

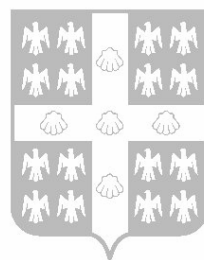
TRAGET Laval

Transfert, gestion et établissement en agriculture

Établissement en agriculture de la relève non familiale : trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès

**Diane Parent, Elizabeth Ouellet
et Jean-Philippe Perrier
avec la collaboration de Marie Gagné**

2004



UNIVERSITÉ
LAVAL

Pour information et commentaires :

Traget Laval
Pavillon Paul-Comtois
Université Laval
Québec (Québec) G1K 7P4
Téléphone : (418) 656 2131 poste 3059
Télécopieur : (418) 656 7821
Site Internet : <http://traget.ulaval.ca>

Des copies du rapport sont disponibles à l'adresse ci-dessus.

Publication

ISBN 2-9802961-3-9

Dépôt légal 1^{er} trimestre 2004
Bibliothèque nationale du Québec, 2004
Bibliothèque nationale du Canada, 2004

TRAGET Laval

Transfert, gestion et établissement en agriculture

Établissement en agriculture de la relève non familiale : trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès

**Diane Parent, Elizabeth Ouellet
et Jean-Philippe Perrier
avec la collaboration de Marie Gagné**

2004

Ce projet a reçu le support financier du Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec (MAPAQ) dans le cadre de sa Politique d'intégration des jeunes en agriculture (PIJA).

AVANT-PROPOS

La recherche a été menée par l'équipe de recherche sur le transfert, la gestion et l'établissement en agriculture (TRAGET Laval), de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (Québec) suite à un financement dans le cadre de la Politique d'Intégration des Jeunes en Agriculture (PIJA), programme administré par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ).

Les auteurs tiennent à exprimer un profond remerciement à toutes les personnes rencontrées qui ont accepté de participer à l'enquête. Leurs témoignages apportent de nouvelles connaissances qui, jusqu'ici, étaient peu ou pas connues. La mise en commun des données ainsi que l'analyse leur feront peut-être prendre conscience qu'ils ne sont pas si différents des autres. Les résultats seront certes utiles tant aux futurs agriculteurs et agricultrices qui veulent démarrer une nouvelle entreprise qu'aux intervenants et intervenantes qui gravitent dans les services d'aide au démarrage spécialisés des secteurs agricoles et de l'emploi en général.

Les auteurs remercient les conseillers régionaux en relève et formation agricoles du MAPAQ du Bas-Saint-Laurent, du Centre-du-Québec, de l'Estrie et de la Montérégie pour leur participation à l'identification des répondants et répondantes de la relève non familiale.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

Chapitre I - Tour d'horizon sur la relève agricole non familiale

1. Introduction	2
2. Relève et établissement : quelques définitions	3
3. Réussite ou échec des établissements dans le milieu agricole	6
4. La relève non familiale au Québec, une population difficile à cerner	7
Quelques données quantitatives	8
D'autres données plus qualitatives	9

CHAPITRE II – MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE, DESCRIPTION DES ENTREPRISES ET DES RÉPONDANTS

1. Présentation de l'enquête et de sa méthodologie	16
Les unités d'analyse et la grille d'entretien	20
Choix de l'échantillon et déroulement de la cueillette des données	22
Éthique et formulaire de consentement	25
2. Description de l'échantillon	25
Répartition et caractéristiques des entreprises	25
Caractéristiques des exploitants	29
Les exploitants et leur lien avec l'agriculture	32

CHAPITRE III – TRAJECTOIRES ET FACTEURS DE SUCCÈS OU D'INSUCCÈS

1. Les trajectoires	35
Formation, expérience et autres préparations : trois étapes préparatoires	35
Une idée qui a germé à l'adolescence	35
Une formation initiale en agriculture	37
Une expérience en agriculture	37
Le développement de diverses initiatives	38
Deux étapes : prédémarrage et démarrage	39
Modèles, modes d'acquisition et montage financier	44
Deux modèles d'établissement : l'achat et la location	44
Modes d'acquisition	44
Montage financier	46

2. Les facteurs prédominants	48
Les déterminants	48
Une forte dynamique interne entre coexploitants	49
Présence d'une dynamique externe : parrainage ou adoption	51
Entraide familiale et soutien financier	54
Soutien professionnel	56
Autres facteurs déterminants ou ayant un effet très facilitateur	59
Au prédémarrage	59
Au démarrage	60
Le profil entrepreneurial agricole	61
La capacité entrepreneuriale agricole	63
Les blocages et les freins	66
Crise de lancement	67
Crise de croissance	68
Des conséquences non recherchées	70
Blocages externes ayant un effet négatif dans l'évolution des entreprises	71

CHAPITRE IV- SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET COMPARAISONS

1. Synthèse des résultats	75
Les trajectoires de l'établissement	77
Les étapes d'établissement : prédémarrage et démarrage	78
Les modes d'acquisition : modèles d'établissement et montage financier	79
Les facteurs prédominants : déterminants, très facilitants, blocages et freins	80
Tableau synthèse	83
Discussion sur les résultats concernant les déterminants	85
2. Observations sur les conditions d'établissement des relèves non familiale et familiale	86
3. Comparaison avec d'autres études	91
CHAPITRE V- PAROLE AUX JEUNES, MYTHES ET RÉALITÉS, PISTES DE RÉFLEXION	
1. Les conditions de succès selon les répondants	96
2. « Si c'était à refaire... »	98
3. Commentaires et messages à des jeunes qui veulent s'établir en agriculture	100
4. Mythes et réalités	104
Mythes autour des individus	105
Mythes autour du projet d'établissement	107
5. Pistes de réflexion	108
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	115
ANNEXES	

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

		Page
Figure 1	Schéma de causalité des facteurs d'échec des nouvelles entreprises de Marc Ingham	19
Tableau 1	Unités d'analyses et indicateurs	21
Tableau 2	Répartition des entreprises selon le niveau de risque à l'établissement	27
Tableau 3	Chiffre d'affaire, première année et 2002 (ou année de fermeture des livres)	28
Tableau 4	Valeur des actifs de l'entreprise, première année et 2002 (ou année de fermeture des livres)	29
Tableau 5	Répartition des parts selon les personnes impliquées	31
Tableau 6	Implication chez les couples en coexploitation	32
Tableau 7	Nombre d'établissements selon la durée du prédémarrage	42
Tableau 8	Répartition des entreprises selon les combinaisons des modes d'acquisition	47
Tableau 9	Répartition des combinaisons de modes d'acquisition selon le niveau de risque au démarrage	48
Tableau 10	Caractéristiques entrepreneuriales et leurs composantes, selon l'Inventaire des caractéristiques ICE-Agro	63
Tableau 11	Répartition des cas aux deux moments selon les facteurs déterminants	85
Tableau 12	Comparaison des conditions d'établissement, relève non familiale et familiale	87
Tableau 13	Facteurs très importants et de moyenne à grande importance chez les insuccès dans la relève familiale d'après Parent, Jean et Simard (2000)	92
Tableau 14	Les conditions de succès les plus représentées	97
Tableau synthèse	Trajectoires et facteurs prédominants lors de l'établissement de la relève non familiale	83

Sigles et acronymes

AEC	Attestation d'études collégiales
BAC	Baccalauréat
BAPE	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
CFA	Centres de formation agricole
CLD	Centre local de développement (Québec)
CRÉA	Centres régionaux d'établissement en agriculture
DEC	Diplôme d'études collégiales
DEP	Diplôme d'études professionnelles
DJA	Dotation d'installation aux jeunes agriculteurs (aide à l'établissement, France)
FAC	Financement agricole Canada
FADQ	Financière agricole du Québec
FRAQ	Fédération de la relève agricole du Québec
GEEA	Gestion et exploitation d'une entreprise agricole
IQDHO	Institut québécois du développement de l'horticulture ornementale
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
OFQJ	Office franco-québécois pour la jeunesse
PATLQ	Programme d'analyse des troupeaux laitiers du Québec
PIJA	Politique d'intégration des jeunes en agriculture
REER	Régime enregistré d'épargne retraite
SADC	Société d'aide au développement des collectivités (organisme fédéral)
SCF UPA	Services de comptabilité et de fiscalité de l'UPA
SGA	Syndicat de gestion agricole (devenu Groupe conseils agricoles)
STA	Programme de soutien au travail autonome (géré par les CLD)
UPA	Union des producteurs agricoles

CHAPITRE

1

**TOUR D'HORIZON SUR LA RELÈVE
AGRICOLE NON FAMILIALE**

TOUR D'HORIZON SUR LA RELÈVE AGRICOLE NON FAMILIALE

1. Introduction

Au Québec, le phénomène grandissant de démantèlement des fermes ainsi que la déstructuration du milieu rural sont des thèmes récurrents depuis quelques décennies. Une des solutions serait d'introduire de nouveaux venus en agriculture. Il y a dix ans, le MAPAQ (1993) produisait un guide pour encourager la reprise des exploitations sans relève familiale. Sur la base de quelques témoignages, le guide démontrait qu'il était possible de s'établir en agriculture autrement, de façon à encourager cette alternative. Il identifiait les points forts de ces personnes porteuses d'un projet d'établissement, issues d'un milieu rural ou urbain, agricole ou non, et qui aspiraient à un mode de vie dans l'agriculture. Or, un certain nombre des entreprises agricoles québécoises qui pensent vendre ou transférer leur ferme dans les prochaines années n'a pas identifié de relève familiale. Combien d'entre elles seront transmises dans les prochaines années à une relève non familiale? Seront-elles louées ou achetées? Ou encore, démantelées? Combien de projets d'établissements pourront se concrétiser? Combien réussiront à démarrer? À se maintenir et à dépasser les cinq premières années? Quels sont les principaux obstacles rencontrés? Quel est leur taux de survie? Quelles sont les raisons de leur succès ou de leur échec? Comment réduire les obstacles? Autant de questions sans réponse actuellement.

Dans le cadre de la Politique d'intégration des jeunes en agriculture (PIJA) du MAPAQ et dans la poursuite d'une recherche d'Agri-Gestion Laval affiliée à deux autres chercheurs, sur l'analyse des insuccès de personnes établies sur la ferme familiale (Parent, Jean et Simard, 2000), il est apparu pertinent d'interroger l'autre population, la relève non familiale, compte tenu que les obstacles semblent plus nombreux. Les interrogations de départ étaient :

- Quels sont les facteurs caractérisant les parcours d'établissement de cette population?
- Quelles furent les conditions facilitantes et les obstacles majeurs?

- Quels sont les facteurs qui ont contribué à précipiter la situation d'insuccès?
- Quels sont les types de profils d'établissement conduisant à la réussite versus l'insuccès selon entre autres, leurs antécédents, les caractéristiques sociodémographiques et les choix entrepreneuriaux?
- Quel a été le rôle des parents et des proches lors de l'établissement? Et au regard de l'échec?
- Quel est le rôle des principaux acteurs des milieux agricole et scolaire?
- Quelles leçons ont-ils tirées de cette expérience?
- Quelles sont les principales différences entre les parcours de succès et d'insuccès?
- Peut-on élaborer des typologies des trajectoires de réussite et d'insuccès? Quelles sont-elles?

Le projet avait donc pour objectifs de départ d'identifier les facteurs déterminants et facilitants, de même que les obstacles à l'établissement de la relève non familiale en termes de freins ou de blocages, d'évaluer s'il y a des différences entre les parcours de succès et d'insuccès et de bâtir une typologie des trajectoires de réussite et d'insuccès. Les résultats de cette analyse des facteurs et de stratégies d'établissement de la relève agricole non familiale permettra ainsi de documenter ce phénomène inexploré par la recherche et de mieux appréhender les obstacles et conditions de succès chez un groupe qui tend à s'imposer de plus en plus comme voie d'avenir du maintien et du développement des exploitations agricoles.

2. Relève et établissement : quelques définitions

Qu'entend-on par relève? Le Petit Larousse définit la relève comme une action de remplacer une équipe par une autre. Dans le secteur agricole, la tradition de transmettre la ferme familiale de génération en génération a fait en sorte que l'on a identifié la génération qui prend le relais comme la relève familiale. Les personnes identifiées comme relève familiale sont donc celles qui prennent la suite de l'agriculteur¹ sortant et des autres coexploitants de l'entreprise s'il y a lieu, et le procédé pour y arriver est le transfert de la ferme. Lorsque tel n'est pas le cas, on a eu tendance à définir toute autre situation comme étant le fait d'une relève non familiale, en opposition à l'autre catégorie. Mais, les situations sont plus complexes et le terme définit mal ce que regroupe cette catégorie.

¹ L'utilisation du masculin a pour unique but d'alléger le texte.

Les auteurs qui se sont penchés sur diverses questions autour de la relève en agriculture définissent généralement la transmission familiale selon la distance existant entre les générations pour accéder à l'activité agricole (Dumas, Dupuis, Richer et Saint-Cyr, 1996) ou selon la présence d'un lien de parenté direct ou indirect avec la famille qui cède l'entreprise (Parent, Jean et Simard, 2000 : 14). De façon générale, la relève non familiale est définie par la négative, c'est-à-dire, n'ayant aucun lien direct ou indirect de parenté avec les vendeurs. Pour les chercheuses Dominique Jacques-Jouvenot et Marie Gillet, dans les transmissions hors cadre familial « ...sont exclues toutes transmissions familiales jusqu'au troisième degré inclus (grands-parents/petits-enfants, parents/enfants, oncles /neveux) (2001 : 111).

D'autres recherches utilisent les critères d'éligibilité aux programmes d'aide en vigueur. Par exemple, Filteau et Laliberté définissent la relève à partir des critères du programme d'aide à l'établissement de la Financière agricole du Québec (FADQ). Les personnes sont âgées de 18 à 39 ans, ont acquis au moins 20 % des parts de l'entreprise agricole et ont l'agriculture comme principale occupation (1987 : 91). Dans le présent rapport, nous allons dans le même sens pour des fins de comparaison² et définissons la relève non familiale comme des jeunes hommes et jeunes femmes âgés entre 18 et 39 ans, ayant démarré une exploitation agricole et n'ayant aucun lien familial avec le(s) vendeur(s) ou supérieur au 3^e degré, s'il y a lieu. Par exemple, ceci exclut tous les transferts impliquant des transactions faites avec des neveux ou nièces, petits-enfants ou encore les conjoints de fait. Ces jeunes ne doivent donc pas avoir repris la ferme de leurs parents ou s'être établis en coexploitation avec eux. Ils peuvent avoir grandi sur une exploitation agricole et même s'être installés sur la terre voisine de celle de leurs parents en autant que cette terre n'appartenait pas aux parents et qu'elle ne leur a pas été transmise par eux.

Cependant, dans son sens strict, la relève non familiale serait celle qui prend le relais d'une ferme existante en production et dans sa totalité, qui n'est pas celle des parents ni de la proche parenté, lors d'un transfert non familial. Mais il est des cas, et ils semblent nombreux, où des personnes achètent ou louent une ferme désaffectée, ou encore achètent un fonds de terre et y installent une production originale. Pour rendre compte de toutes les situations, il serait plus pertinent d'utiliser le concept d'établissement en agriculture comme point de départ de tout questionnement sur la survie des entreprises agricoles tout en prenant soin de ne plus faire systématiquement l'adéquation entre les termes

² Nous sommes conscients que le choix d'une limite d'âge excluait une autre catégorie de nouveaux établis, ceux qui démarrent une entreprise agricole à la suite d'une réorientation de carrière ou de prise de retraite.

établissement et transfert. L'établissement en agriculture a comme but ultime l'acquisition d'un statut de producteur, d'une occupation principale en agriculture, la possession ou la location d'une ferme avec la contribution directe en capital humain pour l'accomplissement des travaux quotidiens liés à la production et à la gestion de leur entreprise.

Le MAPAQ Saguenay-Lac-Saint-Jean et Côte-Nord (2002), subdivise en trois, les différentes solutions pour réaliser un établissement en agriculture :

- 1- Établissement dans une ferme en exploitation (établissement qui peut se faire par l'intégration, la location-achat, le financement par le vendeur, à l'aide d'un revenu extérieur),
- 2- Transfert de ferme parents-enfants,
- 3- Démarrage d'une nouvelle production (2002 : 4-5).

Pour notre part, nous aurions tendance à regrouper les deux premières parce qu'elles poursuivent un même objectif, celui de reprendre par transfert une entreprise existante et sa production, d'une génération à l'autre ou entre étrangers. L'autre est de démarrer une nouvelle production avec l'acquisition d'un fonds de terre (ou la location) et des moyens de production (animaux, sol, etc.). Selon la terminologie des chercheurs français, il est question d'installation hors cadre familial, installation qui se scinderait en deux groupes : ceux qui reprennent une exploitation et ceux qui créent leur activité. Trois conditions doivent être présentes pour qu'il y ait transmission hors cadre familial : absence de successeurs familiaux, viabilité économique de l'exploitation et une candidature à la reprise³ (Jacques-Jouvenot et Gillet, 2001 : 117 et 121).

Les deux modes d'établissement comportent des étapes et des activités différentes. L'établissement par transfert se fait avec la reprise d'une ferme, généralement par une transmission dans un processus pouvant s'échelonner sur plusieurs années et mettant en présence la relève familiale ou non et l'agriculteur cédant. La transmission peut se faire graduellement ou en bloc. Les étapes généralement reconnues sont le transfert du travail, le transfert de la gestion et le transfert de la propriété (Keating et Munro, 1989 : 21). On reconnaît plusieurs phases au processus dont l'une en aval qui constitue une période d'expérimentation et d'identification de la relève, suivie d'une période d'intégration. En amont, le retrait de l'entreprise de l'agriculteur cédant complète le processus de transfert (Lafontaine et Gauvreau, 2000). Cela suppose donc que la relève établie possède au moins 51 % des parts de

³ Les auteures ont constaté dans leur enquête que la majorité des jeunes qui reprenaient une exploitation existante était d'origine agricole contrairement à ceux qui démarraient une entreprise (Jacques-Jouvenot et Gillet, 2001 : 121).

l'entreprise, que son travail sur la ferme représente son occupation principale et qu'elle est responsable de la gestion de l'exploitation⁴.

L'établissement par démarrage d'une nouvelle entreprise agricole correspond plus directement à un démarrage classique d'entreprise comme dans tous les autres secteurs de l'économie, c'est-à-dire, avec des période de prédémarrage - précision d'un projet, recherche d'un emplacement, de financement, rédaction d'un plan d'affaires, etc. et de démarrage, le démarrage étant le début de la production. Cette notion d'établissement diffère pour les transferts familiaux. Filteau et Laliberté définissent le processus d'établissement sur une période variable, incluant les 5 à 6 années précédant et suivant l'année d'établissement, cette dernière étant déterminée par l'année d'obtention d'une subvention de l'Office du crédit agricole du Québec, la Financière agricole de l'époque (1987 : 112). Dans notre recherche, nous subdivisons le processus en deux périodes, prédémarrage et démarrage et l'année d'établissement est celle de l'acquisition de l'entreprise et des débuts de la production.

3. Réussite ou échec des établissements dans le milieu agricole

Aux fins de construction de leur échantillon et de compréhension du déroulement des étapes de l'établissement, Parent, Jean et Simard (2000 : 10) ont utilisé la notion d'échec comme faisant référence à l'entreprise qui n'avait pas duré. Cette notion a été reprise dans notre recherche, l'insuccès du projet de la personne est associé concrètement à la fermeture des livres après avoir suivi les diverses étapes de l'établissement et avoir atteint la seconde étape de démarrage. Ainsi, toutes les personnes sélectionnées avaient dans les faits réussi la première étape de prédémarrage puisque l'entreprise a vécu quelques années après le démarrage officiel mais l'entreprise n'a pas réussi à passer le cap d'au moins cinq années de fonctionnement.

À notre connaissance, au Québec, seulement deux études ont cherché à analyser les facteurs de succès et d'insuccès en agriculture et ce, majoritairement auprès de la relève familiale. L'étude exploratoire sur les établissements familiaux non réussis de Parent, Jean et Simard (2000), a permis de conclure que l'abandon était un processus où s'entrecroisait un ensemble de facteurs que chaque trajectoire était formée d'un enchevêtrement de facteurs personnels, familiaux, organisationnels ou externes, dont certains étaient plus déterminants que d'autres. Quatre principales trajectoires expliqueraient 60 % des cas d'abandon post-

⁴ Ces critères diffèrent de ceux de la FADQ qui exige un minimum de 20 % des parts pour être éligible à l'aide à l'établissement.

établissement⁵ : des conditions non facilitantes liées au transfert de la ferme, le démantèlement de l'exploitation, des problèmes de gestion et l'installation sur une ferme peu modernisée (2000 : 46).

Une autre recherche a été menée sur cette problématique dans le monde agricole il y a maintenant plus de 15 ans (Muzzi et Morisset, 1987). Elle visait à analyser les facteurs favorisant le succès de l'établissement des jeunes en agriculture au Québec. Elle a mesuré le taux de survie des établissements agricoles pour une année donnée, 1980-1981, chez les individus ayant obtenu l'aide à l'établissement. En appliquant une méthode d'analyse du discriminant, cinq variables caractéristiques de l'exploitation sont ressorties comme étant déterminantes : les études à temps plein en agriculture, l'acquisition de la ferme des parents, l'établissement comme mode de vie, les travaux de drainage souterrain et l'adhésion à un syndicat de gestion agricole. Un seul critère financier s'est avéré significatif, la capacité de remboursement (1987 : 72)⁶.

Presque les trois quarts de l'échantillon était de la relève familiale qui avait acquis leur entreprise soit en achetant la ferme familiale ou en s'associant avec le père ou la mère (Muzzi et Morisset, 1987 : 32). Ainsi, pour l'année 80-81, 27,1 % de l'échantillon avait acquis leur entreprise agricole lors de leur établissement soit par achat d'une ferme autre que la ferme familiale (22,3 %), soit par association en dehors de la famille (2,4 %) ou par développement autonome d'une nouvelle entreprise (2,4 %). Les résultats montrent aussi que les établissements réalisés dans le cadre familial seraient plus nombreuses à se maintenir au fil des années : « Un individu ayant acquis la ferme de ses parents conserve son entreprise dans 87,1 % des cas, alors que celui acquérant une autre ferme ne la conserve que dans 58,3 % des cas. » (1987 : 58). Ces différences laissent entrevoir un taux d'échec relativement élevé chez la relève non familiale. Il n'est toutefois pas possible de vérifier si ce haut taux d'échec (plus de 40 %) est toujours actuel.

4. La relève non familiale au Québec, une population difficile à cerner

À notre connaissance, il n'y a pas de recherche québécoise ayant cherché à étudier la relève non familiale dans son ensemble. La recherche sur la relève agricole au Québec est relativement récente et

⁵ Quarante entreprises de l'échantillon avaient cessé les activités à l'intérieur des six premières années suivant l'établissement; ils faisaient partie de la période appelée post-établissement.

