998 a été réalisée dans cinq provinces canadiennes : Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Ontario et Terre-Neuve.



Les styles de gestion : une approche pour mieux réaliser... (suite)

Implication des styles dans le transfert

Les **développeurs** sont généralement dans la génération qui agrandit et diversifie la ferme de leurs parents. Ils sont caractérisés par leur gestion entreprenante, leur ambition, leur vision et leur besoin élevé de contrôle. Ils prennent plus de risques et empruntent souvent pour s'agrandir. La propriété et le contrôle sont importants pour eux. Mais, ils ne se distinguent pas des conservateurs sur le fait de viser à optimiser leur profit. Enfin, les développeurs ne prennent leur retraite que quand ils sont confrontés à des événements comme les accidents de travail et les maladies. Quant aux **conservateurs**, ils ont acquis une bonne condition de vie par leur travail acharné. Ils ont une approche plus prudente face à l'endettement et à l'expansion. En effet, ils comptent beaucoup sur leurs ressources et empruntent peu pour s'agrandir pour que la ferme soit transférable avec un minimum de dettes. Ils ont des valeurs d'harmonie familiale qui passent au-dessus du fait de faire beaucoup d'argent. La recherche a démontré que plusieurs avaient des plans de retraite et étaient prêts à diminuer leur participation dans la ferme quand la relève attendait pour prendre la direction de l'entreprise. Les caractéristiques appliquées à chaque membre du duo producteur senior-relève permettent de déterminer quatre modèles de transfert. Le tableau qui suit montre la répartition des duos senior (S) - relève (R) des 36 familles de l'enquête :

Développeur (S)/ Développeur (R) 10	Développeur (S)/ Conservateur (R) 10
Conservateur (S)/ Développeur (R) 2	Conservateur (S)/ Conservateur (R) 14

Pas de combinaison gagnante

La combinaison des styles de gestion de la ferme du couple agriculteur-relève en affaire peut déterminer si les deux peuvent

s'entendre et travailler ensemble dans la situation de transfert. Chaque duo a sa propre dynamique dans sa façon d'aborder ses relations de travail, ses stratégies de succession et ses lieux de difficultés potentielles. Ce qui laisse supposer des stratégies différentes de transfert selon les quatre combinaisons. Aussi, la situation sera plus facile pour certaines catégories. Pour les conservateurs-conservateurs et les conservateurs-développeurs, la succession se fera d'une manière relativement harmonieuse. Cependant, dans le cas des développeurs-développeurs, on devra résoudre les luttes de pouvoir pour que la succession puisse se réaliser. Dans le cas des développeurs-conservateurs, l'absence de lutte de pouvoir ne veut toutefois pas signifier qu'il n'y a pas de conflit, non plus que la relève soit particulièrement satisfaite du transfert. En d'autres mots, cette absence de lutte n'est pas forcément un bon signe.

Des conclusions applicables ?

Certaines conjointes impliquées dans les fermes prennent activement part aux prises de décisions. Dans plusieurs cas, les femmes permettent de régler les conflits et jouent le rôle de médiatrice. Les auteurs estiment que des recherches plus poussées seraient nécessaires afin de déterminer si les rôles et l'influence des femmes diffèrent selon le modèle de transfert. Le rôle des conjointes n'a pas toujours été clairement établi dans les processus de transfert. Elles sont, en effet, absentes dans plusieurs cas.

Les résultats de cette étude peuvent servir autant aux conseillers CRÉA dans les équipes de transfert, qu'aux notaires, fiscalistes, conseillers de gestion, comptables, etc. bref à tous les professionnels qui travaillent avec les familles sur les dossiers de transfert. Ces résultats fournissent une approche qui permet de tenir compte de l'aspect intergénérationnel et des stratégies de transfert selon les styles de gestion des producteurs et de leur relève. Ceci permettrait de prévenir certains conflits et de développer une intervention appropriée à l'équipe de transfert.

L'étude fait ressortir que les styles de gestion des duos vont influencer les stratégies de transfert de ferme mais qu'il n'y a pas de combinaison gagnante. Il y a toutefois certains duos qui doivent s'attendre à vivre plus de confrontations et de discussions notamment lors de la passation du pouvoir.



Texte rédigé par Abdoul Teuw, stagiaire à Traget Laval (été 2003), à partir de l'article de Janet E. Taylor, Joan E. Norris et Wayne H. Howard « Succession Patterns of Farmer and Successor in Canadian Farm Families », *Rural Sociology*, no 4, vol. 63, décembre 1998, p. 553-573.

TRAGET LAVAL

Info-Transfert est un bulletin d'information sur le transfert de ferme et l'établissement en agriculture. Il est publié 10 fois l'an par le groupe de recherche TRAGET Laval de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (Québec). La mission de TRAGET Laval est de contribuer au développement des connaissances et à leur diffusion ainsi qu'à la formation d'étudiants dans les domaines de la gestion agricole, du transfert de ferme et de l'établissement en agriculture.

Comité de rédaction

Raymond Levallois
Elizabeth Ouellet
Diane Parent
Jean-Philippe Perrier

Responsable de la rédaction

Elizabeth Ouellet

Collaborateurs

Jacques Boucher, MAPAQ
Abdoul Teuw, Université Laval

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

Toute reproduction des articles avec mention est encouragée.

Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement afin d'alléger le texte.

RETROUVEZ-NOUS SUR LE WEB
[HTTP://WWW.TRAGET.ULAVAL.CA/](http://www.traget.ulaval.ca/)

Vous désirez vous abonner à *Info-Transfert*? Communiquez avec nous et votre adresse électronique sera ajoutée à notre liste d'abonnés.

23 octobre 2003 : rendez-vous à Drummondville

Un colloque à l'initiative du Comité directeur de la Politique d'intégration des jeunes à l'agriculture (PIJA) aura lieu le 23 octobre prochain. Cet événement vise à diffuser une synthèse des travaux réalisés depuis la mise en place de la PIJA en 2000 par le MAPAQ. Rappelons que la Politique avait quatre axes d'intervention: l'accès à la propriété, l'encadrement technico-économique, la formation et la valorisation de la profession agricole. Elle cherchait à fournir des outils adaptés pour des établissements possibles et durables. Le colloque s'adresse aux jeunes de la relève, aux producteurs agricoles et intervenants intéressés par cette problématique et l'événement aura lieu à l'Hôtel Universel Best Western de Drummondville. Le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ) en assume la logistique et l'administration. Trois formules sont au pro-

gramme : conférences, capsules d'informations et ateliers.

Double présence de Traget Laval

Traget Laval présentera les résultats de deux projets de recherches. L'un concerne les formules de transfert et de démantèlement et l'autre, les facteurs de succès et d'insuccès de l'établissement de la relève non familiale.

Les autres présentations traiteront d'entrepreneuriat agricole, de formation professionnelle et technique, d'un outil pour réaliser un bilan pour l'avenir et d'une approche diagnostique pour évaluer la situation des entreprises en vue d'un transfert. Trois ateliers sont aussi prévus. Ils porteront sur les approches variées d'établissement, les approches de formation en agriculture ainsi que les formules et outils d'accompagnement.

La relève, les producteurs agricoles et les intervenants concernés par l'établissement des jeunes en agriculture et le transfert de ferme sont attendus en grand nombre.



Programme et formulaire d'inscription disponibles sur le site du CRAAQ :
[http://www.craaq.qc.ca/DATA/](http://www.craaq.qc.ca/DATA/EVENT/46.pdf)
[EVENT/46.pdf](http://www.craaq.qc.ca/DATA/EVENT/46.pdf)