⁶ Les jeunes étaient de la région de Québec. Outre des caractéristiques relatives à l'entreprise agricole, et celles relatives à la situation financière des entreprises, trois autres avaient été examinées : caractéristiques relatives à l'individu, celles relatives aux perceptions générales actuelles et futures de l'agriculture au Québec et celles relatives aux raisons personnelles invoquées pour justifier le retrait (Muzzi et Morisset, 1987).

elle s'est surtout attardée à la relève familiale. Les plus nombreuses recherches touchent la problématique de la formation de la relève agricole et ce, depuis les années 1980, particulièrement en lien avec l'obtention de l'aide à l'établissement (Filteau et Laliberté, 1987; Tondreau et Morisset, 1998a; Tondreau et Morisset, 1998b; Hamel, Morisset et Gagnon 1993; MAPAQ, 2003). Outre le profil de la relève agricole publié régulièrement par le MAPAQ, d'autres aspects ont été étudiés comme l'analyse des facteurs d'insuccès (Parent, Jean et Simard, 2000; Muzzi et Morisset, 1987) ou encore la situation du transfert de ferme ici et ailleurs (Tondreau, Parent et Perrier, 2002). Mentionnons aussi les études réalisées par l'École des Hautes Études Commerciales sur les raisons et motifs qui ont poussés de jeunes filles et de jeunes hommes à s'établir sur la ferme familiale (Dumas, Dupuis, Richer et St-Cyr, 1996) ainsi qu'un portrait de la relève agricole familiale et ses facteurs de réussite (St-Cyr, Richer et Dupuis, 1998).

Quelques données quantitatives

Combien de personnes qui ne sont pas de la relève familiale s'installent en agriculture chaque année au Québec? Qui sont ces personnes? Quels sont leurs antécédents? Comment s'y prennent-elles? Peu de réponses sont disponibles et les informations statistiques sur cette population sont difficiles à trouver. Tout au plus voici quelques points de repère.

Selon le Profil de la relève agricole 2000 (MAPAQ, 2002), 26 % des 3438 entreprises agricoles québécoises qui pensaient vendre ou transférer leur ferme d'ici 2005, n'avaient pas identifié de relève familiale. Plus du tiers (390/884) de ces entreprises déclarent un revenu agricole total de plus de 100 000 \$. La moitié est majoritairement dans la production laitière (un peu plus de 200) et dans la production des bovins de boucherie. Trois régions ont des taux nettement plus élevés que la moyenne provinciale de 26 %. Ce sont les régions de Laval (42,8 %), la Mauricie (37,5 %) et Saguenay-Lac-Saint-Jean (35 %). A cette catégorie s'ajoute 9 % d'entreprises qui ignorent si elles auront une relève. Quelle sera la situation réelle en 2005 de toutes ces fermes? Tout au plus, on peut avancer qu'il y aurait entre 2000 et 2005, un potentiel de 240 fermes par année qui pourraient être reprises par une relève non apparentée.

Une autre source statistique permet de connaître le nombre d'entreprises agricoles ou de personnes qui ont obtenu l'aide à l'établissement de la Financière agricole du Québec. Selon le plus récent rapport annuel de la FADQ 2002-2003⁷, 333 personnes étaient admissibles à la prime dont 65 % des hommes et 35 % de femmes et

⁷ Disponible sur Internet sur le site de la FADQ : <http://www.financiereagricole.qc.ca/fr/>.

presque les trois quarts étaient dans les productions laitière, horticole et porcine. Les « autres productions » regroupent 12 %. Les statistiques actuelles de la FADQ ne permettent pas de connaître la proportion de ces jeunes qui ont fait un démarrage ou une reprise en tant que relève non apparentée versus celle établie par le biais d'un transfert familial. Aussi, ces statistiques excluent les jeunes établis qui n'en ont pas fait la demande pour diverses raisons dont leur non-éligibilité.

Enfin, d'autres sources d'information pourraient nous informer partiellement sur cette population comme les lieux de formation ou encore, les statistiques de l'immigration. La récente étude sur les jeunes et la formation conclut dans ses faits saillants que la principale aspiration professionnelle des jeunes dans les programmes collégiaux professionnels et techniques est effectivement de devenir producteur agricole, qu'ils soient issus ou non d'une famille agricole. Ils aspirent à reprendre la ferme familiale ou à démarrer une nouvelle entreprise (MAPAQ, 2003 : VI). Les lieux de formation agricole disent vivre une hausse de leur clientèle qui ferait partie de la relève non apparentée. On observe de plus en plus de jeunes gens inscrits aux instituts de technologie agricole, qui ne seraient pas issus du milieu agricole. Par exemple, à l'ITA de La Pocatière, ils seraient autour de 40 %. Environ la moitié des élèves de l'École d'agriculture de Nicolet proviendrait d'un milieu urbain (Allard, 1999). Combien de ces étudiants de la relève non familiale s'installeront comme producteurs après leurs études? Comment parviendront-ils à s'établir? Selon la professeure France Proulx de l'École d'agriculture de Nicolet, des étudiants non issus de fermes familiales peuvent se retrouver ouvriers chez des producteurs qui manquent de relève et ces derniers vendront éventuellement leurs parts de leur entreprise à leur ouvrier (Allard, 1999 : 88). On a aussi tendance à oublier que de nouveaux producteurs principalement d'origine européenne, viennent s'établir en agriculture; là encore, on n'en connaît pas le nombre.

D'autres données plus qualitatives

Cécile Riolland (1994), dans les résultats de sa recherche doctorale sur la répartition géographique et sociale des jeunes de la relève en agriculture au Québec, avance qu'il existe des unités socio-spatiales différentes, auxquelles il est possible d'associer un territoire à un nombre et à un type dominant d'installations. Elle a établi une carte du degré de renouvellement des exploitations agricoles et elle a construit une typologie composée de trois types d'espaces : une zone de fort renouvellement de transmission père-fils, le modèle conventionnel avec un développement productiviste dominant. Deuxièmement, une zone de faible renouvellement, avec des installations fréquentes non familiales et atypiques. Entre les deux, se situe un modèle intermédiaire de développement de moyen renouvellement agricole avec une transmission parents-enfants modérée.

La zone de faible renouvellement comprend l'est de la péninsule gaspésienne, la Côte-Nord et les environs de Québec, les Cantons de l'Est à proximité des États-Unis, l'Outaouais et le Témiscamingue. Les exploitations seraient reprises tardivement par des individus peu qualifiés dont le ménage a recours à un revenu extérieur ou bien par des personnes d'âge plus avancé avec un niveau de formation plus élevé et pas forcément agricole (ce qui favoriserait l'innovation et une meilleure qualité de gestion) dans des structures relativement médiocres. Ils seraient moins impliqués dans les structures socio-professionnelles. (Rialland, 1994 : 176-177).

Rialland conclut que les particularités géographiques et le facteur temps introduisent des « conjonctures » différentes : « Il en résulte une géographie des installations très contrastées des ressources et des contraintes locales où l'effet de lieu s'impose aux facteurs économiques » (Rialland, 1994 :182).

Une autre recherche menée au début des années 1990 traite d'une partie de la relève non familiale, des immigrants qui sont venus s'établir dans le milieu rural québécois comme agriculteurs⁸. Le but était de dégager leur processus d'insertion, les modes d'établissements professionnel et social, les stratégies privilégiées, les atouts et les difficultés rencontrées. La conclusion était que l'insertion n'avait pas été automatique, mais plutôt effectuée progressivement au fil des ans (Simard, 1994 : 69). On a constaté des processus diversifiés, complexes et non uniformes ainsi qu'une pluralité de stratégies d'insertion.

Entre autres, la chercheuse a dégagé trois sources pour les stratégies utilisées par ces producteurs immigrants : celles basées sur soi-même, celles basées sur le réseau européen et des stratégies complémentaires. Les stratégies basées sur soi-même sont celles lorsque l'individu ne compte que sur ses propres atouts et sur sa famille nucléaire. Simard a pu observer que : « Malgré une préférence évidente des répondants de se débrouiller seul rapidement, ils combinent presque toujours cette stratégie plus individualiste à d'autres plus collectives.» (1994 :11). Avec les stratégies basées sur le réseau européen, les producteurs ont recours à l'expertise d'anciens voisins/amis européens ou d'écoles d'agriculture. L'immigrant peut aussi aller chercher de l'information dans des revues européennes spécialisées en agriculture ou par l'embauche de stagiaires étrangers. La dernière catégorie est celle des stratégies complémentaires caractéristique des répondants dans la filière non-contingentée. Ces agriculteurs connaissent des contraintes particulières liées aux types de production comme par exemple : lacunes dans la mise en marché, non-disponibilité des

⁸ L'étude s'étendait sur une période d'une quinzaine d'années afin de dégager une vision diachronique du processus. Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées en 1992 auprès de 27 immigrants provenant de Belgique, de France et de Suisse arrivés au Québec entre 1975 et 1981.

ressources dans la société d'accueil, etc. En conclusion, l'auteure insiste sur le fait qu'il existe un noyau commun quant aux stratégies multiples et polyvalentes utilisées, c'est-à-dire qu'il n'y a pas, tel que le prétendait l'hypothèse de départ, de lien marqué, de relation directe, entre un type de production et une stratégie d'insertion :

Ce processus est diversifié, complexe et aucunement uniforme, les immigrants ayant recours à des stratégies multiples et polyvalentes selon les circonstances. Conditionné par plusieurs facteurs, dont les ressources personnelles favorables de la majorité des immigrants, les contraintes de la filière de production choisie, le type de prise en charge par la société d'accueil, la présence d'une communauté d'origine, il est marqué par un dynamisme et une ténacité quant à la réussite de l'établissement économique et social. (Simard, 1994 : 73-74).

Enfin, nous nous sommes tournés vers une autre source d'information disponible dans les revues et journaux de vulgarisation agricole, des témoignages de personnes établies autrement que par transfert familial. La compilation et la classification des informations rapportées par les journalistes sur les différents cas de relève non apparentée, sont une source riche d'informations qui nous permet de saisir à la fois, la diversité des parcours et les traits caractéristiques communs à l'ensemble de notre population à l'étude. En 1997, Michel Dostie signait un dossier spécial relève dans le *Bulletin des agriculteurs* et décrivait l'exemple de deux couples de relève non familiale. Toutefois, c'est au cours des deux dernières années que les journalistes agricoles se sont plus penchés sur cette population.

Nous avons donc relevé les articles traitant des jeunes producteurs ayant démarré une entreprise sans que ce soit celle de leurs parents ou de leur proche parenté dans les trois principales revues agricoles du Québec : *Le Bulletin des agriculteurs*, *La Terre de Chez Nous*, *Le coopérateur agricole*. Nous avons repéré entre 1999 et 2003, dix-sept (17) articles⁹. La compilation des articles est présentée sous forme de tableau à l'ANNEXE 1 avec le découpage suivant : la région d'établissement, le type de production, le démarrage en couple ou seul, les aides reçues lors de l'établissement, la formation et l'expérience en agriculture, l'origine ainsi que les raisons du succès. Même si tous les articles ne répondent pas systématiquement à tous ces critères, et qu'on ne peut prétendre à une représentativité de l'échantillon, on peut avancer qu'il y a un intérêt de plus en plus marqué pour la relève non apparentée. Quel portrait peut-on dresser de cette relève à partir des éléments contenus dans les articles?

⁹ Les références complètes sont regroupées par ordre alphabétique d'auteurs dans la bibliographie.

Il s'agit souvent d'histoires de producteurs ou productrices ayant obtenu un prix d'entrepreneurship pour leur projet dans une production originale ou bien de productrices à qui on a décerné un prix comme « Agricultrice de l'année » ou « Agricultrice entrepreneure » ou encore « Jeune agricultrice ». De ce fait, on constate une forte présence de femmes dans les articles repérés. Dans l'ensemble, les profils semblent des plus variés. Ils sont fils ou filles d'agriculteurs mais n'étant pas la relève identifiée dans leur propre famille, ou des jeunes ayant grandi dans un milieu rural et ayant eu des expériences de travail comme travailleurs agricoles, ou des jeunes ayant toujours manifesté un désir de vivre de l'agriculture, ou des personnes faisant le choix de quitter la ville ou d'immigrer au Québec et d'adopter la profession d'agriculteur.

Le démarrage des entreprises présentées est le fruit d'un projet commun, en couple et la famille immédiate collabore à différentes tâches. Au besoin, l'un des conjoints conserve son travail à l'extérieur le temps de rentabiliser l'entreprise. Leurs années d'établissement oscillent entre 1994 et 2002, excepté chez un couple de producteurs établis en 1988. Cette relève non familiale est établie dans diverses régions tant dans les régions centrales comme en Montérégie ou Lanaudière que dans les régions périphériques comme dans le Bas-Saint-Laurent ou le Lac-Saint-Jean. Pas moins de huit régions sont représentées. Un seul exemple provient d'un francophone ontarien de la région du Timiskaming. Les producteurs ont majoritairement opté pour des productions en émergence comme les productions ovine, caprine, de ratites, de cervidés ainsi que pour diverses productions biologiques que ce soit dans le lait ou la culture maraîchère extérieure ou en serres. Il y a tout de même quelques exemples d'établissement dans les productions de type plus « traditionnel » comme dans le porc ou la production bovine.

Les articles ne mentionnent pas toujours explicitement si les personnes sont d'origine agricole mais dans huit cas sur treize, au moins un des deux conjoints est né et à travaillé sur la ferme familiale. Deux ont eu la piqure de l'agriculture chez leurs grands-parents. Quant à la formation, la grande majorité possède une base en agriculture allant d'un diplôme (DEP) à une maîtrise en biologie végétale en passant par une attestation d'études collégiales (AEC) ou le diplôme en gestion et exploitation d'une entreprise agricole (GEEA). Deux producteurs sans formation spécifique ont plus de dix années d'expérience dans la production choisie.

Dans un seul cas, une productrice mentionne avoir eu l'aide à l'établissement. D'autres soutiens lors de l'établissement sont signalés comme par exemple, l'aide des conseillers d'un centre local de développement, le démarrage dans un incubateur d'entreprises ou l'apport précieux de producteurs expérimentés. Dans deux cas, l'aide des vendeurs a été soulignée dont le cas du couple de producteurs de porc qui a reçu le soutien du vendeur (et ex-patron). Ce dernier et son

épouse ayant reconnu le potentiel du jeune homme et l'ayant appuyé tout au long du processus d'achat, sont allés même jusqu'à offrir des garanties financières en sa faveur (Arès, 2001 : 56).

Une autre catégorie d'agriculteurs venus d'ailleurs a fait aussi la manchette dans les revues agricoles à la suite du rapport de Myriam Simard. Suzanne Dion (2000) a été à la rencontre de six agriculteurs ou couples d'agriculteurs originaires de la Suisse, la Belgique, la France et la Hollande, qui lui ont confié leur établissement en sol québécois. Ces derniers sont dans les productions horticole ou laitière. Certains sont établis depuis plus de deux décennies - l'un d'eux en 1950! D'autres en 1972, en 1979! D'autres, plus récemment, en 1989 et en 1994. Ils insistent surtout sur l'entraide dont ils ont bénéficié à leur arrivée qui a sûrement eu un impact dans la solidité de leur établissement. La plupart avaient de l'expérience ou de la formation en agriculture et venaient du milieu agricole.

Quelles sont les raisons du succès¹⁰ des entreprises de la relève non familiale avancées dans les revues agricoles recensées? Le thème n'est pas toujours traité aussi explicitement que dans le texte de Maurice Gagnon (2003) sur le secret de la réussite en production ovine mais certains avancent l'importance des qualités personnelles comme la détermination et la persévérance. Il semble aussi que pour la relève agricole non familiale, l'aspect entrepreneurial a un rôle à jouer. D'autres misent sur le fait de contrôler différents aspects technico-économiques de la production (avoir le taux d'endettement le plus bas possible, ne pas avoir de fonds de terre), de l'organisation du travail (partenariat avec un autre producteur pour le partage du temps d'un même employé), ou encore de la mise en marché (diversification de la production, développement de sous-produits, vente directe, site Internet, etc.). Enfin, pour deux producteurs, le fait de s'entourer de personnes-clés ou de s'allier à des partenaires dans leur production sont des éléments essentiels. Plusieurs mentionnent l'importance de leur implication syndicale et professionnelle, voire indispensable au succès de l'entreprise selon un producteur d'agneau de marché (Gagnon M., 2003 : 7). Dans son cas, il était président d'une coopérative ovine. D'autres productrices disent être impliquées dans la table de concertation de leur région ou dans leur syndicat local d'agricultrices ou encore dans une association avec d'autres producteurs comme dans le cas de fermes biologiques.

Pour ce qui est des établis venus d'ailleurs, les facteurs ne diffèrent pas. Ils mentionnent surtout l'importance du rôle d'accueil, d'intégration dans la communauté locale et par les vendeurs (Dion, 2000). L'auteure avance que l'intégration progressive de ces nouveaux agriculteurs dans

¹⁰ On pourrait plutôt dire de leur « survie », puisque plusieurs des entreprises en opération ne sont pas toujours rentables.

les organisations agricoles et associations locales ayant assuré le succès de leur établissement résultent de leurs qualités personnelles. Elle ajoute l'importance du rôle des agriculteurs desquels les nouveaux arrivants ont acheté l'exploitation et de leurs voisins, surtout dans les premiers mois de leur arrivée. Dans deux cas, les nouveaux producteurs ont réalisé de véritables transferts non familiaux et ont été fortement appuyés et soutenus par les vendeurs. Dans le cas des Widmer, les vendeurs ne se sont pas limités à un accueil chaleureux des Suisses dès leur arrivée en 1979 en leur laissant tout ce dont ils pouvaient avoir besoin dans la maison. Dans les mois qui suivirent, le vendeur a introduit le nouvel établi à une association Holstein. Pendant la première année, il leur a tout expliqué pour les travaux et conseillé dans leurs investissements. Dans certains cas, l'on peut constater que des conseillers ont eu un impact considérable comme cet agronome qui est intervenu auprès d'une institution financière pour que le coupe obtienne un prêt pour acheter un tracteur neuf, ou cet autre gérant d'une caisse populaire qui a fait confiance à un étranger pour lui accorder un prêt.

Les éléments qui se dégagent de cette brève compilation permettent d'entrevoir une première image plus globale de cette population peu étudiée. Cette image n'est pas homogène mais les témoignages ont plusieurs points en commun. Même fragmentaire, l'analyse fait ressortir certains facteurs de succès que nous allons aborder dans notre enquête comme le fait de savoir s'entourer d'un réseau d'experts ou de s'impliquer dans des organismes syndicaux ou encore le fait d'avoir une formation agricole, de l'expérience pertinente et des qualités entrepreneuriales.

CHAPITRE

2

**MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE,
DESCRIPTION DES ENTREPRISES
ET DES RÉPONDANTS**

MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE, DESCRIPTION DES ENTREPRISES ET DES RÉPONDANTS

Les prochains chapitres portent sur les résultats de l'enquête menée auprès d'entreprises de la relève non familiale. Dans un premier temps, nous présentons la méthodologie et le cadre d'analyse ainsi que des précisions sur la construction de notre échantillon et nous enchaînons avec la description de la population rencontrée. Dans un troisième temps, nous abordons les trajectoires et les principaux facteurs prédominants. La quatrième partie fait la synthèse de la recherche et des principaux résultats ainsi qu'une comparaison de certains aspects de l'établissement avec la relève familiale. Le dernier chapitre donne la parole aux répondants, fait la déconstruction de certains mythes et conclut avec quelques pistes de réflexion.

1. Présentation de l'enquête et de sa méthodologie

Étudier la question de l'établissement hors cadre familial à partir d'un échantillon représentatif est pratiquement impossible compte tenu de l'absence d'études pouvant fournir le nombre exact de cette population. À notre connaissance, la population exacte des jeunes établis de cette catégorie et de ceux ayant vécu un échec dans leur établissement n'est comptabilisée par aucun organisme public. De plus, compte tenu qu'aucune recherche québécoise ou canadienne auprès de cette population n'a été retracée directement sur le sujet, une approche de type qualitatif permet d'aborder plusieurs thèmes de la problématique de façon à faire émerger les plus dominants et à apporter une compréhension plus profonde du phénomène.

L'approche méthodologique retenue s'apparente à celle des études de cas¹¹. Cette stratégie de recherche développée principalement par Robert K. Yin et par Kathleen M. Eisenhardt dans les années 1980 vise à faire converger les éléments d'explication entre plusieurs cas. C'est une approche ouverte qui permet de prendre en considération les réalités du terrain et de faire les ajustements nécessaires. Elle peut amener les chercheurs en fin d'analyse à théoriser. La recherche démarre sans avoir une hypothèse ferme à vérifier. Il s'agit de formuler préalablement une question de recherche, de choisir ses cas à partir de paramètres spécifiques, de comparer et de confronter les résultats

¹¹ L'étude de cas inter-sites est aussi appelée comparaison inter-sites, comparaison multi-cas ou étude de cas multiples. L'application de cette approche dans des recherches québécoises en sciences de l'administration (Université Laval) a apporté des résultats intéressants sur des phénomènes peu étudiés comme les facteurs de succès à l'exportation chez les PME (Thibodeau, d'Amboise et Gasse, 1995) et chez les PME en nouvelle économie (Tessier et d'Amboise, 2001).

d'analyse des sites pour identifier similitudes et différences. "Il [le chercheur] remplace les méthodes d'analyse statistiques par des comparaisons méthodiques et rigoureuses tout en conservant une bonne dose de flexibilité dans sa démarche." (d'Amboise, 1996 : 97-98).

Le cadre d'analyse permet de vérifier les relations entre les unités, par exemple, entre antécédents et processus, entre les deux périodes prédémarrage et démarrage et entre les différents soutiens. La méthode d'analyse inspirée par celle d'Eisenhardt (1989) se déroule en deux grandes étapes, une analyse intra-site et une seconde, l'analyse inter-sites. L'analyse intra-site consiste en un rapport individuel de nature descriptive pour chaque cas, la mise en évidence de ses caractéristiques et le dégagement des configurations d'intérêt. Dans notre enquête, nous avons regroupé pour chaque cas, l'ensemble des informations en quatre grandes sections : les caractéristiques de l'entreprise, les caractéristiques des exploitants et les stratégies de leur établissement en deux étapes. À l'étape de prédémarrage, nous avons retracé pour chaque cas, le cheminement de l'idée au projet, les aides financières obtenues, la dynamique entre les coexploitants, les soutiens familial, professionnel et du vendeur ainsi que les éléments contextuels. À l'étape du démarrage, de la concrétisation du projet jusqu'à maintenant, nous avons repéré l'évolution de l'entreprise, la vision de l'avenir et les mêmes soutiens qu'à l'étape précédente. L'analyse inter-site permet d'avoir une vision transversale de l'ensemble des données par thème ou groupes de thèmes. Des regroupements de sites sont effectués selon certaines unités d'analyse afin d'arriver à une identification des similarités à l'intérieur des groupes et des différences entre les groupes de cas. Graduellement, les relations entre les variables se dessinent et émergent des hypothèses qui sont confrontées jusqu'à ce que les conclusions théoriques soient en accord avec les données. La dernière étape consiste à comparer et confronter les résultats d'autres recherches menées sur le succès ou l'insuccès des entreprises agricoles, qu'elles soient familiales ou non.

Même si aucune hypothèse n'a été formulée au départ, nous avons tout de même certains a priori : il devait exister des trajectoires différentes, des similitudes et des divergences entre les deux moments, les antécédents devaient avoir joué un rôle dans l'établissement, les dynamiques entre coexploitants ou avec les réseaux professionnels ou familiaux devaient avoir eu des impacts positifs ou négatifs et tous les facteurs ne devaient pas avoir le même poids. Un dernier a priori concernait l'explication des échecs qui devaient s'apparenter à ce qui est vécu dans l'ensemble des entreprises des autres secteurs de l'économie.

Certains aspects du cadre d'analyse ont été inspirés de recherches sur les PME qui sont nettement plus prolifiques sur la problématique du succès ou de l'échec, compte tenu que le taux de faillite des entreprises,

tous secteurs confondus, est très élevé. Or, les facteurs pouvant expliquer le succès ou l'échec des entreprises sont variés, selon les chercheurs, selon les pays mais surtout selon les caractéristiques retenues tant pour les individus que sur les entreprises (Jirari, 1992). Nous nous sommes attardés surtout aux explications pouvant permettre de comprendre les échecs dus à certaines erreurs qui peuvent s'avérer fatales pour les entreprises dans la période de l'établissement. En effet, un constat important des recherches est que les faillites se produisent principalement dans les cinq premières années des entreprises. À partir des conclusions d'un grand nombre d'études consultées, Robidoux, dégage trois principales erreurs de ce qu'il nomme « la crise de lancement » : expérience non équilibrée de l'administration des affaires de l'équipe de gestion dans le secteur d'activité de l'entreprise, faiblesse du système comptable et inefficacité pour la prise de décision et sous-estimation de la mise de fonds nécessaire à la survie de l'entreprise (Robidoux, 1978 : 23).

- Manque d'expérience équilibrée de l'administration des affaires : vente, gestion interne, production, comptabilité, finance, compréhension des interrelations entre les diverses fonctions administratives;
- Un système comptable déficient : les personnes pensent ne pas être en mesure de recourir à des services comptables ou pensent que la nécessité d'un registre viendra avec l'expansion de l'entreprise ou que le système n'aurait pas d'utilité immédiate;
- Une sous-estimation de la mise de fonds : sous-capitalisation due à un plan d'affaires trop optimiste, à des sous-estimations du temps pour générer des revenus, des mauvais calculs des revenus présumés. (Robidoux, 1978 : 22-29)

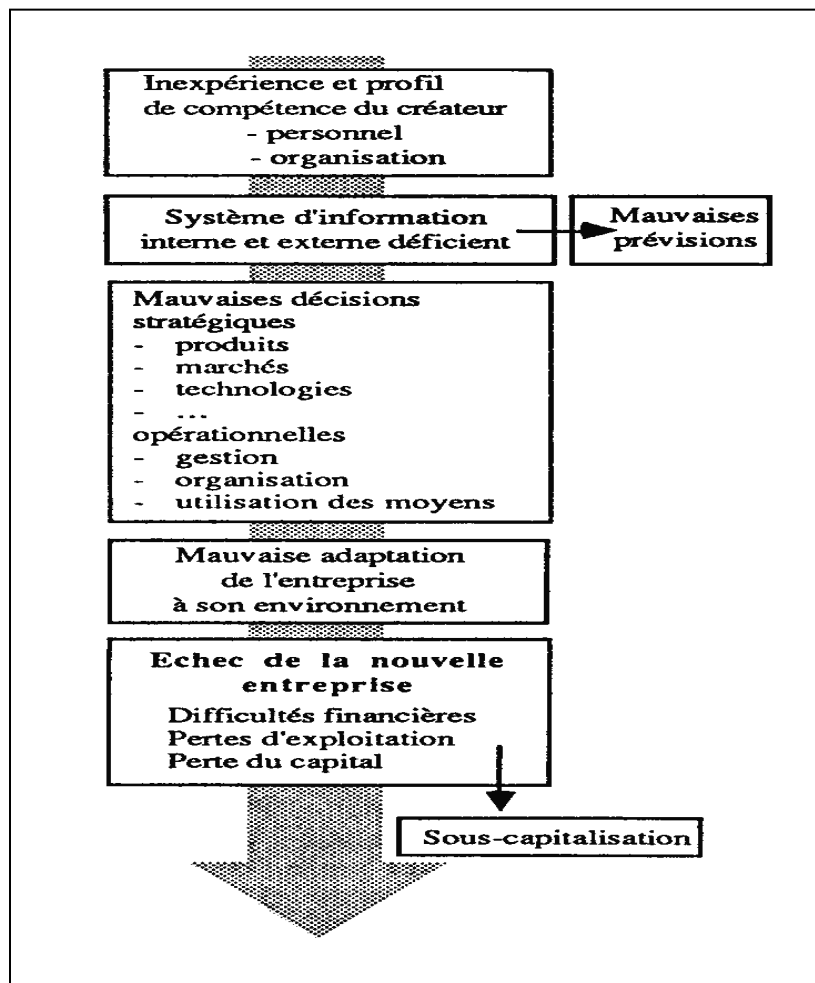
L'auteur identifie six autres crises évolutives que peuvent vivre les PME en croissance : crise de liquidité financière, crise de délégation, crise de leadership, crise de financement, crise de prospérité et crise de continuité.

Dans le même ordre d'idée, Marc Ingham (1988 : 74-75) énonce deux types de crises auxquelles peuvent faire face les créateurs au cours des premières phases de développement de leur entreprise : la crise de lancement et la crise de croissance. La crise de lancement trouve sa source dans l'inexpérience du créateur, le caractère superficiel de l'étude de faisabilité du projet ou la tentation de vouloir courir avant de savoir marcher (trop de produits sur le marché en même temps ou l'inverse). Il ajoute que les crises peuvent être amplifiées du fait que la nouvelle entreprise est sous-capitalisée. Quant à la crise de croissance, elle se concrétise par une crise de liquidité, un endettement excessif, des

difficultés liées à l'organisation ou des crises de prospérité dues à un manque de rigueur dans la gestion. Il précise aussi que la crise de croissance peut être un prolongement et une amplification de la crise de lancement et trouver son origine dans les mêmes causes.

Ingham présente trois facteurs d'échec : un enchaînement de causes, l'inexpérience et les mauvaises prévisions. Son schéma de causalité (Figure 1) peut expliquer comment certains facteurs en entraînent d'autres jusqu'à l'échec des nouvelles entreprises en prenant par exemple, comme point de départ, la personnalité des entrepreneurs (Ingham, 1988 : 127).

Figure 1
Schéma de causalité des facteurs d'échec des nouvelles entreprises de Marc Ingham



Le point de départ est l'inexpérience et le profil de compétence du créateur au niveau personnel ou face à l'organisation. De là, peuvent être prises de mauvaises décisions d'ordre stratégique ou opérationnelle qui se manifesteront dans une mauvaise adaptation fonctionnelle ou

structurelle de l'entreprise aux caractéristiques de son environnement interne ou externe et qui résultent ultimement en difficultés financières ou en faillite. Quant à l'inexpérience, elle peut être technique du fait que le produit n'est pas directement lié aux compétences ou encore elle peut être en rapport avec la gestion comme le fait de se concentrer uniquement sur ce que l'on sait faire le mieux et négliger les aspects moins bien maîtrisés. Enfin, le dernier facteur mais non le moindre concerne les mauvaises prévisions du plan d'affaire qui peuvent faire échouer l'entreprise dès la phase de lancement. Ce peut être une surestimation du chiffre d'affaires potentiel et une sous-estimation du délai de réalisation, sous-estimation des investissements et des coûts avec une sous-estimation des moyens financiers nécessaires au lancement de l'activité (sous-capitalisation) (Ingham, 1988 : 128-129).

D'autres aspects plus comportementaux seront aussi examinés à la lueur des résultats d'une enquête¹² auprès de nouveaux entrepreneurs du secteur manufacturier québécois à l'effet que seules trois variables étaient significatives pour différencier les succès des insuccès (Lorrain et Dussault, 1988). Les deux premières sont liées à leurs comportements, l'une face à la production et aux finances (*production behavior*) et l'autre, à leurs connaissances par rapport à l'entreprise démarrée (*business knowledge*). Le fait de connaître les compétiteurs, les clients, les tendances du marché, les fournisseurs, les produits d'innovation dans le secteur et les sources de financement permettent d'élaborer une stratégie efficace pour la future entreprise en plus de connaître le réseau d'affaire avant de démarrer (1988 : 160-161). Une seule variable liée à des caractéristiques plus psychologiques, l'idéologie entrepreneuriale (*business and managerial ideology*), était significative, ce qui faisait dire aux chercheurs que les traits de personnalité ne différencient pas les succès des insuccès (1988 :157).

Les unités d'analyse et la grille d'entretien

La tendance dans l'analyse des facteurs de réussite de l'établissement de la relève familiale était de vérifier ces facteurs en rapport avec les antécédents familiaux, la socialisation et le déroulement du processus de transfert intergénérationnel. De toute évidence, l'interrogation du poids des caractéristiques personnelles, de l'entreprise et des facteurs exogènes est pertinente mais ces unités d'analyse doivent être questionnées sous d'autres angles que leur lien avec la situation d'établissement par transfert de la ferme familiale. D'autres dimensions entrent en ligne de compte dans l'établissement de la relève non

¹² Enquête effectuée auprès de 70 nouveaux entrepreneurs du secteur manufacturier québécois qui avaient démarré leur entreprise en 1984-1985 subdivisés en deux groupes : succès (38/70) et insuccès (32/70). Les insuccès sont ceux qui n'avaient pas survécu lors de l'enquête reprise deux ans plus tard (Lorrain et Dussault, 1988 :154).

familiale puisque les éléments déterminants et facilitants de même que les obstacles ne se situent pas nécessairement aux mêmes endroits.

En voici quelques exemples. A priori, les difficultés de financement semblent plus importantes pour les non apparentés dont la crédibilité est plus ardue à défendre devant les institutions prêteuses. La relève familiale peut rencontrer un conflit interpersonnel avec les parents ou avoir une vision divergente de l'avenir de l'entreprise qui peut même faire échouer les projets d'établissement (Parent, Jean et Simard, 2000), cette situation est inexistante chez les non apparentés qui démarrent une nouvelle entreprise. L'acceptation par le milieu peut apparaître une difficulté beaucoup plus forte pour ces derniers, surtout s'ils viennent d'une autre région, d'un milieu urbain ou d'un autre pays, que pour la relève familiale qui s'installe sur la ferme des parents, là où ils sont nés, où ils ont grandi et où ils sont connus des voisins et des autres producteurs.

La grille d'entretien a été conçue de façon à approfondir les thèmes et à faire ressortir les variables en lien avec le succès ou l'insuccès de l'établissement comme les facteurs déterminants, les éléments les plus facilitants, la nature des obstacles, et par ailleurs à dégager des modèles de succès et des types de trajectoires.

Les unités d'analyse retenues sont les antécédents, le processus d'établissement, le projet, l'établissement comme tel de même que les perspectives d'avenir. Une dernière unité est la définition du succès d'un établissement.

Tableau 1
Unités d'analyses et indicateurs

Unités d'analyse	Indicateurs
➤ Les antécédents	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques personnelles (liées au profil entrepreneurial) • Bagage de connaissances, des compétences, des expériences • Valeurs personnelles • Réseaux familial, social et professionnel
➤ Le processus d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> • Grands moments • Démarches • Rôles des coexploitants, s'il y a lieu • Éléments déclencheurs • Retards, blocages
➤ Projet d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> • Projet initial et vision • Soutien réseau personnel • Soutien des intervenants agricoles ou autres • Soutien du vendeur ou locateur ou intégrateur • Éléments de contexte agricole • Dynamique des coexploitants, s'il y a lieu

Unités d'analyse	Indicateurs
➤ L'établissement	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution du projet • Acquis de connaissances • Poids du réseau personnel • Apport des intervenants agricoles • Soutien du vendeur ou locateur ou intégrateur, s'il y a lieu • Éléments de contexte du milieu agricole • Poids de la dynamique entre coexploitants, s'il y a lieu
➤ Bilan, perspectives d'avenir et définition du succès	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation de la satisfaction de l'établissement • Conditions essentielles pour réussir un établissement • Projets d'avenir

La grille présentée à l'ANNEXE 3, a été divisée en cinq grandes parties, respectant sensiblement les unités d'analyse :

1. Introduction au succès/échec (description du processus)
2. Antécédents avant l'établissement
3. Projet d'établissement
4. L'établissement jusqu'à maintenant/fermeture des livres
5. Bilan et perspectives d'avenir et définition du succès de l'établissement

Choix de l'échantillon et déroulement de la cueillette des données

La répartition et la taille de l'échantillon correspondent aux besoins de la méthodologie retenue sachant que la saturation allait déterminer la taille finale de l'échantillon tout en permettant une comparaison des résultats. Ceci doit aussi permettre de dégager les grandes tendances et ultimement une théorisation des succès et insuccès. Tout en étant bien conscients de l'impossibilité de constituer un échantillon représentatif, nous avons cherché à diversifier les cas selon les régions, les productions et les modèles de soutien de la production lors de l'établissement.

Quatre régions ont été sélectionnées dans trois catégories - centrale, intermédiaire et périphérique - selon le découpage généralement utilisé

dans le secteur agricole¹³. Afin de faciliter la constitution de l'échantillon, nous avons retenu les sous-régions suivantes :

- Montérégie-est pour la région centrale,
- Estrie et Centre-du-Québec pour la région intermédiaire,
- Bas-Saint-Laurent pour la région périphérique.

Plusieurs types de productions animales et végétales ont été sélectionnés de façon à avoir une variété de situations selon trois niveaux de risque financier pouvant avoir un impact lors de l'établissement :

- Faible risque : les productions contingentées qui assurent, avec le quota, une capacité de production au départ,
- Risque moyen : les productions aidées par des intégrateurs privés ou par les coopératives qui offrent du support technique ou financier,
- Risque élevé : les autres productions, celles considérées en émergence ou dites marginales, par exemple, l'agneau, la chèvre, les légumes biologiques, etc. sans soutien formel.

Un échantillon variant entre vingt-cinq et trente-cinq cas a été fixé en respectant une répartition correspondant à 2 succès pour 1 insuccès¹⁴.

Nos critères de sélection des personnes de la catégorie « succès » étaient les suivants :

- Âge : entre 18 et 40 ans,
- Avoir réalisé leur établissement entre 1997 et 2000 (entre trois et cinq ans),
- Être reconnu comme exploitants à temps plein (en termes de revenu et d'occupation).

Les personnes de la catégorie « insuccès » devaient répondre aux mêmes critères d'âge et d'années d'installation mais ne plus être en opération en 2002. Idéalement, les insuccès devaient avoir été établis environ trois ans et s'être établis en 1998 ou 1999.

¹³ Les régions diffèrent par les types de production, le degré de concentration, les activités agricoles sur le territoire et la valeur des fermes.

¹⁴ Le prorata de (2/3 – 1/3) correspond à un choix méthodologique puisqu'il n'existe pas, à notre connaissance, de données récentes sur le taux de survie des entreprises agricoles en démarrage. Il a été fixé pour les fins de composition de l'échantillon.

Ces choix méthodologiques ont été faits pour diverses raisons. Le critère de l'âge a été retenu afin que nos conclusions puissent permettre des comparaisons avec d'autres études concernant la relève familiale et ce, en lien avec les politiques et programmes pour la relève comme par exemple, l'aide à l'établissement. L'autre critère pour l'accès aux aides a aussi été retenu, c'est-à-dire, que la majorité de leur revenu provienne de l'agriculture ainsi que la majorité de leur temps de travail et de gestion. Quant à la période d'établissement, c'est le moment qui apparaissait le plus propice pour que les personnes puissent jeter un regard et avoir une analyse plus objective sur leur période d'établissement.

Compte tenu que la coexploitation - en couple ou en petit groupe de personnes - est relativement répandue dans le secteur agricole et qu'elle peut avoir un impact pour faciliter le démarrage et assurer la survie de l'entreprise, nous avons donc voulu vérifier le poids de la dynamique entre les personnes. Nous avons fait le choix de rencontrer le plus possible, toutes les personnes impliquées.

Dans un premier temps, les conseillers régionaux en relève et formation agricoles du MAPAQ retenues ont été identifiés comme les personnes ressources les mieux placées pour nous aider à constituer l'échantillon. Ces conseillers ont donc été sollicités pour nous mettre en contact avec de nouveaux établis et des ex-établis de relève non familiale répondant à nos critères. Ces derniers devaient donc identifier ces personnes dans leur clientèle, les contacter pour vérifier leur intérêt à participer à notre recherche, les informer du contenu de notre recherche, de notre questionnement et des thèmes abordés, des exigences en termes de temps requis ainsi que de nos engagements envers eux et enfin, obtenir leur autorisation à nous communiquer leurs coordonnées.

Les entrevues ont été réalisées entre décembre 2002 et avril 2003, majoritairement au domicile des répondants. Au total, **30 entreprises regroupant 57 exploitants**. De ce nombre, 46 personnes ont été interrogées dans les 30 exploitations, soit 27 hommes et 19 femmes. Les données ont été recueillies par entrevues en profondeur, d'une durée variant entre une heure trente et deux heures trente. La même grille d'entretien a été utilisée pour l'ensemble des personnes - succès et insuccès - avec une question distincte sur les facteurs ayant conduit à la fermeture des livres pour ceux ayant vécu un échec de leur entreprise. Dans le cas des coexploitants, nous avons identifié certaines questions devant être répondues par l'un ou l'autre. D'autres étaient vérifiées systématiquement auprès des deux coexploitants de façon à bien cerner la dynamique entre les partenaires.

Outre l'application de la grille d'entretien, une fiche d'identification afin de pouvoir dresser un portrait de l'ensemble de l'échantillon ainsi qu'une feuille réponse sur leurs qualités entrepreneuriales étaient aussi

complétées. Une feuille résumant les thèmes abordés lors de l'entrevue était remise aux personnes lors de l'entretien.

Avant de démarrer l'entrevue, nous donnions diverses explications sur le groupe de recherche, sur le déroulement de l'entrevue, les objectifs et le contenu de la recherche, sur la portée des résultats, sur notre engagement à respecter leur anonymat et à leur faire parvenir un résumé des résultats. Les entrevues ont été enregistrées sur magnétophone avec leur accord. Ils ont aussi été avisés qu'ils pouvaient interrompre l'enregistrement lorsqu'ils désiraient que certaines informations ne soient pas enregistrées.

Éthique et formulaire de consentement

Afin de respecter l'éthique tout au long de notre recherche, un formulaire de consentement a été signé en deux copies, par chaque exploitant ou coexploitant (voir ANNEXE 2). De cette façon, nous les avisions des règles de confidentialité et d'utilisation des données recueillies. Nous les informions de leur liberté de se retirer à tout moment de l'entrevue et les avisions de ce que nous ferions des résultats de la recherche.

Afin de respecter les règles de confidentialité auxquelles nous nous sommes engagés envers les exploitants interrogés, nous ne divulguons pas leur identité et n'indiquons aucune région ou production pouvant donner des indices pour identifier les personnes. Dans les tableaux détaillés par cas, nous n'indiquons aucun numéro de traitement et nous avons pris soin de mélanger les lignes de façon à éviter tout recoupement des informations.

2. Description de l'échantillon

Répartition et caractéristiques des entreprises

Trente (30) entreprises ont été sélectionnées dont 20 succès, 3 en difficulté et 7 insuccès (ayant fermé les livres). La durée moyenne d'existence pour les succès et celles en difficulté était de 4,9 ans et de 3,1 ans pour les insuccès. Les entreprises se répartissent en trois régions et quatre sous-régions. Treize entreprises ont été retenues dans la région intermédiaire, neuf de la région centrale et huit du Bas-Saint-Laurent.

Région centrale

Montérégie-est

9 (6S, 1D, 2I)¹⁵

¹⁵ (S) succès, (D) en difficulté, (I) insuccès.

Région intermédiaire	Estrie et Centre-du-Québec	6 + 7 (8S, 2D, 3I)
Région périphérique	Bas-Saint-Laurent	8 (6S, 2I)

Les entreprises¹⁶ étaient majoritairement en productions animales et quelques-unes dans des productions végétales. Le plus grand nombre était dans la production ovine (23,3 %). Voici la répartition des principales productions qui occupent 70 % de l'ensemble des productions :

Ovin	23,3 %
Veau de grain ou de lait	16,7 %
Bovin laitier	16,7 %
Porc	13,3 %

Les productions ont été réparties en fonction du niveau de risque financier à l'établissement. Un peu plus de la moitié des entreprises étaient dans des productions à niveau élevé de risque à l'établissement, généralement des productions en émergence dont 11 étaient toujours existantes, 3 avaient fermé les livres et 2 rencontraient des difficultés. Un peu plus du quart des entreprises (26 %) était dans des productions à niveau moyen de risque parce qu'aidées au départ par un intégrateur privé ou une coopérative et 20 % dans des productions contingentées, à niveau faible. Le tableau 2 montre la répartition des trois catégories ainsi que les types de productions pour chaque soutien à la production au démarrage.

En reprenant la distinction faite par le MAPAQ (2002) entre établissement dans une ferme en exploitation et démarrage d'une nouvelle production, l'on constate que plus des trois-quarts (77 %) avaient démarré une production originale. La ferme en exploitation peut avoir été reprise par location ou achat. Voici la répartition des entreprises selon le type d'établissement :

Démarrage d'une nouvelle production	23 (14S, 3D, 6I)
Établissement sur une ferme en exploitation	7 (6S, 1I)

Tableau 2
Répartition des entreprises selon le niveau de risque à l'établissement

¹⁶ Pour être considérée comme principale, la production devait représenter plus de 50 % des revenus bruts. Quelques productions ne sont pas représentées comme l'acériculture ou la pommiculture.

Catégories	Niveau de risque	Types de production	Succès	Insuccès	En difficulté	Total
Autre	Élevé	Agneau, bovin viande, chèvre, céréales, horticole, maraîcher, veau de grain	11	3	2	16
Intégrée (privé ou coop)	Moyen	Veau de lait, veau de grain maternité porcine ou porc à l'engraissement	4	3	1	8
Contingentée	Faible	Bovin laitier, poulet	5	1	0	6
		Total	20	7	3	30

Les productions des entreprises établies sur une ferme en exploitation étaient dans la production laitière (3), dans le veau de lait et de grain (2), dans le porc (1) et dans les céréales (1).

Plus de 60 % des nouvelles entreprises ont fait le choix du statut juridique au prédémarrage de société en nom collectif (SENC). Au moment des entrevues, deux d'entre elles avaient modifié leur statut juridique de SENC en compagnie.

Plus des trois quarts (23) réalisaient leur premier établissement agricole. Quatre (4) démarraient leur premier établissement en agriculture mais au moins l'un des coexploitants avait déjà l'expérience de démarrage ou de gestion d'une entreprise dans un autre secteur ou comme travailleur indépendant. Trois (3) entreprises en étaient à leur second démarrage d'entreprise agricole, dont un couple qui avait échoué le transfert de la ferme familiale.

Même si les chiffres d'affaires sont difficilement comparables entre productions, l'on constate que 83 % des entreprises ont un chiffre d'affaire de moins de 100 000 \$ à la fin de leur première année d'existence. L'examen des chiffres de 2002 montre une modification de la répartition des entreprises. Ce fort taux baisse à 50 % pour les succès et les entreprises en difficulté. Six des sept entreprises qui ont fermé les

livres affichaient des chiffres d'affaires dans cette tranche. Plus de la moitié des succès et des entreprises en difficulté se retrouve dans la tranche (50 000 \$ -199 999 \$) et il ne reste plus que cinq d'entre elles dans les plus faibles revenus. Quatre entreprises affichent un chiffre d'affaire de 500 000 \$ et plus. Le chiffre d'affaire moyen des entreprises toujours en activité, se situe en 2002, à 231 237 \$ et le plus élevé dépasse le million de dollars.

Tableau 3
Chiffre d'affaires, première année et 2002 (ou année de fermeture des livres)

Chiffre d'affaires (\$)	1 ^{ère} année	2002-S et D	Insuccès
0 - 49 999 \$	16	5	4
50 000 \$ - 99 999 \$	8	6	2
100 000 \$ -199 999 \$	2	6	1
200 000 \$ - 399 999 \$	2	1	0
400 000 \$ - 499 999 \$	0	0	0
500 000 \$ et +	1	4	0
n. d.	1	1	0
TOTAL	30	23	7

La valeur des actifs a été vérifiée en regroupant l'ensemble des montants investis dans la ferme depuis le début de l'établissement incluant les économies, les emprunts de toutes sortes, les subventions et les montants réinvestis dans les années subséquentes. Même si ces montants sont approximatifs, ils donnent tout de même un ordre de grandeur ainsi qu'une idée de l'évolution des entreprises dans un intervalle de quelques années. Plus des trois-quarts des entreprises ont une valeur d'actifs entre 50 000 \$ et 499 999 \$ dès la première année d'existence. En 2002, 83 % des entreprises des catégories succès et en difficulté se retrouvent dans les tranches entre 200 000 \$ et 999 999 \$. La valeur moyenne observée est de 460 760 \$ et la plus élevée est près du million de dollars.

Le taux d'endettement a été calculé à partir de l'ensemble des emprunts sur la valeur globale de l'entreprise à deux moments : la première année et en 2002 ou à l'année de fermeture des livres pour les insuccès. Au départ, l'ensemble des entreprises présente un taux moyen d'endettement de 68 % et le plus haut taux atteignait 97 %. En 2002, les entreprises n'ayant pas fermé les livres avaient augmenté leur taux moyen à 73 % parce que plusieurs entreprises avaient fait des

investissements et augmenté leur crédit auprès des institutions financières. Le plus haut taux était sensiblement le même (96 %).

Tableau 4
Valeur des actifs de l'entreprise, première année et 2002 (ou année de fermeture des livres)

Valeur des actifs	1 ^{ère} année	2002- S et D	Insuccès
0 - 49 999 \$	2	0	0
50 000 \$ -199 999 \$	11	4	0
200 000 \$ - 499 999 \$	12	9	5
500 000 \$ - 999 999 \$	4	10	0
1 million et +	0	0	0
Non disponible	1	0	2
TOTAL	30	23	7

Enfin, le coût de la vie pour l'année 2002 a été examiné chez les entreprises qui sont toujours en fonctionnement (succès et en difficulté). Il en ressort que 35 % (8 entreprises sur 23) d'entre elles n'ont soutiré aucun montant pour le coût de la vie. Les autres entreprises ont fait des prélèvements variant entre 4 700 \$ et 35 000 \$. Ainsi, le peu d'informations financières permet tout de même de constater qu'un grand nombre de ces nouvelles entreprises sont en voie d'être rentables. Six entreprises sur dix complètent le revenu familial par un revenu hors ferme, que ce soit l'exploitant ou un des deux coexploitants.

Caractéristiques des exploitants

La moyenne d'âge lors de l'établissement est de 31 ans par entreprise¹⁷. La répartition selon les sexes montre peu de différence : l'âge moyen des hommes est de 32 ans et de 31 ans chez les femmes.

Dans l'ensemble des entreprises, nous avons constaté un taux élevé de coexploitation¹⁸. En effet, 80 % des exploitations sont en coexploitation

¹⁷ Pour les entreprises en coexploitation, nous avons calculé une moyenne pour l'entreprise.

¹⁸ Le taux de coexploitation est nettement plus élevé que pour l'ensemble des entreprises agricoles : à l'UPA, on évalue à 37 % le nombre d'entreprises agricoles québécoises pouvant être considérées comme fermes de groupe, c'est-à-dire des fermes où il y a association entre conjoints, entre parents et enfants,

selon leur statut juridique (24/30) alors que 5 sur 30 - 4 hommes et 1 femme - étaient des exploitations avec propriétaire unique¹⁹. À prime abord, la répartition des parts dans l'entreprise ne semble pas aussi symbolique que dans la logique de transfert. En effet, alors que dans le transfert familial, les parts se partagent entre parents et relève et que la répartition varie selon les différents moments de réalisation du transfert et en fonction de la formule choisie, pour la relève non familiale, la répartition se fait entre copropriétaires généralement suite à une entente lors de l'acquisition de la propriété. On observe donc une logique d'acquisition qui aurait tendance à refléter plus formellement l'implication de chacun. Comme on peut le constater dans le tableau qui suit, la majorité oscille dans les combinaisons du partage de parts proche ou égales à 50/50. Dans l'ensemble de l'échantillon, un seul couple avait des parts 80/20. Cependant, une certaine nuance peut être apportée parce que plusieurs coexploitants ont signalé que la répartition avait connu des modifications afin de rencontrer les critères d'admissibilité des programmes de subvention auxquels ils participent.

Nous avons donc vérifié si la répartition des parts était correspondante à l'implication dans l'entreprise (voir Tableau A à l'ANNEXE 5). Au moment de l'entrevue ou au moment de la fermeture des livres pour les insuccès, l'échantillon comptait 28 couples dont les deux conjoints étaient impliqués dans l'exploitation ayant ou non des parts dans l'entreprise, un célibataire propriétaire unique, et deux associés sans lien de parenté. Le tableau A permet aussi de constater que les coexploitants optent pour diverses combinaisons sans que l'on puisse faire un lien logique entre la répartition des parts et l'implication en termes d'occupation principale ou secondaire. Plusieurs raisons peuvent être avancées : question de partage de responsabilités au niveau financier, partage d'implication morale, partage égal de leur engagement dans le projet collectif, nombre de parts légèrement supérieur pour celui qui en fait son occupation principale, partage proportionnel à l'apport personnel au départ, reconnaissance du travail de la femme qui accorde du temps partiel à la ferme tout en consacrant une autre partie de son temps aux activités familiales.

Aussi, ce peut être en reconnaissance de la contribution des conjoints qui ramènent un salaire pour leur travail hors ferme à temps plein, ce qui permet de faire vivre la famille en attendant que la ferme génère un revenu pour les deux conjoints, etc. Cette stratégie est affirmée ouvertement par 35 % des coexploitants dont l'entreprise est toujours en fonction. Ils visent dans le futur à tirer un revenu familial de leur entreprise. Ils prévoient augmenter les revenus de la ferme de façon à

entre enfants et conjoints, entre cousins ou entre personnes non apparentées (Fédération des Agricultrices du Québec, 2001 : fascicule 1, p. 5), taux sensiblement le même pour les entreprises des autres secteurs. Le tiers des PME au Québec serait dirigé par des couples (Boucher, document Internet, non daté).

¹⁹ Dans un des cas, le statut n'était pas spécifié.

subvenir aux besoins de la famille sans devoir aller chercher un revenu à l'extérieur. Certains ont déjà fait le saut. Par exemple, chez un couple qui a démarré une production dans le veau de lait. Au prédémarrage, l'homme a quitté son emploi qui l'obligeait à travailler à l'extérieur de chez lui, il a bénéficié d'une subvention STA²⁰ (soutien au travail autonome) par l'intermédiaire de son Centre Local de Développement les premiers mois de la production et son épouse a conservé son emploi à l'extérieur. Après trois années d'exploitation, elle a pu quitter son emploi pour se consacrer aux travaux de la ferme avec son conjoint. Dans un autre cas, la femme s'occupait à temps plein des travaux de la ferme caprine dès le début de la production et l'H a conservé son emploi à temps partiel les deux premières années. Lorsque la femme a limité ses heures suite à une maternité, l'homme a laissé son emploi et intégré la production à temps plein. Aux dires d'un coexploitant : « C'est le but ultime. Moi, je n'aurai pas une ferme pour travailler 20 ans à l'extérieur. Ce n'est pas ça l'agriculture. T'en vis ou t'en vis pas. »

Tableau 5
Répartition des parts selon les personnes impliquées

FORMULES	RÉPARTITION	NBRE	%
Deux coexploitants	H 50 + F 50	12	40,0
	H40 + F60	4	13,3
	H 60 + F 40	3	10,0
	H 49 + F51	2	6,6
	H 80 + F 20	1	3,3
Deux coexploitants + coop	47 + 47 + 6	1	3,3
	40 + 40 + 20	1	3,3
Exploitant unique	H100	4	13,3
	F100	1	3,3
Statut juridique non déterminé	H + F	1	3,3

L'implication des 28 couples dans le fonctionnement dans l'entreprise, avec ou sans parts, révèle aussi un modèle moins conventionnel en agriculture. En effet, 50 % des femmes avaient fait de l'agriculture leur occupation principale, leurs conjoints étant soit à temps partiel ou à

²⁰ Voir l'ANNEXE 4 pour une brève description des différentes subventions obtenues par les répondants.

temps plein également. Sans avoir fait une analyse exhaustive de l'implication et des perceptions de ces femmes qui sont partie prenante du projet d'établissement et qui sont impliquées à part entière dans les décisions et la gestion de l'entreprise, elles s'apparentent à cette nouvelle génération d'agricultrices qui arrivent en même temps que leur conjoint issu de la relève familiale et qui avaient fait un véritable choix de leur métier comparativement à celles qui l'avaient choisi par leur statut matrimonial : « C'est ici que la représentation mutuelle du métier de couple prend tout son sens (Gagnon, 1994 : 79)²¹.

Tableau 6
Implication chez les couples en coexploitation

HOMMES/FEMMES	F OCC. PRINCIPALE	F OCC. SECONDAIRE
H OCC. PRINCIPALE	7	13
H OCC. SECONDAIRE	7	1

Les exploitants et leurs liens avec l'agriculture

Trois données ont été compilées chez les exploitants en lien avec l'agriculture : leurs origines et leur région d'établissement, leurs valeurs ainsi que la présence d'une logique de transfert familial. Sur l'ensemble des personnes impliquées, 20 étaient enfants d'agriculteurs dont 9 hommes et 11 femmes. Il y a donc une forte présence d'enfants d'agriculteurs qui n'ont pas repris la ferme familiale pour diverses raisons. Pour certains, ils étaient trop jeunes au moment du transfert et il y avait d'autres enfants plus âgés. Pour d'autres, le projet a été annulé suite à des visions divergentes avec les parents ou parce que le transfert n'a pas réussi. Mais, pour chacun de ces enfants d'agriculteurs, le projet de s'établir est devenu impérieux et il a été réalisé à quelques années d'intervalles. Pour les producteurs qui ne sont pas d'origine agricole directe, ils ont tous, de près ou de loin, des grands-parents, des oncles qui les ont initiés aux plaisirs de travailler la terre ou de prendre soin d'animaux. Les deux couples qui n'avaient pas de lien direct ou indirect avec une parenté dans le secteur agricole partageaient des convictions profondes de respect de l'agriculture, de recherche d'une vie à la campagne plus saine et d'une alimentation plus naturelle. De façon générale, les choix de la région d'établissement correspondent le plus souvent à leur région d'origine, près des membres de leur famille ou

²¹ La recherche de Jacqueline Gagnon visait à dégager « ... la représentation de la place des agricultrices et de l'exploitation agricole familiale comme lieu de travail et de connaître leur stratégie d'adaptation (conciliation travail/famille) et d'intégration (formation, implication dans organismes agricoles et féminins) à leur statut de partenaire économique. » (Gagnon, 1994 : 77).

encore, dans leur région d'adoption, pour ceux qui ont étudié et travaillé dans un autre endroit que leur lieu d'origine et qui s'y sont installés. Cette proximité de la famille va aussi jouer un rôle important lors de l'établissement parce que les parents sont souvent très présents pour donner un coup de main.

L'ensemble des valeurs invoquées par les personnes rencontrées tourne autour de l'idée que l'agriculture est un projet de couple et un style de vie. Le projet? Travailler ensemble, vivre à la campagne, vivre de l'agriculture. Ces objectifs sont à l'occasion appuyés par de fortes convictions de viser l'autosuffisance et l'agriculture biologique. Les valeurs familiales sont aussi très fortes dans le sens d'être plus présents auprès des enfants surtout chez les couples dont l'homme devait s'absenter pour son travail. Plusieurs ont des enfants qui participent aux travaux sur la ferme. Dans 7 cas, c'est un projet de couple qui a été pensé à deux, planifié et développé à deux. Dans 18 cas, le projet est devenu collectif : le projet de l'homme est devenu celui des deux (15) et celui de la femme est devenu le projet des deux (3).

Plus de la moitié des couples rencontrés qui ont de jeunes enfants désirent leur laisser quelque chose. Plus, ils désirent leur transférer l'entreprise. Même si parfois ils ont de très jeunes enfants, quelques-uns sont déjà préoccupés par l'idée de planifier l'agrandissement de l'entreprise pour faire de la place aux enfants. D'autres sont déjà dans une logique de transfert parce qu'ils se sont établis dans la trentaine avancée et que leurs enfants sont déjà en formation agricole. Dans deux cas, les garçons étaient inscrits soit à l'Institut de technologie agricole ou dans un diplôme d'études professionnelles en agriculture. Toutefois, les parents désirent laisser les enfants libres de décider. En effet, certains se disent très conscients d'habituer les enfants, gars et filles mais de ne pas les contraindre. Même ceux qui ont dû se résigner à fermer les livres avaient ce désir de transférer l'entreprise.

La description de l'échantillon permet de voir qu'il est composé de divers cas qui nous aideront à comprendre la complexité du démarrage d'entreprises agricoles dans diverses productions et régions du Québec. Nous pouvons mieux constater qu'il n'y a pas de modèle d'établissement unique en agriculture pour la relève non familiale. Nous allons nous arrêter maintenant aux trajectoires qu'ils ont mis en place pour réaliser leurs projets et aux facteurs qui ont fait en sorte que leur projet s'est soldé en succès ou en échec.

CHAPITRE

3

**TRAJECTOIRES ET FACTEURS
DE SUCCÈS OU D'INSUCCÈS**

TRAJECTOIRES ET FACTEURS DE SUCCÈS OU D'INSUCCÈS

1. Les trajectoires

La première partie de l'analyse a consisté à examiner les trajectoires d'établissement sous trois aspects. D'abord, nous avons reconstitué leurs antécédents de façon à cerner leur parcours préparatoire à la réalisation de leur projet. Puis, nous nous sommes attardés aux étapes de l'établissement selon le découpage prédémarrage et démarrage. Enfin, nous avons examiné les modes d'acquisition sous l'angle des modèles d'établissement en termes de location ou d'achat et du montage financier nécessaire pour concrétiser le projet d'établissement.

Formation, expérience et autres préparations : trois étapes préparatoires

L'examen des trajectoires suivies par la relève non familiale montre que pour cette population, s'établir en agriculture n'est pas le fait spontané d'une idée. Comment vérifier cette assertion? Par différents éléments dans les antécédents des exploitants. Était-ce une idée présente depuis l'adolescence? Ont-ils été chercher une formation initiale en agriculture? Ont-ils une expérience de travail du secteur agricole? Quelles autres initiatives ont-ils réalisées pour concrétiser leur établissement? Avant de vérifier l'importance de la combinaison des facteurs et leur poids sur l'établissement, examinons en détail chaque étape préparatoire²².

- **Une idée qui a germé à l'adolescence**

Dans 8 entreprises sur 10, au moins un des deux conjoints avait idée de s'établir dès l'adolescence et pour certains, dès l'enfance. À cette étape, s'établir en agriculture correspond plus au désir de faire de l'agriculture, d'être producteur, d'avoir une entreprise agricole. Plusieurs en parlent comme le rêve de leur vie, un besoin d'accomplissement. Ils ne peuvent s'imaginer faire autre chose. Comme certains disent, ils sentent qu'ils ont l'agriculture dans le sang. Leur idée de projet se concrétisera avec les années.

Majoritairement, ce sont des hommes où l'idée est présente depuis longtemps (21), dont la moitié ne sont pas nés sur une ferme. L'autre

²² Pour plus de détails, voir la compilation des étapes préparatoires, Tableau B, à l'ANNEXE 5.

moitié aurait pu être la relève sur la ferme familiale. Tous les nouveaux producteurs issus principalement de familles de producteurs laitiers ne réaliseront pas leur établissement dans cette production. Quatre jeunes hommes y parviendront. Alors que les hommes sont de diverses origines, agricole ou non, les cinq femmes qui songeaient à s'établir en agriculture étaient toutes issues d'une famille agricole. D'autres membres de la famille avait repris la ferme ou encore la ferme avait été démantelée.

La socialisation se fait par les parents déjà agriculteurs. C'est le cas d'une jeune femme qui a appris de son père, producteur laitier, dès son jeune âge à travailler sur la ferme, à être responsable et à bien faire son travail. Un jeune dont l'agriculture est une tradition familiale et que le père désirait installer sur la ferme avec ses frères, disait avoir été marqué par son grand-père qui lui a appris à aimer la terre, à la travailler et surtout à vouloir en vivre. La socialisation se fait aussi par les parents qui sont d'origine agricole mais non agriculteurs, par les grands-pères et les grands-mères, les oncles, les cousins qui transmettent leur amour du métier et un fort respect de l'agriculture ainsi que leurs savoir-faire. Un jeune dit avoir été initié à l'horticulture par sa grand-mère qui avait un immense potager. Un autre par un grand-père qui avait une fermette ou par un oncle qui s'était acheté une ferme laitière et où il allait faire les foin tous les étés. Les jeunes sont suffisamment influencés par ces personnes qui leur insufflent l'amour de l'agriculture et l'idée de s'établir.

L'étude du MAPAQ sur les jeunes et la formation montre que la relève non familiale fait aussi le choix de démarrer une entreprise agricole au cours de l'adolescence ou de l'âge adulte. On parle de socialisation tardive à l'agriculture par les membres de leur réseau social (2003 : VI). On avait aussi constaté une forte socialisation en regard de la vie en agriculture dans la recherche sur les insuccès de la relève familiale (Parent, Jean et Simard, 2000).

Chez plusieurs couples, l'un a communiqué à l'autre son rêve et ainsi, le projet est devenu collectif. Par exemple, dans un cas, la jeune femme songeait depuis son adolescence à s'établir sur la ferme laitière de ses parents. Elle a transmis l'idée et l'amour de l'agriculture à son nouveau copain au début de la vingtaine. Après une tentative ratée de reprendre la ferme familiale, ils ont réussi à s'établir presque dix ans plus tard dans une autre production après avoir travaillé toutes ces années comme ouvriers agricoles afin de s'amasser un petit capital de départ et avoir acquis une formation collégiale.

Cette idée fixe est autant présente chez ceux qui ont connu un échec de leur entreprise que chez les autres. La motivation à s'établir en agriculture était un facteur significatif présent chez les succès et les insuccès dans l'enquête de Muzzi et Morisset (1987 : 47).

- **Une formation initiale en agriculture**

Les personnes qui sont allées chercher une formation initiale en agriculture sont aussi nombreuses dans l'échantillon. Dix-sept entreprises comptent au moins un des deux exploitants à avoir poursuivi leur idée germée à l'adolescence et à faire des études en agriculture. Leur logique? Faire des études qui leur permettent d'exercer un travail dans un domaine qui les intéresse, avoir un emploi relativement rémunérateur pour ramasser un petit capital et acquérir des connaissances en agriculture.

Les trois-quarts des vingt-quatre jeunes avaient une formation collégiale (DEC ou AEC) et quatre, une formation universitaire. Les principales formations collégiales étaient des diplômes d'études (DEC) en techniques animales, en gestion et exploitation d'entreprise agricole, en zootechnie ou l'équivalent. Certains avaient des (AEC) en production ovine ou caprine et les baccalauréats étaient en agronomie ou en administration. Dans cinq cas, les deux coexploitants avaient une formation agricole. Des jeunes se disent convaincus de la nécessité d'avoir une formation initiale en agriculture pour démarrer lorsqu'on n'est pas du milieu.

En revanche, dans 60 % des entreprises en difficulté ou en échec, les exploitants étaient sans formation en agriculture. Même si on ne peut expliquer leur échec par le fait de ne pas avoir de formation, nous verrons plus loin que le facteur peut avoir eu un impact sur la difficulté à résoudre certains problèmes que connaît l'entreprise.

Certains ont des baccalauréats dans d'autres domaines comme par exemple, des baccalauréats en génie, enseignement, diététique ou des DEC généraux ou professionnels dans d'autres domaines.

L'étude récente sur la formation en agriculture montre aussi que les jeunes, surtout ceux non issus de familles agricoles, croient que la formation est un atout majeur pour exercer une profession dans le secteur. Elle permet de « consolider, de soutenir et de rendre possible la mise en œuvre du projet professionnel. ». Ces jeunes veulent tout apprendre sur l'agriculture surtout ce qui concerne le développement d'une entreprise de production agricole (MAPAQ, 2003 : VII).

- **Une expérience en agriculture**

L'établissement n'est pas réalisé directement après la formation. Il y a généralement une coupure et une période plus ou moins longue sur le marché du travail avant que le projet devienne plus concret et que les démarches soient réalisées sauf dans quelques cas où la formation

faisait partie de la stratégie d'établissement. La très grande majorité (sauf trois entreprises) avait une expérience plus ou moins directe avec le projet. Ils avaient donc à leur actif plusieurs années d'expérience de travail agricole en lien avec leur formation, ce qui explique pourquoi la moyenne d'âge à l'établissement est plus élevée que pour la relève familiale. Les périodes varient de quelques mois à une quinzaine d'années.

Quelques jeunes d'origine agricole réalisent leur établissement après avoir travaillé plusieurs années sur la ferme familiale et pour diverses raisons, le transfert ne s'est pas réalisé. Ils ont donc une expérience directe dans la production. D'autres font un plus long détour. Ils quittent la ferme familiale, exercent divers emplois généralement liés au secteur agricole pour revenir à leur expérience familiale, à leur désir d'adolescent et réaliser que c'est en l'agriculture comme producteurs qu'ils veulent poursuivre leur vie professionnelle.

Certains emplois procurent une expérience directe comme travailleur agricole dans la production d'établissement ou dans une production connexe ou encore comme techniciens en alimentation animale ou en horticulture. D'autres, de manière plus indirecte, comme conseillers en gestion, agronomes, représentants, dans la distribution agro-alimentaire, réparateurs de machinerie agricole, camionneur pour le ramassage du lait, etc. C'est souvent dans le cours de leur travail que le projet se précise et que des démarches concrètes sont réalisées.

- **Le développement de diverses initiatives**

En dernière étape préparatoire, lorsque le projet prend forme, avant de se lancer définitivement, les futurs producteurs développent diverses initiatives dont les plus décisives sont l'organisation d'un stage pratique ainsi que la réalisation de tests et d'expérimentations. Dans trois cas, les jeunes avaient fait des expérimentations en production végétale ou avec quelques animaux (lapins ou agneaux). Ils vont aussi à la rencontre d'autres producteurs et font la visite de fermes dans la production choisie et complètent avec la consultation de documentation technique et d'informations de toutes sortes (Internet, association de producteurs, etc.). Peu de jeunes producteurs (4 /30) ne font aucune préparation à cette étape. Ce sont généralement ceux qui ont une longue expérience directe dans la production choisie. Ajoutons que les étapes sont réalisées également par les entreprises qui ont échoué et que le stage ne remplace pas la formation. En effet, tous ceux qui avaient initié un stage avaient une formation agricole sauf dans trois cas.

Les stages et les expérimentations sont initiés par presque la moitié (14/30) de l'échantillon, surtout dans les productions où l'expertise externe est plus faible comme dans les productions de légumes

biologiques, dans la chèvre ou l'agneau. Le plus souvent, les jeunes rencontrent des producteurs plus chevronnés à qui ils demandent de les initier à la pratique, de leur transmettre leur expertise. Les personnes contactées peuvent être une amie productrice installée depuis quelques années, une sœur ayant une expérience dans la production, un producteur plus expérimenté en qui on a confiance. Ce peut être aussi le vendeur qui initie les futurs producteurs au troupeau qu'ils vont acquérir quelques mois avant la transaction. La durée du stage est variable d'une semaine à quatre mois et il est organisé à la disponibilité des partenaires, de façon continue ou discontinue.

Les visites de fermes sont importantes parce qu'elles permettent aux futurs établis de vérifier sur place avec des producteurs ce qui est nécessaire en termes d'installations, les exigences de la production, les principales difficultés, les rendements, etc. Quelques-uns vont chercher un complément avec quelques cours de formation continue en entrepreneurship ou en gestion, comptabilité, etc.

L'analyse de ces facteurs réunis fait prendre conscience du cheminement d'une idée pour réaliser un vieux rêve qui mijote depuis l'adolescence, voire même l'enfance. Le poids des antécédents sur l'établissement par rapport aux étapes préparatoires est important et permet d'avancer que les exploitants qui ont démarré les entreprises de notre échantillon n'ont pas démarré un projet sur un coup de tête. En effet, la réalisation d'au moins deux étapes sur trois (formation, expérience, autres préparations) dans la poursuite de l'idée initiale à l'adolescence est vérifiable dans plus de trois entreprises de l'échantillon sur quatre (76 %). Cependant, force est de constater que les entreprises en difficulté et les échecs présentent un score plus faible. Par exemple, trois entreprises se sont lancées sans formation initiale et en n'ayant réalisé qu'une seule étape : dans le premier cas, l'un des coexploitants avait une expérience de travailleur agricole dans la production démarrée. Dans les deux autres cas, les coexploitants avaient réalisé un stage ou fait des lectures et tenté quelques expérimentations.

Deux étapes : prédémarrage et démarrage

La grille d'entrevue avait été divisée en deux parties de façon à reconstituer l'histoire de leur établissement, comment les personnes avaient procédé dans leurs démarches, les délais et les retards rencontrés, etc. pour identifier la nature des divers soutiens et pour vérifier si la force des facteurs selon les deux moments. Le découpage a ainsi été fait en deux phases, les moments 1 et 2, le prédémarrage et le démarrage comme dans la création des entreprises non agricoles. La démarcation entre les deux correspond à la prise de possession des moyens de production et le début de la production.

Ainsi, le moment 1, c'est « de l'idée au projet », nommé prédémarrage. Lors de cette période, les futurs entrepreneurs réalisent concrètement plusieurs activités. Ils mettent sur papier le projet qu'ils avaient en tête depuis plusieurs années et rédigent leur plan d'affaires, ils partent à la recherche de diverses sources de financement – emprunts bancaires, emprunts personnels, subventions, etc. - , ils se mettent à visiter des fermes, à chercher un troupeau ou un marché pour les produits, à rencontrer des producteurs de la production envisagée, à chercher de l'information technique sur la production, à remplir des formulaires pour les permis nécessaires, à suivre une formation, à s'organiser un stage pratique. Bref, toutes les démarches pour pouvoir débiter leur production.

Puis, c'est la concrétisation du projet, c'est véritablement le démarrage avec l'acquisition de la ferme ou la location des bâtiments, l'achat du troupeau pour les productions animales et le début des activités régulières jusqu'au moment de l'entrevue ou à la fermeture des livres pour les insuccès. Ce sont les premières années de vie de l'entreprise. Cette période exige des activités différentes, une adaptation au nouveau cadre de travail, un ajustement dans la répartition des tâches dans les entreprises en coexploitation. C'est la concrétisation du plan d'affaires, avec plus ou moins d'ajustements, plus ou moins de retards, d'imprévus. Les premiers problèmes surgissent et exigent de trouver des solutions rapides, de consulter des experts. Il peut y avoir de nouvelles démarches de financement pour agrandir un bâtiment ou le cheptel; certains qui débutent en location vont acquérir une ferme. C'est aussi une période de recherche de subventions. Il faut aussi se familiariser avec la comptabilité pour être en mesure d'avoir une bonne idée de la situation, pouvoir suivre le paiement des factures, négocier avec les fournisseurs, gérer le troupeau au quotidien, déceler les signes avant-coureurs de maladies, appliquer les traitements, procéder à la vente et à l'achat d'animaux, etc.

Dans l'ensemble de l'échantillon, le temps de réalisation de la période de prédémarrage varie entre 1 mois et 3 ans avec un temps moyen de 13 mois. Selon le niveau de risques financiers de l'établissement dans les diverses productions, la durée de la phase 1 varie de 9 mois pour les productions contingentées à 17 mois pour des productions facilitées par les coopératives. Voici la répartition :

<u>Catégories selon niveau de risque</u>	<u>Durée moyenne du prédémarrage</u>
Contingentée	9 mois
Intégrée (privé)	10 mois
Autre	15 mois
Avec coopérative	17 mois

On peut avancer comme explications que pour le cas des productions contingentées, la manière de procéder est mieux connue et rodée et les

jeunes producteurs ont déjà une connaissance de la production, de son fonctionnement et de ses exigences, ce qui n'est pas le cas de ceux qui se lancent dans des productions émergentes sans soutien. On pourrait attribuer la période plus longue de 17 mois de démarrage avec les coopératives à une négociation plus longue entre plusieurs acteurs et exigeant un montage financier plus complexe. À cela s'ajoute une période de construction de bâtiments. Cependant, si l'on regroupe les cas démarrés avec un intégrateur privé et ceux avec l'aide d'une équipe d'une coopérative, la moyenne est de 13 mois, ce qui correspond à la moyenne du groupe.

La répartition selon les régions montre que dans l'Estrie, les entreprises rencontrées ont mis le plus grand nombre de mois à effectuer leur prédémarrage, soit une moyenne de 22 mois alors que dans la région limitrophe, la moyenne pour les entreprises du Centre-du-Québec est de 8 mois. La durée plus longue en Estrie est observée autant dans les cas de succès que d'insuccès. Une brève analyse des étapes suivies permet de constater au moins trois explications possibles pour de plus longs délais : la construction de bâtiments neufs, le refus d'une première demande de financement, la diversification de la production qui oblige à faire un nouveau plan d'affaire et d'autres démarches.

<u>Régions</u>	<u>Durée moyenne du prédémarrage</u>
Centre-du-Québec	8 mois
Montérégie	11 mois
Bas-Saint-Laurent	12 mois
Estrie	22 mois

Dans le tableau qui suit, on constate que le quart des entreprises a connu un départ fulgurant (entre 1 et 5 mois) alors que 60 % ont dû attendre un an, voire deux ou trois ans avant que toutes les étapes nécessaires au démarrage soient réalisées.

La répartition chez les succès/insuccès/en difficulté ne démontre pas de différences marquées. On retrouve deux cas d'échec ou en difficulté dans les prédémarrages réalisés sur une très courte période (1 mois et 3 mois) et la balance des cas dans les périodes variant entre 12 et 23 mois, dans la moyenne de l'ensemble de l'échantillon. Voici la répartition du nombre d'établissements selon la durée du prédémarrage. :

Tableau 7
Nombre d'établissements selon la durée du prédémarrage

Durée du prédémarrage	Répartition S-I-D	Total
1 à 5 mois	6-2-0	8
6 mois à 11 mois	4-0-0	4
12 mois à 23 mois	4-4-1	9
24 mois à 36 mois	6-1-2	9
TOTAL	-	30

En ce qui concerne l'ordre des étapes, on aurait tendance à croire que les futurs chefs d'entreprise ont tous suivi les mêmes étapes, possiblement dans l'ordre suggéré dans les nombreux manuels expliquant comment démarrer une entreprise. Que ce soit dans le démarrage d'entreprise en général ou plus spécifiquement en agriculture, il est recommandé d'avoir l'idée la plus précise possible de son projet et de rédiger un plan d'affaires complet et réaliste avant de frapper aux portes des institutions financières. *S'établir en agriculture*, rappelle qu'il n'y a pas deux processus de transfert ni d'établissement qui soient identiques (MAPAQ 2002, 4)²³.

Dans l'ensemble de notre échantillon, nous avons observé qu'il n'y a pas deux modèles identiques suivant les mêmes étapes. Alors que certains achètent leur ferme et par la suite, élaborent leur projet sur papier et font les démarches auprès des institutions financières, dans quatre cas, les personnes avaient rédigé leur plan d'affaires afin d'aller faire une demande à leur banque. Il y en a qui font d'abord des visites de producteurs de la production désirée, qui procèdent au repérage de la ferme désirée ou du troupeau, puis rédigent leur plan d'affaires et font les démarches de financement, de permis, etc. Souvent, c'est un véritable « parcours du combattant », où les jeunes producteurs doivent revenir à la case de départ et reprendre les démarches. La plupart du temps, ces jeunes se présentent directement à leur banque ou leur caisse, puis doivent retourner faire leur plan d'affaires soit parce que l'institution l'exige ou bien parce que cette dernière a refusé une première demande. Dans quatre cas, les dossiers de financement avaient été refusés par l'institution financière, (trois sur quatre à la Financière agricole du Québec). Par la suite, les jeunes retournent au même endroit ou font une tentative ailleurs. Dans plusieurs cas, les

²³ Le document produit par le MAPAQ présente les composantes du plan d'affaires ainsi que l'ensemble des réglementations et services pour aider l'établissement des futurs agriculteurs des régions Saguenay-Lac-Saint-Jean et Côte-Nord.

futurs producteurs arrivent à l'institution financière sans plan d'affaires et se font conseiller d'aller rencontrer un conseiller du MAPAQ.

Outre les démarches de financement et l'identification des lieux possibles de subvention, les guides sont peu loquaces sur les autres démarches qui sont pourtant tout aussi importantes et qui font partie de la réalité des futurs établis comme par exemple, visiter des fermes, rechercher un emplacement ou encore un troupeau, rencontrer des producteurs de la production choisie pour obtenir des renseignements, trouver un bâtiment à louer, faire des démarches pour obtenir les permis nécessaires et faire face aux imprévus. D'autres activités peuvent s'intercaler comme des stages pratiques, des tractations avec des responsables de coopératives, la recherche de quota, la rénovation ou la construction d'un bâtiment neuf, etc. Toutes ces activités peuvent se faire simultanément ou consécutivement. On a beau vouloir croire à une marche à suivre type mais on a trop tendance à oublier que le démarrage d'une nouvelle entreprise est rempli d'impondérables. En effet, les futurs établis sont dans une situation où les événements peuvent se précipiter ou bloquer. Les occasions ou les obstacles feront souvent modifier les plans de départ et accélérer, modifier ou retarder les décisions à prendre.

Sur ces deux moments de création d'entreprise agricole pour la relève non familiale, quelques constats se dégagent :

- Les deux moments de prédémarrage et de démarrage sont plus comparables à ce qui est observé dans les autres secteurs de l'économie qu'aux étapes de transfert de ferme familial.
- La période moyenne pour réaliser les démarches de prédémarrage est de 13 mois.
- Les producteurs avec les plus longs délais ont fait leur établissement en Estrie (22 mois).
- Chaque établissement présente une suite d'étapes spécifiques et non pas une démarche standardisée dans les étapes de prédémarrage.
- Concernant l'impact des deux périodes sur les entreprises ayant connu un échec ou un succès, il ne semble pas que l'on puisse tirer des conclusions.

Modèles, modes d'acquisition et montage financier

- **Deux modèles d'établissement : l'achat ou la location**

Sur l'ensemble des 30 établissements, il ressort deux modèles : l'achat et la location. Vingt-trois entreprises avaient été établies à partir de l'achat d'une ferme ou d'une acquisition par entente d'échange de services et 7 avec location d'un bâtiment et achat d'animaux. Au moment de l'entrevue ou au moment de la fermeture des livres pour les insuccès, la majorité avait conservé le statu quo excepté pour trois entreprises qui avaient procédé à l'achat d'une ferme ou d'un bâtiment.

Le modèle choisi par plus des trois quarts des entreprises de l'échantillon est celui de l'acquisition de fermes dès le départ ou dans les premières années de l'entreprise. Ce peut être l'acquisition de la totalité des bâtiments, des terrains et de la résidence. Ce peut être aussi plus restreint aux bâtiments et à la maison ou encore un terrain sur lequel on fera la construction d'un bâtiment neuf.

Même s'ils sont peu nombreux à opter pour la location, quelques-uns font un véritable choix de ce modèle d'établissement, conformément à leur planification dans leur plan d'affaires. Les autres avaient démarré en location parce que c'est l'opportunité qui s'était présentée à eux lors de leurs premières démarches au prédémarrage ou encore parce qu'ils manquaient de capital de départ.

Le modèle de location est présent dans les trois régions de l'échantillon. L'examen des cas d'insuccès montre que trois des sept entreprises ayant échoué avaient réalisé leur établissement par location et ce, dans trois productions différentes - veau de lait, ovin, bovin laitier. Dans ces cas, l'établissement avait été réalisé par location parce que la capacité de financement était trop faible. Divers problèmes survenus au cours des premières années de démarrage n'ont pu être réglés, ce qui a eu des conséquences fatales pour l'entreprise.

- **Modes d'acquisition**

Un dernier aspect non moins essentiel de l'établissement en agriculture est la façon dont les nouvelles entreprises ont trouvé suffisamment de capital pour démarrer. Dans un premier temps, nous avons répertorié et examiné les différents modes d'acquisition utilisés par la relève non familiale de façon individuelle, au moment du prédémarrage. Ce sont : les emprunts à des institutions financières, les apports personnels, les subventions et d'autres supports variés. Puis dans un deuxième temps, nous avons regroupé les modes combinés pour chaque nouvelle entreprise afin d'examiner les différents modèles de montage financier.

Emprunts à des institutions financières

Dans 9 cas sur 10, la relève non familiale a recours à des emprunts dans des institutions financières au prédémarrage. Ces emprunts varient selon les productions et les besoins de chaque entreprise. Les montants empruntés oscillent de 4 000 \$ pour une production ovine à 650 000 \$ pour une production laitière. La moitié des entreprises avait fait un emprunt de 150 000 \$ et plus. Trois entreprises n'ont fait aucun emprunt auprès d'institutions financières. Elles ont investi leurs propres avoirs et combiné avec des emprunts à des individus, de leur famille ou avec les propriétaires.

Apport personnel

L'apport personnel est utilisé dans 8 cas sur 10²⁴. Cet apport provient le plus souvent de la vente de la maison ou est puisé à même les épargnes personnelles. L'investissement personnel peut varier entre 3 000 \$ et 210 000 \$ et il est en moyenne de 56 250 \$. Dans 5 cas, il n'y a eu aucun apport personnel. Les entreprises qui ont connu un échec quelques années plus tard avaient investi légèrement moins soit en moyenne 33 700 \$.

Subventions²⁵

Dans le cours des deux périodes jusqu'au moment de l'entrevue, 70 % (21/30) des entreprises disent avoir obtenu des subventions variant entre 2 000 \$ et 115 000 \$. Au prédémarrage ou lors des premiers mois de leur établissement, quatorze entreprises sur trente ont eu une subvention. Les montants varient entre 5 000 \$ et 40 000 \$ pour une moyenne de 22 000 \$. Les deux principales sources sont les CLD et la FADQ : sept ont obtenu des subventions du CLD de leur localité (Programme Jeunes Promoteurs, Soutien au Travail Autonome ou Aide à la Formation) et six, l'aide à l'établissement de la FADQ. Quatre ont combiné des subventions de deux organismes différents dont la FADQ, le MAPAQ, le CLD, l'OFQJ, etc. Par la suite, seize entreprises sont allées chercher des subventions, dont les trois quarts provenaient de la FADQ.

Jusqu'à moment de l'entrevue (les deux périodes confondues), la subvention de capital de la FADQ avait été obtenue par 21 personnes (10 hommes et 11 femmes) réparties dans 17 entreprises sur 30 (57 %) ²⁶. Sur les 21 personnes, 7 personnes en avaient bénéficié lors de la première année, 8 la seconde, 3 dans la troisième, 2 dans la quatrième et 1 dans la cinquième. Ceci confirme d'une part, la difficulté des productions en émergence à obtenir leur aide dès la première année

²⁴ 24 cas sur 30; 1 donnée manquante.

²⁵ Voir descriptions à l'ANNEXE 4.

²⁶ Dans quatre entreprises, les deux coexploitants l'avaient obtenue.

mais aussi, la forte scolarisation des exploitants à des niveaux collégial ou universitaire.

Dans l'ensemble, l'obtention de subventions a été légèrement plus forte auprès des CLD au prédémarrage et dans les premiers mois de fonctionnement (7 subventions CLD contre 6 FADQ) et auprès de la FADQ dans les cinq premières années du démarrage (12/16). Alors que 85 % des entreprises de la catégorie des succès ont bénéficié d'au moins une subvention, seulement 40 % des entreprises en difficulté et de celles ayant fermé les livres en avait obtenu.

Autres supports

Plus de 60 % des entreprises (19/30) ont bénéficié d'au moins un autre support financier et presque 20 % (5/30), de deux autres supports financiers comme un prêt de quelqu'un de la famille, un cautionnement d'un parent ou de la coopérative, une balance de prix de vente de la part du vendeur, une part d'héritage, etc.

Voici la répartition selon les modes :

- 9 caution, prêt, billet, parents ou famille
- 8 financement, caution, vendeur, locateur, coopérative
- 4 échanges divers (ex. services contre animaux, terrain contre purin)
- 3 part d'héritage en argent ou en nature

- **Montage financier**

Le regroupement par nombre de modes d'acquisition montre que la relève non familiale doit recourir à au moins deux et à un maximum de cinq modes²⁷. La combinaison la plus fréquente pour 43 % de l'échantillon (13/30), regroupe trois moyens pour acquérir l'exploitation : un apport personnel + un emprunt à une institution financière + une subvention ou un autre support financier. Le groupe le plus nombreux de cette catégorie (7 sur 13) combine l'apport personnel, l'emprunt et la subvention. L'autre support est soit un prêt des parents ou de quelqu'un de la famille, soit une caution.

Le tableau qui suit montre la répartition des entreprises selon leur combinaison de modes d'acquisition. On peut y voir la prédominance de l'apport personnel et des emprunts. La répartition des succès, insuccès et en difficulté ne permet pas de voir que certaines combinaisons pourraient assurer un meilleur succès aux entreprises. En effet, on

²⁷ Voir Tableau C, ANNEXE 5, Répartition des modes d'acquisition au prédémarrage.

retrouve des cas d'insuccès dans les quatre combinaisons. Le fait d'avoir utilisé quatre ou cinq modes peut s'expliquer de deux façons : ou bien, il a été difficile de réunir la totalité du capital nécessaire et il a donc fallu avoir recours à plusieurs sources ou au contraire, cela démontre la capacité des exploitants à aller chercher du financement et à diversifier au maximum les sources.

Tableau 8
Répartition des entreprises selon les combinaisons des modes d'acquisition

Nbre modes	Combinaisons des modes d'acquisition	Entreprises	Nbre total entreprises
5	Apport personnel + emprunts + subvention+ 2 autres supports financiers	3	3 (2S, 1I)
4	Apport personnel + emprunts + subvention+ 1 autre support financier	3	4 (2S, 2I)
	Apport personnel + emprunts + 2 autres supports financ.	1	
3	Apport personnel + emprunts + subvention	7	13 (10S, 2D, 1I)
	Apport personnel + emprunts + autre support financier	5	
	Emprunts + subvention+ autre support financier	1	
2	Apport personnel + emprunt	4	10 (6S, 1D, 3I)
	Emprunts + autre support financier	3	
	Apport personnel + autre support financier	2	
	2 autres supports financiers	1	
	TOTAL		30

Enfin, nous avons cherché à vérifier si la production pouvait influencer les combinaisons nécessaires pour obtenir le capital de base nécessaire. Le tableau suivant regroupe les entreprises selon le type de soutien de leur production au démarrage et le nombre de combinaisons. Il en ressort que la combinaison de trois modes, soit celle la plus utilisée, se retrouve principalement dans les productions sans soutien.

Tableau 9
Répartition des combinaisons de modes d'acquisition selon le niveau de risque au démarrage

Nbre modes	Contingentée	Intégration (coop et privée)	Autre	Total
5	1	2	0	3
4	1	1	2	4
3	1	3	9	13
2	3	2	5	10
Total	6	8	16	30

2. Les facteurs prédominants

Nous avons examiné les trajectoires suivies par la relève non familiale dans son projet d'établissement sous divers aspects, ce qui nous a permis de dégager le poids des antécédents, les étapes, ainsi que les modèles et modes d'acquisition et les montages financiers. En seconde partie d'analyse, nous allons tenter d'identifier les facteurs prédominants en considérant que tous ne peuvent avoir la même importance. C'est ainsi que certains sont apparus déterminants ou très facilitateurs et que d'autres ont eu des effets négatifs comme freins ou comme blocages.

Les déterminants

La première section concerne les facteurs déterminants qui ont été identifiés selon leur présence lors du prédémarrage ou lors du démarrage dans l'ensemble des cas. Les facteurs sont qualifiés de déterminants lorsqu'ils ont eu un rôle décisif et positif, où l'on a pu observer un lien de cause à effet. Afin de bien comprendre leur rôle, nous avons dégagé plus précisément quels acteurs ils impliquaient, comment les facteurs influençaient cet effet déterminant, quelles différentes formes ils prenaient, est-ce qu'ils étaient présents autant dans les cas de succès que d'échec et, le cas échéant, pourquoi, etc.

Les facteurs déterminants ont été regroupés en deux catégories : ceux liés à la dynamique interne de l'entreprise, soit la dynamique entre coexploitants et la dynamique externe. Celle-ci implique les coexploitants avec le vendeur ou le locateur ainsi qu'avec les familles immédiates et les conseillers professionnels. Dans ces deux derniers cas, on parlera plutôt de rapports de soutiens familial et professionnel.

Une forte dynamique interne entre coexploitants

Nous, on se complète. L'un fait ci, l'autre fait ça. Mon conjoint travaille à temps plein. Les soins, c'est moi qui m'en occupe. Pour avancer avec la race de moutons que l'on veut, on en discute beaucoup. Mes points forts sont ses points faibles et vice versa. (...) On évalue toujours le pour et le contre. On planifie et on décide ensemble. On a vraiment les mêmes buts.
(Coexploitante production ovine)

Selon un producteur, il est important d'être associé avec son conjoint pour deux aspects : pour la qualité de la vie sur l'entreprise et au niveau de son efficacité. Il est vrai que ces deux points sont importants mais bien d'autres points positifs liés au fait de travailler en couple se dégagent comme ayant eu un effet déterminant sur l'établissement des coexploitants.

Nous avons vu que la grande majorité des personnes rencontrées avait réalisé un établissement en coexploitation. L'examen de leurs situations a montré que le fait d'être en coexploitation n'était pas une situation monolithique mais que chaque couple mettait en place sa propre dynamique. Un exemple déjà présenté est celui de l'implication différente dans les tâches de l'entreprise tout en s'octroyant le même nombre de parts dans le partage juridique. Chaque couple ajuste donc sa situation aux besoins de chacun, à leurs désirs, leurs intérêts, leurs compétences, mais aussi aux besoins de l'entreprise selon les étapes, les exigences de la production, etc. D'où de nombreux modèles variables de coexploitation.

Mais, il y a tout de même des constantes dans les situations où la dynamique a joué un rôle déterminant dans l'une ou l'autre des étapes. Comment se présente cette dynamique? Les coexploitants ont bâti un projet de couple basé sur des valeurs communes. Leur projet est clair pour les deux, il va dans le même sens et il est pensé au même rythme. Ils ont planifié ensemble leur projet, se sont impliqués dans les diverses démarches lors du prédémarrage. Ils ont pris les décisions ensemble et ont réalisé les diverses étapes pour aboutir à leur démarrage. Lors du démarrage, ils cherchent le plus possible à réaliser toutes les tâches de façon à pouvoir remplacer l'autre au besoin mais ils arrivent assez rapidement à un partage des tâches selon les forces de chacun, leurs intérêts, leurs compétences ou selon les ajustements nécessaires au contexte. Ils arrivent donc à une organisation du travail harmonieuse tout en démontrant de la polyvalence et de la flexibilité. Ils démontrent aussi un apport égal d'initiatives, de nouvelles idées, de réflexion, d'analyse des problèmes, de prise de décision.

Les couples disent aimer travailler ensemble. Ils recherchent les situations pour être ensemble ou l'espère lorsque l'un des deux doit travailler temporairement hors de la ferme. Ils démontrent une grande complicité. Voici un exemple : les deux coexploitants disent aimer travailler ensemble et après avoir réalisé tous les deux les mêmes

tâches, ils se sont délimités un territoire selon leurs compétences respectives. L'homme s'occupe de la mise en marché, des fournisseurs et la femme, de la gestion de la production et du personnel. Il accomplit la plupart des tâches de l'entreprise en lien avec l'extérieur et elle, tout ce qui touche les aspects plus internes au fonctionnement de la production. Ils se complètent très bien et ils ont une même vision de leur projet qu'ils ont bâti ensemble en concordance avec leur projet familial. Leurs compétences et personnalités sont complémentaires.

Dans certains cas, il y a partage de l'expérience d'un à l'autre, de conseils, de connaissances jusqu'à donner une formation. Par exemple, ce couple qui a démarré une maternité porcine et où l'homme possédait une expérience de plusieurs années. Il a formé sa conjointe au soin des porcelets et ce, les fins de semaine et en dehors de leurs heures de travail dans les mois précédant leur établissement.

Aussi, dans les situations critiques, les coexploitants examinent ensemble le problème et ils ont un désir conjugué de sortir de l'impasse et de résoudre la difficulté. Une entreprise porcine à l'engraissement en difficulté a rencontré des problèmes de maladie du troupeau lors de la période de démarrage et la situation financière s'est constamment dégradée. On a pu constater un renforcement de la dynamique du couple, dynamique déjà présente au prédémarrage. Ils ont dû réexaminer leur situation, modifier leur organisation du travail et l'implication de chacun. La femme s'est engagée à temps plein à la régie du troupeau et l'homme est allé chercher momentanément un revenu hors de la ferme.

La dynamique entre coexploitants est observée comme facteur déterminant dans six cas de succès et dans un cas en difficulté surtout au moment du démarrage. Ce facteur déjà identifié comme ayant un effet très facilitateur au prédémarrage, devient déterminant par la suite. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que la réussite de la première étape vient renforcer les liens dans le couple fier de sa réalisation. Il est d'autant plus déterminé à ce que l'entreprise perdure. Peu à peu, se confirme la confiance dans l'autre avec la réalisation d'un ensemble de tâches depuis les débuts. Le fait de travailler à proximité de l'autre, de partager les informations, de discuter des problèmes, d'ajuster la planification, de voir les réactions de l'autre contribue à maintenir la solidarité entre les personnes ainsi que leur implication dans l'entreprise et leurs motivations face à son avenir.

A contrario, nous n'avons constaté dans aucun cas d'insuccès, de dynamique aussi forte entre les coexploitants.

Cette dynamique de couple est aussi présente dans la relève agricole familiale où les femmes ont des parts égales dans l'entreprise et qui

choisissent ce « métier de couple ». On décrit les femmes comme ayant une formation agricole spécialisée, partageant les tâches agricoles et la gestion à partir de leurs compétences, leurs goûts et leur disponibilité. Elles sont partie prenante de toute décision regardant l'entreprise. Ce sont elles aussi qui s'impliquent le plus dans les organismes agricoles et féminins (Gagnon, 1994 : 78-79). Dans les entreprises des autres secteurs de l'économie, il a été constaté qu'il y a aussi chez les couples, une idée de construire quelque chose et de partager un objectif commun de même que la création de liens extrêmement forts, difficiles à expliquer mais super motivants (Boucher, non daté).

Présence d'une dynamique externe : parrainage ou adoption

L'ancien propriétaire avait des enfants, mais aucun ne désirait reprendre la ferme. (...) Je lui ai dit, en souriant, la seule condition pour que j'achète, c'est que vous restiez comme consultant pendant un an avec nous. Il était content parce qu'on était comme sa relève. (...) On est devenus complices. (...) J'en ai eu assez pour naviguer tout seul.

(Coexploitant, production céréalière)

Le second facteur déterminant consiste en une dynamique particulière entre des vendeurs ou des locateurs et les jeunes producteurs lors de leur prédémarrage ou qui se développe au cours des premières années du démarrage dans cinq des sept entreprises reprises par transfert non familial. Lors du premier moment, le phénomène prend plutôt la forme d'un parrainage²⁸ alors qu'au second, l'élément affectif s'ajoute et nous y voyons plutôt un lien d'adoption.

Il se dégage une logique chez les propriétaires qui dépasse celle d'une logique d'affaire, d'une simple vente d'entreprise à un étranger avec une logique de profit. Dans le cas précité, le vendeur avait déjà décliné d'autres offres parce que les personnes étaient intéressées par ses terres ou encore par ses bâtiments, et voulaient transformer la production existante. Or, ce vendeur espérait plutôt céder l'entreprise dans son entièreté à quelqu'un qui allait vraiment prendre sa relève et assurer la continuité de son exploitation dans le même sens que lui, avec ses employés, ses clients et ses fournisseurs. C'est une logique patrimoniale (Gillet, 1999 ; Jacques-Jouvenot et Gillet, 2001) qui s'apparente à celle présente dans les transferts familiaux. On y trouve des éléments proches de la transmission d'un héritage composé de savoir-faire, de savoir-être et de biens tangibles. On y trouve surtout l'aspect soutien et accompagnement pour la continuité de l'entreprise et de la même production. Nous avons aussi observé ce phénomène dans

²⁸ Le phénomène de parrainage observé s'apparente à un mentorat informel où le mentor lui-même prend l'initiative de la relation et ce, sans aucun appui comme c'est généralement le cas du mentorat formel qui est encadré et appuyé par une organisation (Guay, 2002 : 8). Notons que le phénomène pourrait aussi ressembler au coaching, de par le type de relation fonctionnelle qui a pour but de maîtriser des compétences reliées à la fonction.

un cas d'achat d'une entreprise pour démarrer une nouvelle production; il semble qu'un lien de confiance se soit instauré entre le vendeur d'une entreprise laitière qui avait déjà vendu son troupeau et un couple qui démarrait dans le veau de lait avec un intégrateur et ce, dès leur première rencontre. Comme disait le jeune producteur, le vendeur avait eu confiance en lui et dans leur projet.

Ainsi, dans les deux situations de parrainage et d'adoption, la logique patrimoniale se traduit chez les vendeurs ou les locateurs dans une démarche d'accompagnement liée à un soutien financier. Plusieurs indices permettent de décrire plus concrètement ce qui fait partie de l'accompagnement. D'abord, les vendeurs et locateurs démontrent une souplesse dans les conditions d'ententes pour ne pas créer de pression supplémentaire aux jeunes. Puis, ils transmettent leurs savoirs techniques, leurs savoir-faire et leurs savoir-être. Ce peut être autant des informations pour établir le contact avec les associations liées à la production, pour leur assurer de bonnes relations avec le voisinage, des conseils techniques liés aux bâtiments, aux animaux ou au sol, ou encore des références qui leur assure une bonne intégration dans leur nouveau milieu professionnel ou social. Dans ces cas, il y aura mise en contact des nouveaux producteurs avec le réseau d'experts du vendeur ou du locateur : notaire, ingénieur, vétérinaire, conseiller financier, fournisseur, acheteur, client, etc. Il arrive aussi que le vendeur transmette des méthodes de gestion aux jeunes et dans d'autres, il leur offre la possibilité de venir à la ferme pour un apprentissage auprès des animaux avant même d'en prendre possession et de conclure légalement l'entente.

Enfin, le soutien financier est des plus importants. Plusieurs formes de soutiens financiers ont été observées comme le don d'un fonds de terre, des balances de prix de vente remboursables dans des conditions souples et avantageuses, la prise en charge de frais comme le paiement d'un acte notarié ou des frais d'arpentage, un cautionnement pour l'emprunt auprès d'une institution financière, etc.

Le phénomène de l'adoption avait déjà été identifié en France par Alice Barthez²⁹ (1999).

L'exploitant en place détient l'expérience et la connaissance des lieux, des techniques. Il adopte un comportement paternel en se montrant très accommodant pour le règlement financier de l'association, la transmission de parts de capital, acceptant

²⁹ Alors que la chercheuse s'attendait à trouver une logique professionnelle de fonctionnement dans la réalisation d'un contrat entre associés dans un établissement hors cadre familial, elle a plutôt constaté des relations d'une familiarité qui lui ont fait penser à un processus d'adoption (Barthez, 1999 : 15). Il existe cependant une nuance dans le fait que l'étude portait sur l'installation hors cadre familial qui présuppose une association entre le nouveau candidat et le producteur sans relève.

parfois de se porter garant des emprunts de son associé (Barthez, 1999 : 16).

Dans notre recherche, le phénomène mérite que l'on s'y attarde même s'il ne se retrouve que dans trois cas. Il a été observé dans deux régions différentes. L'un est dans la production céréalière et les deux autres cas, dans la production laitière. Dans les trois cas, le rôle du locateur ou du vendeur a déjà été très facilitant au prédémarrage et s'accroît lors de la première année de démarrage alors qu'il se tisse une complicité et des liens de continuité empreints d'une affectivité comme si l'on adoptait les personnes. Voici un exemple où le comportement du vendeur a débordé largement le mandat précisé dans le contrat de vente avec une famille d'immigrants d'Europe qui a acheté sa ferme laitière. Le vendeur et sa famille, ont adopté les nouveaux arrivants. Ils leur ont apporté du soutien de diverses façons. D'abord, le producteur sortant a accepté les délais que requiert la légalisation de certaines transactions. Pour l'arrivée de la famille, le vendeur avait laissé du mobilier dans la maison, avait préparé des repas, rempli le frigidaire. Il les a introduits dans la communauté et leur a donné les informations sur les services de base comme le fonctionnement à la banque, à l'épicerie, à l'école, etc. « Pour la petite, c'est ses grands-parents. » Par la suite, ce fut la transmission d'informations, de conseils, de savoirs techniques sur la terre et la production, des conseils sur les bâtiments, sur les façons de produire ici. Il est encore présent de temps en temps pour donner un petit coup de main aux labours, aux semis, etc.

Les canaux personnels, la famille, les voisins, les associations locales et/ou ethniques, le réseau de parenté constituent l'ensemble des stratégies basées sur le réseau informel qui sont largement utilisées par les immigrants. L'ancien propriétaire et les collègues de travail sont une source d'appui très importante qui favorise l'intégration, l'acclimatation et l'apprentissage (Simard, 1994).

La dynamique existant entre les jeunes et les vendeurs avait déjà été observée comme dans cet exemple d'adoption entre une famille de producteurs de Parisville et une famille suisse arrivée en 1979 (Dion, 2000). Ou encore le parrainage entre un jeune agriculteur qui a acheté la production porcine de ses ex-patrons présenté dans *Le Bulletin des agriculteurs*. La journaliste y voyait un signe d'une nouvelle tendance possible de transfert non familial :

Ceux-ci ont cependant reconnu le potentiel du jeune agriculteur et l'ont épaulé tout au long du processus d'achat, allant jusqu'à offrir des garanties en sa faveur. Dans le contexte actuel d'augmentation du prix des terres, on assiste à une diminution de la population agricole. Ce geste de collaboration d'un vendeur envers un acheteur sans ressources financières laisse entrevoir

l'imminence d'une nouvelle vague de transferts de ferme non traditionnels. (Arès, 2001 : 56).

Dans leur logique patrimoniale, les cédants font le choix de leur successeur selon trois critères. Ils ont tendance à privilégier les jeunes d'origine agricole, qui sont en couple et à partir de leur impression lors de la première visite. (Jacques-Jouvenot et Gillet, 2001 : 123-124). Selon les auteures, il y a identification d'une compétence innée comme dans la transmission familiale et :

Le glissement de la famille biologique vers la famille professionnelle évoque une situation d'adoption, Les cédants trouvent un successeur dans la famille professionnelle pour occuper une place laissée vacante; les jeunes successeurs hors cadre familial trouvent une place qu'ils n'avaient pas dans leur famille biologique (2001 : 124).

Nous n'avons pas interrogé les vendeurs et locateurs et nous ne sommes pas en mesure de vérifier les raisons de leur choix. Toutefois, nous avons pu constater que dans notre échantillon, les « parrainés » et les « adoptés » étaient en majorité fils ou filles d'agriculteurs, un était petit-fils d'agriculteur et un dernier était fils d'entrepreneur. Tous étaient en couple avec des enfants sauf un. Il serait fort intéressant que des recherches ultérieures se penchent sur ce phénomène pour comprendre les aspects présents dans les transmissions non familiales entre cédant et repreneur.

Entraide familiale et soutien financier

Moi, personnellement, la bâtisse que j'ai construite avec mon père, j'en suis assez fier. C'était quelque chose qui était évalué à 30 000 \$ et qui nous a coûté 8 000 \$.

(Coexploitant, production laitière)

Mon père a tout le temps rêvé d'avoir une ferme. Quand il a vu que je voulais m'établir en agriculture, il a tout fait pour m'aider.

(Coexploitant, production veau de lait)

Pour que la famille immédiate de la relève joue un rôle déterminant, deux éléments devaient être présents : la combinaison d'aide physique ou d'un fort appui moral et un soutien financier pouvant compléter le montage financier nécessaire pour réaliser le démarrage de l'entreprise. Les personnes impliquées sont le plus souvent les pères des jeunes qui s'établissent ou encore, les mères, les frères ou les sœurs. Pourquoi les

pères? Tout se passe comme si les pères réalisaient leur rêve d'être agriculteur à travers le projet de leurs fils ou qu'ils ont à cœur de les voir réussir le projet de leur vie. Dans cet ordre d'idée, nous avons constaté des cas extrêmes : dans l'un, le père d'un producteur a repris la ferme après l'insuccès de son fils et dans l'autre, le fils est en contact quotidien avec son père qui est entrepreneur dans un autre secteur. D'autres pères, agriculteurs compensent pour le transfert familial qui ne s'est pas réalisé avec leur fils ou fille.

De façon générale, les parents veulent voir leurs enfants réussir le démarrage de leur entreprise, ils les encouragent moralement, leur prodiguent des conseils surtout ceux qui sont du secteur agricole ou des entrepreneurs dans d'autres secteurs. Ceux qui sont établis à proximité bénéficient d'un appui inconditionnel et sans relâche. L'appui se manifeste par une disponibilité pour visiter des fermes avec eux, pour effectuer des calculs de faisabilité ou de rentabilité, pour donner un coup de main. L'apport le plus important est l'entraide pour aménager les bâtiments pour recevoir la nouvelle production, pour faire des rénovations ou des réparations de toutes sortes, pour préparer le sol, pour aider au soin des animaux, pour faire des corvées au temps des récoltes, pour faire des travaux dans la maison ou prendre soin des enfants.

En ce qui concerne les soutiens financiers, ils sont variés et importants en terme monétaire mais surtout, ils sont essentiels particulièrement au prédémarrage. Certains fils ou filles d'agriculteur qui étaient perçus comme future relève mais dont le transfert a échoué pour diverses raisons, reçoivent un don pour compenser ce qu'ils n'ont pu recevoir lors du transfert familial, c'est un montant d'héritage de leur vivant. D'autres vont prêter une somme d'argent à des conditions avantageuses. Les sommes varient : 5 000 \$, 25 000 \$, 40 000 \$. Dans un cas, les parents ont avancé la moitié de la somme investie, 80 000 \$ sur 160 000 \$. Dans un autre, un père a lui-même fait un emprunt de 35 000 \$ en son nom pour compléter le capital nécessaire. D'autres soutiens financiers tout aussi essentiels sont plus difficilement chiffrables. C'est le cas de ceux qui bénéficient d'un cautionnement des parents ou de leurs frères auprès de l'institution financière, souvent le point crucial au moment du prédémarrage ou encore, d'entraide qui peut représenter des coups de main importants comme l'aide à la construction de bâtiments ou encore à des petits travaux de réparations mécaniques ou électriques comme dans l'exemple précité, d'un gain de 22 000 \$ par un jeune producteur pour l'aménagement d'une bâtisse avec son père.

Dans le cas de la relève familiale, le soutien financier des pères ou de la famille est présent dans 67 % des cas. Il prend diverses formes - dons de parts en reconnaissance du travail, cession progressive des parts, financement ou concession des parents au niveau du prix de vente, terre cédée pour les dettes, vente symbolique pour 1 \$, héritage - dont

certaines sont les mêmes observées dans notre enquête (St-Cyr, Richer et Dupuis, 1998 : 27). Le facteur soutien familial est un facteur très important qui avait aussi été identifié dans d'autres recherches (Parent, Jean et Simard, 2000). Ponchelet et Mundler ont démontré que l'absence de lien familial dans le milieu agricole constitue une barrière importante pour les jeunes urbains dont les parents n'habitent pas dans la région :

D'avantage isolés, séparés de leur famille, leurs parents qui ne leur ont pas légué ou loué l'exploitation, peuvent rarement les aider dans leurs travaux ou plus simplement dans leur quotidien (garde des enfants par exemple) n'habitent généralement pas dans la région. (1999 : 24)

Même s'il arrive parfois qu'un membre de la famille ou un ami leur vienne en aide, il semble, selon les auteurs, que les réseaux de proximité ne remplacent pas les réseaux de parenté des agriculteurs « de souche ». En reprenant le constat d'une recherche précédente de Dedieu, Laurent et Mundler (1998), ils ajoutent que :

À cet égard, l'aptitude des agriculteurs à mobiliser autour d'eux un réseau d'aide et de coups de main plus ou moins informel apparaît comme un élément déterminant de la pérennité des exploitations (Ponchelet et Mundler, 1999 : 24).

Soutien professionnel

Je me suis aperçu à un moment donné qu'il fallait être bien encadré et avoir de bons partenaires : gérant de banque, conseiller en gestion, agronome. Quand tu es entouré d'une bonne équipe, c'est facile de faire des affaires. Si tu es mal entouré, ou pas entouré, ça devient plus difficile. L'information est plus dure à aller chercher.

(Coexploitant, veau de grain)

L'aide professionnelle est aussi un facteur déterminant même si elle est moins présente que l'aide familiale. Cette aide prend deux formes différentes selon les moments. En effet, l'on note une modification de la dynamique entre intervenants et nouveaux producteurs. Ainsi, dans la période de l'idée à l'établissement, la dynamique se fait de l'intervenant vers les jeunes alors qu'à partir du démarrage à aujourd'hui, on observe plutôt une dynamique des jeunes vers une équipe de conseillers.

L'accompagnement se fait dès la première phase avec des interactions multiples et continues. Le conseiller guide les jeunes vers les divers organismes qui peuvent leur apporter du soutien financier ou qui doivent

leur fournir les permis ou certificats nécessaires pour être reconnus comme producteurs en règle. Leur rôle consiste à informer, donner des références, aider à compléter des formulaires, à rédiger le plan d'affaires au fur et à mesure des besoins du projet. Les conseillers qui sont intervenus dans l'échantillon appartenaient à des services-conseils liés ou non liés³⁰. Certains ont fait montre d'une attitude proactive et ce, autant pour les besoins opérationnels que stratégiques. Toutefois, les producteurs mentionnent surtout des conseillers à la relève du MAPAQ. Les autres sont des équipes d'intervenants appartenant à des coopératives pour le démarrage de production porcine, des conseillers en financement de la FADQ ou de la FAC, des personnes responsables de syndicats de producteurs. Dans les deux cas d'immigrants, les courtiers avaient eu un rôle d'accompagnateurs essentiel. Ce ne sont pas toujours les intervenants des mêmes organismes mais plutôt l'effet d'initiatives personnelles de conseillers.

Certaines productions bénéficient plus d'aide comme celle prodiguée par les équipes des coopératives pour le démarrage de production porcine. Les interactions touchent tous les stades du prédémarrage : rédaction du plan d'affaire, aide pour les démarches de financement, etc. Dans un cas, l'équipe a procédé à la visite de la ferme avec un vétérinaire, a offert aux producteurs de les accompagner au MAPAQ, les a cautionnés auprès de l'institution financière, a organisé un suivi aux trois mois pour l'évolution de la production et de la gestion et enfin, a impliqué la caisse populaire aux réunions. Cependant, comme nous le verrons plus loin dans la section des blocages, cette qualité d'accompagnement ne semble pas faire partie des normes de toutes les coopératives qui encouragent l'établissement de nouveaux producteurs.

Lors de la période de démarrage, il n'y a pas d'accompagnement proprement dit sauf dans les démarches de demandes de subvention. Cependant, on observe un fort besoin des nouveaux producteurs à couper l'isolement et à se constituer une équipe permanente d'experts consultés ponctuellement. Cette pratique est présente surtout chez ceux n'ayant pas de formation spécifique en agriculture ou en gestion des affaires, ou encore chez ceux qui démarrent des productions méconnues ou mal documentées. On pourrait la voir comme une stratégie de réussite parce qu'elle n'est observée que dans les entreprises qui sont dans les succès et dans plus de la moitié de cette catégorie. Les jeunes identifient les personnes dont ils ont le plus besoin et avec lesquels ils se

³⁰ Selon l'Entente nationale de partenariat sur le développement des services-conseils MAPAQ-UPA, les services-conseils non liés sont des services offerts par un dispensateur de service sans lien avec la vente d'un bien et sans obligation d'acquisition et de promotion d'un bien. Le *Bulletin d'information sur les services-conseils* (n° 4, août 2001 : 5), donne la liste suivante : MAPAQ, CRÉA, PATLQ, SGA, clubs-conseils en agroenvironnement, les SCF UPA, l'IQDHO, les clubs d'encadrement technique et les organismes de gestion de fumier, les Tables de concertation agroalimentaires, les Centres locaux de développement, la Financière agricole du Québec ainsi que les firmes et consultants privés de comptables, avocats, notaires, ingénieurs et évaluateurs.

sentent en confiance. Ainsi, lorsqu'un problème survient, ils savent sur qui ils peuvent compter ou lorsqu'ils pensent à une idée, à une initiative, ils impliquent ces personnes dans leur prise de décision. Au fil des mois, ils intègrent de nouveaux conseillers et développent une relation de confiance mutuelle. Certains vont plutôt miser sur un réseau de producteurs plus expérimentés, ce qui peut leur apporter un bassin d'expertises mais aussi une information privilégiée sur l'évolution de la production et du marché.

Un nouveau producteur parle d'ailleurs de ces intervenants comme de ses « partenaires ». D'après lui, les contacts réguliers avec ceux-ci font en sorte qu'ils comprennent mieux la situation de l'entreprise et les capacités de l'entrepreneur. Ainsi, ils peuvent donner un avis éclairé sur une nouvelle décision, un nouveau projet, un nouveau problème. Ces façons de faire correspondent aux messages laissés par d'autres nouveaux producteurs comme on l'a vu dans les revues agricoles : « s'entourer des personnes clés pour y parvenir ».

Dans la seconde phase, les intervenants diffèrent quelque peu de la période de prédémarrage. On retrouve des intervenants avec des expertises spécifiques à la production ou au développement de l'entreprise. Ce sont des clubs d'encadrement technique, des agronomes, des conseillers de gestion, des comptables, des techniciens de contrôle laitier ou pour l'alimentation, des vétérinaires, des membres de leur syndicat de producteurs, des réseaux de producteurs voisins ou de la même production. Enfin, ce sont les conseillers financiers pour les futurs investissements.

Dans l'étude de Muzzi et Morisset, l'adhésion à un syndicat de gestion avait un impact significatif sur le taux de survie des établissements. En effet, seulement 7,7% des producteurs qui étaient membres d'un syndicat de gestion agricole s'étaient retirés depuis l'établissement comparativement à 23,3 % chez les producteurs non membres (1987 : 58)

L'étude de Simard auprès des agriculteurs immigrants a permis d'identifier différentes stratégies qui facilitent l'insertion des immigrants dans leur milieu. La première est celle basée sur le réseau formel, c'est-à-dire les instances officielles, publiques ou privées, le réseau institutionnel, les institutions financières et les réseaux de professionnels. Selon Simard, la totalité des immigrants ont recours à ce type de réseau, surtout au moment du démarrage de l'entreprise bien que ceux-ci y retournent dans différentes étapes d'expansion et de consolidation de leur entreprise. Ce qui ressort surtout des entrevues, est le désir imminent d'être autonomes. Néanmoins, les agriculteurs reconnaissent que « le MAPAQ, par l'entremise des bureaux locaux de renseignement agricole » est la « porte d'entrée » par excellence, « [...] le premier contact y semble déterminant pour la poursuite de

relations ultérieures, notamment chez les individus établis dans des productions non contingentées et inhabituelles. » (1995 : 56-57).

Autres facteurs déterminants ou ayant un effet très facilitateur

Ces quatre facteurs - dynamique entre coexploitants, dynamique avec les vendeurs, les intervenants et le soutien familial – peuvent avoir joué un rôle très facilitant au prédémarrage ou au démarrage mais nous allons maintenant nous pencher sur d'autres facteurs qui se sont aussi avérés déterminants ou ayant eu un effet très facilitateur. En voici quelques-uns pour chaque moment de l'établissement.

- **Au prédémarrage**

La capacité à aller chercher du financement, des subventions et des ressources de toutes sortes. La capacité à aller chercher du financement, des subventions et de ressources se vérifie par la facilité de les obtenir mais surtout par l'acharnement, la persévérance et l'argumentation pour convaincre les intervenants et conseillers quand se présentent les obstacles. Lorsque cette capacité est présente, elle peut avoir un rôle déterminant ou très facilitateur par le fait qu'elle peut avoir permis la réalisation du projet. L'examen de l'échantillon montre que la moitié des entreprises ayant réussi possède cette capacité dans au moins un type de démarche. Quatre sur vingt ont démontré leur capacité dans les trois types. Mais, les démarches et initiatives dans le cas des entreprises en difficulté et les insuccès sont plus faibles. On trouve à peine deux entreprises sur dix à avoir démontré que leur capacité à réaliser deux types de démarches avait eu un effet déterminant ou très facilitant. Dans un cas, elles combinaient la capacité de recherche de financement et des subventions et dans l'autre, la recherche de subventions et des ressources. Dans quatre cas, les trois types n'avaient pas joué d'effet déterminant ou très facilitant.

Le choix de la région. Diverses raisons ont été données pour justifier le choix de la région. Elles peuvent être de source affective (la région d'origine d'au moins un des deux exploitants) et à proximité de la famille, d'un milieu de connaissances, d'amis, d'un réseau professionnel, ce qui facilite les démarches, l'entraide, etc. Elles peuvent être plus pragmatiques et avoir un lien direct avec le choix de la production comme le fait d'avoir des clients dans les environs de l'entreprise, à proximité des marchés ou d'un circuit de ramassage du lait. Le fait de pouvoir acquérir une ferme à un prix abordable dans la région peut aussi s'ajouter aux raisons précédentes.

Le choix de la production. Le choix de la production peut être justifié de façon plus pragmatique par le choix de la région, par la présence à proximité d'un marché ou par le fait de posséder une expertise d'une

production par le biais d'une expérience de travail directe à l'établissement qui incite à développer une idée de projet.

Les choix de la région et de la production peuvent avoir un effet très facilitateur surtout lorsqu'ils combinent plusieurs raisons de justification lors du prédémarrage. Ces facteurs deviennent des conditions gagnantes qui vont éventuellement ouvrir des avenues intéressantes et atténuer les difficultés. Là aussi, les entreprises de la catégorie des succès justifient majoritairement de façon plus claire leurs choix et souvent à partir de plusieurs raisons, ce qui dénote des choix plus porteurs lors de l'élaboration de leur projet.

- **Au démarrage**

La qualité de gestion. La qualité de gestion fait plus particulièrement référence à capacité de la gestion des ressources humaines, au suivi de la comptabilité et à l'interprétation des données financières. Ce facteur était déterminant ou ayant un effet très facilitateur pour 9 entreprises sur 20 de la catégorie des succès et absent dans les deux autres catégories.

La maîtrise de la production. La maîtrise de la production est vérifiable par le contrôle du troupeau, de son alimentation, des maladies et de son évolution, la planification de la production, le contrôle du rendement, des intrants, des dépenses. Ce facteur était présent chez 65 % des entreprises ayant réussi (13/20) et 0 % dans les deux autres catégories.

La mise en place de stratégies de réussite. Avoir une vision de l'entreprise dans l'avenir, une réflexion et un plan d'action stratégique pour y arriver dès les premières années de démarrage sont déterminants pour le futur de l'entreprise. Ce peut être la mise en place d'actions orientées vers l'amélioration de la qualité du produit ou du service, vers un meilleur contrôle des moyens de production, vers l'augmentation de la production ou vers un plan de diversification du produit (vente à la ferme, ajout d'une étape de transformation, etc.). Facteur présent dans 70 % des entreprises ayant réussi et chez seulement 30 % des entreprises ayant échoué ou éprouvant des difficultés.

La capacité à s'ajuster lors des moments critiques ou à redresser une situation problématique. Les situations diffèrent, les difficultés aussi. Mais ce facteur est déterminant ou très facilitateur lorsque les exploitants peuvent démontrer leur capacité d'anticiper certains problèmes suite à la planification initiale et de prendre action par mesure de prévention ou d'être capable de faire face à une difficulté imprévue le plus rapidement possible et d'apporter les correctifs nécessaires. Facteur présent aussi pour la majorité des succès et chez seulement 3 entreprises n'ayant pas réussi ou en difficulté.

Quatre entreprises de la catégorie des succès cumulent ces quatre facteurs déterminants ou ayant un effet très facilitateur mais on n'en observe aucun chez celles en difficulté ni chez les insuccès. Chez ces dernières, la moitié présentait au moins un facteur, ce qui était le cas dans 90 % des succès.

L'implication professionnelle et sociale. L'implication professionnelle peut se vérifier par la présence active des producteurs dans les syndicats à des postes de décision ou par des initiatives pour mettre sur pied des regroupements de producteurs, ce qui permet de développer un réseau socio-professionnel, de donner accès à diverses informations privilégiées et ainsi de faciliter l'intégration des jeunes dans leur nouveau métier et leur environnement socio-professionnel.

La moitié des entreprises non impliquées ou ayant une perception négative de la vie associative - surtout syndicale - provient de celles en difficulté et des insuccès. À peine 2 des 18 qui démontraient une forte implication provenaient des insuccès et des entreprises en difficulté.

Il semble donc que l'ensemble de ces critères se présente différemment lorsqu'on les examine dans les catégories d'entreprises qui ont réussi et chez celles ayant éprouvé des difficultés ou ayant fermé leurs portes.

Enfin, certains facteurs présents dans les antécédents comme les valeurs dominantes en rapport au projet d'établissement ont été discutés à la section précédente. Il en est de même pour la combinaison : « Formation spécifique + Expérience dans le secteur+ initiatives personnelles » présentée dans la partie des trajectoires de la présente section. Un autre facteur qui est ressorti lors de l'analyse, est la capacité entrepreneuriale des nouveaux exploitants ou coexploitants que nous allons maintenant examiner. Mais avant, faisons un petit détour pour mieux saisir ce qu'est un profil entrepreneurial agricole.

Le profil entrepreneurial agricole

Jérôme Plante, un jeune agriculteur et coproducteur, qui vient de démarrer une entreprise dans la culture maraîchère illustre bien la tendance de prendre de plus en plus en considération les capacités entrepreneuriales agricoles pour évaluer ses chances de succès lors de son établissement : « J'ai compris que pour faire de l'agriculture, il faut aussi être entrepreneur »³¹. Même si l'idée est relativement nouvelle pour les gens du milieu, le terme entrepreneurship est de plus en plus

³¹ Coproducteur du Jardin des saveurs de Sainte-Scholastique de Mirabel avec Christine Ferland. Ils ont démarré avec le programme d'incubateur d'entreprise du Centre de formation agricole de Mirabel. La ferme mise sur ses quatre prix dont trois en entrepreneurship et un autre de l'OFQJ pour aller chercher l'aide à l'établissement de la FADQ. (Proulx, 2003 : 8).

présent dans le jargon des conseillers liés à l'établissement en agriculture, à l'instar des intervenants dans tout démarrage d'entreprise.

Une rubrique consultée sur Internet fait état des résultats d'une enquête maison réalisée par l'Institut de Technologie Agricole de Saint-Hyacinthe en collaboration avec le Syndicat de gestion agricole Delorme et la Financière agricole du Québec auprès d'agriculteurs de la région, d'étudiants de troisième année en Gestion et exploitation des entreprises agricoles et des conseillers en financement sur les attitudes et qualités des bons entrepreneurs³². Voici les attitudes d'un entrepreneur à succès : personne ouverte aux changements avec sa propre vision de l'avenir, fort leadership, débrouillarde, bonne confiance en elle, autonome, consulte au besoin, capable de reconnaître ses erreurs, contrôle son stress, avec une conscience précise du but de ses actions. À cela s'ajoutent des habiletés : bon jugement, capable de travailler avec d'autres, organise son travail efficacement, facilité à communiquer, connaissance du secteur d'activité et une bonne culture personnelle. Pour les futurs entrepreneurs, il ressort que les modèles prédominants sont leurs parents. Ils ont l'impression que l'entrepreneuriat s'acquiert très jeune, se développe et s'enrichit au contact d'autres jeunes entrepreneurs. Les attitudes et habiletés sont donc acquises principalement à la maison puis à l'école et avec des amis.

Une équipe de recherche (Gasse et al.) a mis au point un outil (ICE-Agro) pour mesurer le profil entrepreneurial agricole. Le cédérom a été construit sur la base des caractéristiques entrepreneuriales générales (toutes entreprises confondues).

Leur démarche a consisté à appliquer le questionnaire sur l'évaluation du profil entrepreneurial à vingt entrepreneurs agricoles. Ils ont constaté que certaines caractéristiques étaient plus proches de la moyenne des entrepreneurs alors que d'autres en étaient éloignées³³. Les trois caractéristiques les plus proches seraient le **besoin d'accomplissement**, le **comportement relié à la cognition et la persévérance**. Les trois qui s'en éloigneraient le plus sont la confiance en soi, la capacité de conceptualisation et le comportement relié à l'action (ICE-Agro, Guide d'utilisation : 14) Le tableau précédent regroupe les caractéristiques ainsi que leurs composantes. Nous avons indiqué en caractères gras les composantes fortement présentes chez les entrepreneurs agricoles et en souligné, celles qui s'en éloignent.

Tableau 10
Caractéristiques entrepreneuriales et leurs composantes, selon l'Inventaire des caractéristiques ICE-Agro

³² On peut retrouver l'article « Attitudes et qualités des bons entrepreneurs » à l'adresse suivante sous la rubrique Vision agricole, Direction régionale de la Chaudière-Appalaches : <http://www.agr.gouv.qc.ca/dgpar/sites/r12/Sfarelev.htm>. (Consultation 22 novembre 2003)

³³ Le guide signale que le calcul de la moyenne n'a pas été fait scientifiquement.

Caractéristiques	Composantes
Motivations	besoin d'accomplissement de pouvoir d'autonomie
Aptitudes	<u>confiance en soi</u> énergie persévérance tolérance au stress <u>capacité de conceptualisation</u>
Intérêts	innovation action
Attitudes	vision de la concurrence vision du changement
Comportement relié à l'affectivité	empathie leadership relations interpersonnelles
Comportement relié à la cognition	information apprentissage rétroaction
<u>Comportement relié à l'action</u>	moyens occasions décisions

Cependant, comme les chercheurs le précisent, un profil entrepreneurial agricole n'explique pas à lui seul, le succès ou l'insuccès. Toutefois, si on lui ajoute les connaissances et l'expérience, cette combinaison peut faire la différence entre un succès et un insuccès (ICE-Agro, Guide d'utilisation : 15). Partir son entreprise pour les individus ayant un profil d'entrepreneur peut être plus ou moins favorisé par des antécédents personnels ainsi que par la présence de facteurs déclencheurs ou inhibiteurs (ICE-AGro, Guide d'utilisation : 11-13).

La capacité entrepreneuriale agricole

Nous avons voulu vérifier chez les répondants de notre échantillon leurs capacités entrepreneuriales. Pour y arriver, nous ne leur avons pas demandé de compléter le questionnaire d'ICE-Agro. Nous nous sommes inspirés de la liste des caractéristiques pour construire une grille réponse composée de 18 assertions. Nous demandions à nos répondants de nous indiquer les quatre affirmations les plus correspondantes à leur personnalité³⁴. Nous leur avons aussi demandé s'ils se voyaient comme des entrepreneurs. D'abord, nous voulions vérifier si leur profil entrepreneurial se rapprochait des caractéristiques – fortes et faibles – qui distinguent les entrepreneurs agricoles. Nous savons que plusieurs répondants de la relève non familiale comptent dans leurs origines des parents qui peuvent être producteurs agricoles ou entrepreneurs dans

³⁴ Les réponses de 28 entreprises ont été traitées; au total, 42 personnes dont 25 hommes et 17 femmes ont rempli la grille. Les quatorze couples qui ont complété la grille l'ont fait séparément.

d'autres secteurs de l'économie et qui peuvent avoir servi de modèles ou leur avoir transmis certains traits de leur personnalité. Quelques-uns des nouveaux producteurs avaient déjà eu une entreprise, agricole ou non. Dans les cas de coexploitation, nous voulions vérifier si ce facteur avait pu jouer un rôle supplémentaire positif ou négatif.

Dans un premier temps, nous avons vérifié si les caractéristiques les plus souvent mentionnée correspondaient à celles les plus fortes du profil des entrepreneurs agricoles : le besoin d'accomplissement, la persévérance, les comportements liés à la cognition. Pour l'ensemble des succès, insuccès et en difficulté, parmi les quatre caractéristiques les plus souvent mentionnées, on en retrouve deux sur trois. Ce sont par ordre d'importance : l'autonomie, l'énergie, le besoin d'accomplissement et la persévérance. L'autonomie et le besoin d'accomplissement sont des caractéristiques aussi présentes chez les répondants des entreprises à succès que chez les insuccès. Par contre, l'énergie est prédominante chez les succès et les entreprises en difficulté et la persévérance, surtout chez ces dernières et les insuccès.

Chez les répondants des entreprises qui ont réussi, la troisième caractéristique - comportements liés à la cognition -, se retrouve en quatrième position, ex aequo avec les comportements liés à l'affectivité après l'autonomie et l'énergie. Cependant, ils présentent une meilleure aptitude pour la conceptualisation et pour avoir des comportements liés à l'action, caractéristiques plus présentes que dans le standard agricole. Quant à la confiance en soi, qui semble une lacune chez les producteurs agricoles, elle est rarement mentionnée comme caractéristique chez les succès, à l'inverse des insuccès qui l'ont cochée souvent.

Les premiers résultats portent à penser que la relève non familiale présente un profil similaire aux entrepreneurs agricoles mais lorsque l'on examine les choix de réponses par répondant, des nuances ressortent. Les hommes seraient moitié moins nombreux à avoir un profil proche de l'entrepreneur agricole comparativement aux femmes.

Dans la coexploitation, les quatre combinaisons possibles³⁵ sont représentées. Les plus fréquentes sont : seule la femme présente un profil entrepreneurial agricole ou encore, les deux n'ont pas le profil. On retrouve des cas d'insuccès ou en difficulté dans chaque combinaison. Il y a presque autant de couples de producteurs qui présentent des profils complémentaires, que leur implication dans le partage des responsabilités et des tâches après le démarrage soit égale ou non.

³⁵ Les quatre combinaisons sont : Homme profil agricole/Femme profil agricole, Homme profil agricole/Femme profil non agricole, Homme profil non agricole/Femme profil agricole et Homme profil non agricole/Femme profil non agricole.

Peut-on dire si leur capacité entrepreneuriale a pu avoir un effet très facilitateur sur leur établissement et éventuellement sur le succès ou l'insuccès de leur entreprise ? Qu'en est-il pour les autres ? Les éléments de réponse accumulés permettent de croire que la capacité entrepreneuriale ne se résume pas au profil. Cependant, on peut avancer que les répondants dans les entreprises à succès présentent un profil entrepreneurial plus marqué que ceux dans les entreprises en difficulté et les insuccès. Sur l'ensemble, au moins la moitié des répondants dans les entreprises qui ont réussi, dégage une forte personnalité. Ces personnes se définissaient comme de véritables entrepreneurs. Elles avaient une grande force de caractère, faisaient preuve d'inventivité, de créativité, d'acharnement, utilisaient des compétences complémentaires, démontraient une facilité d'ouverture aux autres, une capacité d'aller chercher de l'information, des ressources appropriées. Celles qui sont en coexploitation et qui présentent des capacités complémentaires sont doublement gagnantes. Dans trois cas, leur formation académique se limitait à quelques années du secondaire et dans deux cas sur trois, ils n'étaient pas originaires d'une famille agricole. Ces personnes avaient effectivement une idée claire de leur entreprise dès le départ et elles savaient où elles voulaient la mener. Mais c'est en combinant cette capacité entrepreneuriale avec d'autres antécédents qu'il est plus possible de voir si cela peut avoir un impact dans les premières années de démarrage.

Il y aurait aussi un lien à faire entre le profil entrepreneurial et la vision que les personnes ont de l'agriculture. Celles qui ont une vision plus « traditionnelle », qui ont tendance à ne compter que sur eux-mêmes n'auront pas les mêmes comportements que les autres lors de leur établissement. Elles vont plutôt s'acharner à trouver seules des solutions à leur problème, à ne pas consulter, à ne pas chercher de ressources ni de subventions. Les autres qui auront une vision plus « moderne » vont, à l'opposé, demander conseil à plusieurs sources, faire le maximum de contacts pour se développer un réseau et pour trouver des solutions lorsque nécessaire, frapper à un maximum de portes pour trouver du financement. Enfin, beaucoup de personnes ne se percevaient pas comme des entrepreneurs dans le sens le plus usuel du terme lors de leur établissement. Mais, avec le recul et surtout, avec l'expérience de leur établissement, elles se découvrent des aptitudes, des comportements qui se rapprochent du profil entrepreneurial. C'est le cas de plusieurs femmes de notre échantillon. Ainsi, le fait de poser la question a posteriori permet de nuancer cette question de capacité entrepreneuriale et de faire intervenir d'autres aspects complémentaires.

Les blocages et les freins

Un blocage est un élément décisif qui vient contrecarrer le déroulement normal des affaires; il conduit à une réorientation au sein de l'entreprise, voire une transformation majeure ou encore, il peut être l'élément

déclencheur de fermeture des livres et de la dissolution de l'équipe de gestion. C'est surtout à partir de ces derniers cas d'insuccès et ceux en difficulté, où il y a un lien direct de cause à effet, que nous avons examiné les blocages. Le découpage des phases en prédémarrage (moment 1) et démarrage (moment 2) permet de dégager des blocages qui peuvent entraîner des crises de lancement et des crises de croissance. En suivant le schéma de causalité des échecs des entreprises (Ingham, 1988), nous avons pu faire le lien entre des faiblesses ou des carences dans les antécédents qui se répercutent en décisions stratégiques ou opérationnelles contestables qui, effectivement, débouchent en fortes difficultés qui poussent à la liquidation ou à la faillite. À l'occasion, des freins sont identifiés comme pouvant avoir un effet indirect mais décisif lorsqu'ils sont combinés avec d'autres. Par conséquent, ils ne peuvent être dissociés des blocages. C'est une question de gravité de la situation qui peut déterminer à quel moment un frein devient blocage ou lorsqu'une décision a un effet définitif sur une situation.

Compte tenu que nous nous sommes concentrés sur les nouveaux producteurs et leurs démarches d'établissement, nous avons pu examiner la présence ou non de ces blocages internes en rapport avec leurs personnalités et leurs projets. Les facteurs identifiés concernent des éléments d'analyse de leurs initiatives, de leur gestion et de leurs décisions chez les entreprises en difficulté et celles ayant fermé les livres.

Mentionnons que les entreprises en difficulté avaient débuté leurs activités de production, depuis 3 ans, 4 ans et 6 ans au moment des entrevues. Celles ayant fermé leurs livres avaient eu diverses durées d'existence, variant de 2 à 5 ans. Les plus nombreux avaient fonctionné pendant 3 ans.

Bagage de départ déficitaire mais un fort désir de s'établir

Les exploitants des cas d'insuccès et ceux en difficulté présentent, de façon générale un bagage faible ou moyen en termes de formation en agriculture, d'expérience directe dans la nouvelle production ou indirecte dans une autre production ou encore en termes de capacité à développer des initiatives en vue de s'établir. L'image la plus fréquente est celle d'un exploitant qui a travaillé quelques temps comme ouvrier agricole dans une autre production et qui fait des démarches pour rencontrer d'autres producteurs et puiser des informations pour démarrer. Les formations et expériences en gestion d'entreprise sont

rare sauf quelques-uns qui ont complété des cours de comptabilité ou d'entrepreneuriat en formation continue. Cependant, plusieurs possèdent des compétences techniques avancées ou une bonne dextérité manuelle. Dans deux cas, les exploitants avaient débuté leur formation agronomique ou collégiale (DEC GEEA) mais n'avaient pas complété l'ensemble du programme. Deux seuls exploitants avaient une formation collégiale agricole (DEC et AEC) complétée. L'expérience directe de la production est observée dans seulement deux cas.

La majorité des exploitants démontre un très fort désir de s'établir. Ils y songent depuis des années et attendent l'occasion de réaliser leur rêve. L'occasion de s'établir se présente soit par le biais d'une connaissance qui les introduit auprès des coopératives qui aident à l'établissement, ou encore avec la rencontre d'intégrateurs privés. C'est aussi le cas d'exploitants qui profitent d'un événement vécu sur le plan professionnel pour lancer leur projet dans une production en émergence ou qui tentent l'aventure après avoir raté un transfert familial. Sauf quelques-uns qui présentent une personnalité entrepreneuriale faible, plusieurs se définissent comme ayant l'étoffe d'un entrepreneur. Peut-être est-ce cet aspect qui leur fait faire le saut et les démarches.

Crise de lancement

Lors de la période de prédémarrage, certains exploitants font preuve de fougue et de témérité reliée à leur fort désir de s'établir, ce qui fait en sorte que leur préparation de projet est relativement floue, que les premières décisions peuvent souffrir de manque d'analyse, d'évaluation, de fondement et que les montages financiers peuvent aussi présenter des carences qui pourront provoquer éventuellement une crise de croissance.

La moitié des cas ont réalisé un prédémarrage avec un plan d'affaires très vague ou avec des lacunes. Par exemple, ils ont fait des prévisions trop ambitieuses ou irréalistes qui ne pourront se réaliser dans les premières années de démarrage alors que les autres avaient des pronostics correspondants à leurs productions. La rapidité avec laquelle certains démarrages de production se sont faits peut expliquer aussi le fait que les plans d'affaires ont souffert d'un manque de sérieux ou encore, dans d'autres cas, la première étape a consisté dans l'achat de la ferme sans un projet précis. C'est par la suite, que le projet a commencé à se profiler. Dans un cas, les coexploitants disent s'être lancés dans l'aventure, les yeux fermés. Dans trois autres cas, l'établissement a été réalisé sur une longue période parce que les exploitants ont pris la décision de démarrer avec la construction d'un bâtiment neuf pour installer leur troupeau.

Quelques-uns voulaient clairement réussir à s'établir par eux-mêmes, en ne comptant pas sur de l'aide extérieure ou du soutien. Rappelons que trois cas n'avaient fait aucun emprunt dans des institutions financières. Plusieurs avaient emprunté un montant d'argent de leurs parents. Il nous est apparu que chez certains il y a eu très peu ou aucune initiative pour aller chercher du financement et des aides diverses. Pour ce qui est des subventions, peu en ont bénéficié à cette phase, soit à cause d'un manque de formation ou de leur âge. Seul celui qui avait terminé son DEC a eu l'aide à l'établissement et un autre couple a eu les subventions des CLD (STA et formation) pour un total de 25 500 \$. Un des problèmes rencontré par rapport au montage financier est le fait que certains ont investi toutes leurs économies. Dans un cas, une seconde hypothèque a été prise sur la maison familiale. Excepté le cas où les coexploitants ont investi toutes leurs économies provenant d'un héritage et de leurs REER, ce qui leur donnait un taux d'endettement peu élevé (16 %), les autres présentent au départ des taux particulièrement élevés. Ils oscillent entre 50 % et 89 % de la valeur globale des entreprises. Ces cas ont peu diversifié leurs modes d'acquisition.

Un dernier frein qui aura des répercussions dans quelques cas est le fait que les projets sont portés au départ par l'homme et que le projet ne se développe pas avec l'implication égale des conjointes. Celles-ci peuvent avoir tout de même des parts et apporter leur contribution à l'entreprise. Mais, elles ne partagent pas la même vision du projet et, par le fait même la même ferveur.

Crise de croissance

Les freins identifiés dans les antécédents et au moment du prédémarrage vont avoir des répercussions liées à un manque de maîtrise de la production ou à des décisions stratégiques ou opérationnelles non pertinentes qui vont mettre en péril la survie des entreprises.

L'inexpérience technique de la production a nui à plus de la moitié des exploitants qui ont connu des problèmes de maladies dans leur troupeau et ce, dès les débuts de la production. Le peu de connaissances techniques a fait en sorte qu'il s'est écoulé une longue période entre la prise de conscience de la maladie, son diagnostic et le rétablissement de la situation. Certaines maladies prenaient leur source dans le manque de qualité des animaux livrés ou des intrants. Dans un cas, une erreur de manipulation d'instruments découlant d'une méconnaissance des techniques de soins aux animaux a provoqué une infection à des bêtes. Excepté cette dernière erreur qui a pu être corrigée relativement rapidement, les autres cas ont été vécus à répétition avant de pouvoir apporter des correctifs. De plus, ces correctifs ont inévitablement nécessité des investissements qui n'ont pas généré des revenus supplémentaires.

Certaines décisions stratégiques inappropriées ont eu des effets dramatiques. Par exemple, dans un cas qui avait débuté en location, ce fut l'achat d'une ferme inadéquate pour la grosseur du cheptel selon le plan initial et par surcroît surévaluée. Dans ce même cas, la décision de procéder à un changement radical de la production afin d'améliorer la situation financière a été prise sans réévaluation complète appuyée d'un nouveau plan d'affaire rigoureux. Un autre exemple est celui d'un cas où le coexploitant a décidé d'ajouter une seconde production avec une production en émergence sans que la première se soit avérée rentable et en ne s'assurant pas au départ d'un contrat de vente de son produit. De plus, un emprunt a dû être fait pour aménager un bâtiment pour les animaux sans que ce nouvel investissement puisse être rentabilisé dans le délai prévu.

La majorité des cas présentent des lacunes en ce qui a trait à la maîtrise de la gestion de leur entreprise, que ce soit des problèmes de suivi de leur comptabilité ou une incapacité de voir la situation technico-économique et financière globale de l'entreprise. Il s'ensuit donc des décisions opérationnelles qui se sont avérées problématiques ou inadéquates. Dans un cas en difficulté, les coexploitants ont réalisé tardivement la nécessité de reprendre le contrôle de leurs résultats financiers et de leur comptabilité et de se donner les outils pour y arriver en changeant de comptable et en faisant affaire avec le syndicat de gestion en sus des suivis réalisées par leur coopérative. Un autre mentionnait sa faiblesse dans la gestion de son entreprise et constatait que cela lui manquait pour prendre des décisions adéquates. Ces éléments sont aussi importants pour combler les inexpériences de production que de gestion et apporter des outils indispensables en cas de difficultés, de prise de décision pour redresser la situation ou pour constater l'ampleur des problèmes. Une coexploitante qui avait un travail parallèle qui lui prenait de plus en plus d'ampleur, a dû réexaminer la situation de son entreprise. Elle a calculé que pour se procurer un revenu acceptable, elle devait réinvestir pour agrandir son troupeau, ce qu'elle a refusé de faire. L'entreprise a été vendue et elle a décidé de placer ses énergies dans un autre projet.

Quant à la dynamique des coexploitants, alors qu'elle peut être déterminante pour le développement et l'essor des entreprises, elle peut aussi avoir un effet négatif sur les autres en difficulté ou celles qui ont dû fermer les livres. Dans ces derniers cas, on constate qu'il y a des couples qui ne partagent pas la même vision du projet ou qui ne s'investissent pas de façon complémentaire ou égalitaire. C'est ce qui a été observé dans la moitié des cas où l'un des conjoints était impliqué totalement et l'autre peu, malgré sa participation à certaines tâches. Par exemple, les conjointes faisaient la comptabilité mais elles n'étaient pas impliquées dans la planification et l'évolution de l'entreprise, ni présentes dans la gestion du troupeau. Il faut aussi ajouter que dans certains cas, il est difficile pour les femmes qui ont de très jeunes enfants de s'engager à fond dans l'entreprise. À l'inverse, une jeune femme ne s'est pas

sentie capable de poursuivre le développement du projet initial commun lorsqu'elle a réalisé le désengagement graduel de son conjoint qui avait dû aller chercher un revenu à l'extérieur. Mais, dans trois cas, la force positive dégagée chez les couples en difficulté fait que des solutions ont été mises de l'avant engageant une restructuration de l'organisation du travail des deux et une implication différente. Par exemple, dans un cas, la femme qui était à temps partiel sur l'entreprise s'est impliquée à 100 % de façon à dégager le temps de son conjoint qui est allé chercher temporairement un revenu complémentaire à l'extérieur.

Des conséquences non recherchées

En bout de ligne, diverses conséquences non voulues se dégagent de l'inexpérience technique et des mauvaises décisions stratégiques ou opérationnelles ainsi que des tensions dans la dynamique entre les coexploitants qui vont avoir des répercussions fatales. En voici quelques-unes : surendettement (ou sous-capitalisation) dû à des investissements supplémentaires ne générant aucune augmentation substantielle de revenus, difficultés de faire face aux échéances et aux engagements à cause d'un manque de liquidités et dégradation constante de la situation financière et bien entendu, une absence de marge de manœuvre qui fait que le moindre frein dans toute autre situation peut se transformer en événement décisif et en dégradation de la dynamique familiale.

Si l'on examine l'évolution du capital de notre échantillon, l'on constate que ceux en difficulté ou ayant vécu un échec présentent une augmentation des actifs sans que leur chiffre d'affaires suive en proportion. C'est la situation la plus flagrante chez les entreprises qui ont connu de haut taux de maladies dans le troupeau qui ont eu des pertes répétées de revenus, qui ont souvent réinvesti à partir du salaire des conjointes et qui n'ont aucune marge de manœuvre. En effet, les exploitants concernés fonctionnaient avec des coopératives ou des intégrateurs. Comme ils avaient un trop haut taux de conversion, la conséquence était qu'ils avaient de la difficulté à rencontrer leurs obligations, parce que la situation les privait de revenus suffisants. Dans d'autres cas, les producteurs ont dû réemprunter pour tenter de trouver une solution : réaménagement ou vide sanitaire d'un bâtiment, augmentation du troupeau et location d'un bâtiment supplémentaire, paiement excessif de médicaments, paiement pour des tests en laboratoire, etc. Ils se retrouvent acculés au pied du mur et coincés par une incapacité à rencontrer leurs engagements avec des revenus insuffisants. Compte tenu de leur taux d'endettement très élevé et des revenus qui n'ont pas suivi en conséquence, leur marge de manœuvre se trouve réduite de façon dramatique, jusqu'à mettre en péril leur entreprise.

Une dernière conséquence est liée à la dynamique négative chez les coexploitants. Autant le partage de la somme de travail est positif entre coexploitants qui ont la même vision du projet et qui définissent clairement leurs rôles respectifs, autant il peut être négatif, voire dramatique lorsque tel n'est pas le cas. Il peut conduire à l'épuisement professionnel chez celui qui s'investit totalement. Nous avons observé deux cas de ce type comme celui d'un jeune producteur qui poursuivait son travail sur l'entreprise combiné à son ancien travail à temps partiel. Insuffisamment épaulé dans la charge de travail par sa conjointe qui a vécu deux maternités successives au cours de la même période, le couple s'est désintégré et le divorce a obligé la dissolution de l'entreprise.

Blocages externes ayant un effet négatif dans l'évolution des entreprises

Les blocages internes peuvent expliquer une bonne partie des difficultés des entreprises, voire leur fermeture mais n'expliquent pas à eux seuls toutes les situations. Comme il a été dit, nous avons mis l'accent sur les individus et leurs démarches mais il faut prendre en considération certains blocages externes qui jouent un rôle considérable dans la vie des entreprises et qui ont pu jouer un rôle décisif. Que l'on pense aux conjonctures négatives de contextes de mise en marché de certaines productions en émergence comme celles vécues récemment dans l'agneau ou dans la chèvre ou encore des pratiques institutionnelles d'organismes de soutien ou de financement des nouveaux producteurs. En voici quelques-uns qui ont émergé à l'analyse des cas en difficulté et des insuccès.

- Les producteurs en difficulté dans une production en émergence ont vécu les effets négatifs lors des premières années de leur démarrage d'une production en pleine structuration de sa mise en marché (production caprine); les événements imprévisibles au départ de l'établissement ont fait en sorte que la planification n'a pu être respectée, que des investissements imprévus ont dû être faits afin de s'assurer une production acceptable pour procurer un revenu minimum, revenu qui peut encore connaître des fluctuations.
- Les producteurs qui ont démarré leur entreprise avec l'aide de coopératives avaient été invités par des personnes de leur connaissance impliquées dans ces coopératives. Ils ont été confrontés avec des coopératives qui, peu de temps après leur installation ont connu des périodes de restructuration administrative, des problèmes financiers et des remplacements de personnel tant au niveau de la direction que du personnel technique. Cette situation a apporté des problèmes de suivi des dossiers par le nouveau personnel qui n'avait pas forcément les compétences pour gérer ces dossiers plus complexes. Face aux problèmes vécus dans les deux entreprises, les directions se sont

rangées du côté des institutions financières pour suggérer fortement aux producteurs de déclarer faillite et n'ont démontré aucune souplesse pour reconsidérer la situation et renégocier les contrats. Il y a donc eu un accompagnement de départ mais lorsque les problèmes ont commencé, la responsabilité s'est reportée sur les producteurs. Les premiers problèmes qui ont surgi, dès les débuts, ont été attribués à l'inexpérience des nouveaux producteurs. À noter que les producteurs n'ont aucun contrôle de la qualité des animaux qui leur sont livrés ni des délais entre les livraisons.

- Lors de la crise de croissance, les producteurs qui étaient dans des contrats à forfait avec des intégrateurs privés ont sensiblement vécu la même situation. À ce stade avancé d'endettement excessif, les institutions financières refusent de prêter davantage et tous s'entendent pour réclamer la faillite du producteur.
- Les producteurs qui ne sont pas d'origine agricole ni d'origine rurale disent avoir senti un fort scepticisme de la part des intervenants et conseillers agricoles, ce qui fait qu'il y a toujours a priori, un doute et une méfiance lorsqu'il est question d'étudier leurs planifications, leurs demandes financières et leurs projets.
- Enfin, les jeunes producteurs débutants font leurs plans d'affaires avec les prix des intrants en cours comme le prix de la moulée ou du foin. Mais, il y a des augmentations qui peuvent être plus fortes que dans leurs prévisions, ce qui affecte l'équilibre financier relativement précaire au démarrage. Ces montants ajoutés vont avoir une portée beaucoup plus forte que chez les autres producteurs.

La décision finale vient de l'interne dans la plupart des cas. Dans les cas en difficulté, la solution a été pour un des coexploitants d'aller chercher un revenu hors ferme pour combler les déficits et procurer un revenu complémentaire en attendant de stabiliser la situation. Excepté ceux qui ont été poussés par l'institution financière à déclarer faillite, les autres ont décidé d'arrêter la production, de liquider leurs actifs en totalité ou en partie et de procéder à une réorientation professionnelle. La majorité est dans des emplois directement liés au monde agricole et deux ont repris leur ancien métier.

CHAPITRE

4

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET COMPARAISONS

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET COMPARAISONS

Ce chapitre fait la synthèse des résultats de l'enquête ainsi que des comparaisons avec les conditions d'établissement de la relève familiale et les facteurs de succès ou d'échec des autres recherches réalisées dans le secteur agricole.

1. Synthèse des résultats

La recherche portait sur les facteurs de succès et d'insuccès de la relève non familiale et de ses stratégies et trajectoires d'établissement. Le projet avait pour objectifs de départ d'identifier les facteurs déterminants et facilitants, de même que les obstacles à l'établissement de la relève non familiale en termes de freins ou de blocages, d'évaluer s'il y a des différences entre les parcours de succès et d'insuccès et de bâtir une typologie des trajectoires de réussite et d'insuccès. Les résultats de cette analyse des facteurs et de stratégies d'établissement de la relève agricole non familiale permettra ainsi de documenter ce phénomène inexploré par la recherche et de mieux appréhender les obstacles et conditions de succès chez un groupe qui tend à s'imposer de plus en plus comme voie d'avenir du maintien et du développement des exploitations agricoles.

Les statistiques actuelles permettent difficilement d'avoir un portrait de cette relève. Une étude basée sur les données de la FADQ de 1980-81 montre que le taux d'échec chez la relève non familiale était nettement plus élevé que pour la relève familiale (42 % contre 13 %). On ne sait pas combien d'établissements sont réalisés chaque année par la relève non familiale mais on peut supposer qu'environ 1200 fermes des producteurs qui pensaient vendre ou transférer entre 2000 et 2005 pourraient être reprises par cette population.

L'étude est de nature exploratoire. L'approche par étude de cas visait à faire ressortir des tendances. Les résultats ne peuvent donc être généralisés. La relève non familiale de notre enquête comprend des jeunes hommes et jeunes femmes âgés entre 18 et 39 ans, ayant démarré une exploitation agricole et n'ayant aucun lien familial avec le(s) vendeur(s) ou supérieur au 3^e degré, s'il y a lieu. Ces jeunes ne devaient pas avoir repris la ferme de leurs parents ou s'être établis en coexploitation avec eux. Ils peuvent avoir grandi sur une exploitation agricole et même s'être installés sur la terre voisine de celle de leurs parents en autant que cette terre n'appartenait pas aux parents et qu'elle ne leur a pas été transmise par eux. La relève peut avoir démarré une

nouvelle entreprise ou avoir repris une production existante. Les entrevues ont été réalisées à l'hiver 2003.

L'échantillon a été constitué avec la collaboration des conseillers régionaux en relève et formation agricoles du MAPAQ de quatre régions : Bas-Saint-Laurent, Centre-du-Québec, Estrie et Montérégie. Il n'est pas représentatif, mais il a été construit de façon à avoir une diversité tant au niveau des régions que des productions ainsi que des modèles de soutien à la production lors de l'établissement. La répartition des succès/insuccès a été aléatoire, le choix étant de deux succès pour un insuccès. Dans la construction de l'échantillon, il s'est avéré que des entreprises étaient en difficulté. Aussi, dans le cours de l'analyse, nous les avons donc considérés comme une troisième catégorie distincte tout en les regroupant à l'occasion, avec les succès ou les insuccès selon les thèmes.

Voici quelques éléments descriptifs de l'échantillon :

Les exploitants et coexploitants :

- 57 exploitants (31 hommes et 26 femmes) répartis sur 30 entreprises;
- 20 étaient enfants d'agriculteurs, dont 9 hommes et 11 femmes;
- Presque le quart avait déjà l'expérience d'un premier établissement en agriculture ou dans un autre secteur;
- Âge moyen à l'établissement : 32 pour les hommes et 31 pour les femmes;
- Plus des trois quarts ont démarré une production originale;
- 80 % des entreprises sont en coexploitation, avec un partage des parts juridiques proches ou égales à 50 /50;
- 50 % des femmes avaient fait de l'agriculture leur occupation principale, leurs conjoints étant soit à temps plein également ou à temps partiel;
- 35 % des conjoints ou conjointes contribuent au revenu familial par un travail hors ferme avec l'espérance de travailler à temps plein sur la ferme et de générer un revenu familial;
- Les choix de la région d'établissement correspondent le plus souvent à leur région d'origine, près des membres de leur famille ou encore, dans leur région d'adoption, par leurs études ou leur lieu de travail;

- Pour l'ensemble, l'agriculture est un projet de vie et de couple;
- Plus de la moitié des couples qui ont des jeunes enfants désirent leur transférer l'entreprise; quelques-uns établis plus tardivement sont déjà en démarche de réflexion.

Les entreprises :

- Répartition de 20 succès, 3 en difficulté et 7 insuccès;
- Les entreprises toujours en activité avaient une durée moyenne de 5 ans alors que les insuccès avaient fonctionné entre deux et cinq années entre 1993 et 2001;
- Sept entreprises sur dix étaient dans des productions animales : ovin, bovin laitier, veau de grain ou de lait et porc. Quelques-unes étaient dans des productions végétales;
- Un peu plus de la moitié était des productions ayant un niveau de risque financier élevé lors de l'établissement dont 11 étaient toujours existantes, 3 avaient fermé les livres et 2 rencontraient des problèmes de fonctionnement;
- Le chiffre d'affaires moyen, excluant les entreprises ayant fermé les livres, se situe en 2002, à 231 237 \$;
- En 2002, 83 % des entreprises des catégories succès et en difficulté se retrouvent dans les tranches entre 200 000 \$ et 999 999 \$ de valeurs d'actifs;
- Au départ, l'ensemble des entreprises présentait un taux moyen d'endettement de 68 %. En 2002, les entreprises n'ayant pas fermé les livres avaient augmenté leur taux moyen à 73 %. Le plus haut taux atteignait 96 %;
- En 2002, 35 % des entreprises n'avaient soutiré aucun montant pour le coût de la vie. Les autres avaient fait des prélèvements variant entre 4 700 \$ et 35 000 \$;
- Six entreprises sur dix complètent le revenu familial par un revenu hors ferme.

Les trajectoires de l'établissement

- **Parcours préparatoire : formation + expérience + autres préparations**
 - Dix-sept entreprises comptent au moins un des deux exploitants à avoir poursuivi leur idée germée à l'adolescence et à faire des études en

agriculture. Les trois-quarts des vingt-quatre jeunes avaient une formation collégiale (DEC ou AEC) et quatre, une formation universitaire.

- Excepté dans trois entreprises, les exploitants avaient une expérience plus ou moins directe avec le projet. L'expérience variait de quelques mois à 15 ans.

- Les stages ou les expérimentations sont initiés par presque la moitié (14/30) de l'échantillon, surtout dans les productions où l'expertise externe est plus faible comme dans les productions en émergence.

L'analyse de ces facteurs réunis fait prendre conscience du cheminement d'une idée pour réaliser un vieux rêve qui mijote depuis l'adolescence, voire même l'enfance. Le poids des antécédents sur l'établissement par rapport aux étapes préparatoires est important et permet d'avancer que les exploitants qui ont démarré les entreprises de notre échantillon n'ont pas démarré un projet sur un coup de tête. En effet, la réalisation d'au moins deux étapes sur trois (formation, expérience, autres préparations) dans la poursuite de l'idée initiale à l'adolescence est vérifiable dans plus de trois entreprises de l'échantillon sur quatre (76 %). Cependant, force est de constater que les entreprises en difficulté et les échecs présentent un score plus faible. Par exemple, trois entreprises se sont lancées sans formation initiale et en n'ayant réalisé qu'une seule étape : dans le premier cas, l'un des coexploitants avait une expérience de travailleur agricole dans la production démarrée. Dans les deux autres cas, les coexploitants avaient réalisé un stage ou fait des lectures et tenté quelques expérimentations.

- **Les étapes d'établissement : prédémarrage et démarrage**

Le découpage en deux étapes correspond à celui vécu dans les établissements d'entreprises des autres secteurs de l'économie : prédémarrage et démarrage et non pas aux étapes de transfert de ferme. Il ressort que :

- Le prédémarrage varie entre 1 mois et 3 ans, moyenne de 13 mois.
- Chaque établissement présente une suite de démarches spécifiques et ne suit pas une démarche standardisée au prédémarrage.
- Concernant l'impact des deux périodes sur les entreprises ayant connu un échec ou un succès, il ne semble pas que l'on puisse tirer des conclusions.

- **Les modes d'acquisition : modèles d'établissement et montage financier**

Le modèle choisi par plus des trois quarts des entreprises de l'échantillon est celui de l'acquisition de fermes dès le départ ou dans les premières années de l'entreprise. La location se retrouve dans la majorité des productions et dans les quatre régions. Voici quelques particularités des modes utilisés :

- Dans 9 cas sur 10, la relève non familiale a recours à des emprunts dans des institutions financières au prédémarrage. Les montants empruntés oscillent de 4 000 \$ pour une production ovine à 650 000 \$ pour une production laitière.
- L'apport personnel est utilisé dans 8 cas sur 10. L'investissement personnel peut varier entre 3 000 \$ et 210 000 \$.
- 70 % (21/30) des entreprises disent avoir obtenu des subventions variant entre 2 000 \$ et 115 000 \$. Dans l'ensemble, l'obtention de subventions a été légèrement plus forte auprès des CLD au prédémarrage et dans les premiers mois de fonctionnement (7 subventions CLD contre 6 FADQ) et auprès de la FADQ dans les cinq premières années du démarrage (12/16).
- Plus de 60 % des entreprises (19/30) ont bénéficié d'au moins un autre support financier et presque 20 % (5/30), de deux autres supports financiers.

La combinaison la plus fréquente pour 43 % de l'échantillon (13/30), regroupe trois moyens pour acquérir l'exploitation : un apport personnel + un emprunt à une institution financière + une subvention ou un autre support financier. La répartition des succès, insuccès et en difficulté ne permet pas de voir que certaines combinaisons pourraient assurer un meilleur succès aux entreprises. En effet, on retrouve des cas d'insuccès dans les quatre combinaisons. Cependant, un grand nombre d'entreprises en difficulté et ayant fermé les livres, avaient un apport personnel faible et n'avaient pas obtenu de subventions.

Les facteurs prédominants : déterminants, très facilitants, blocages et freins

- **Les facteurs déterminants**

○ **Dynamique interne entre coexploitants**

Facteur qui se manifeste comme un projet de couple, présentant des valeurs communes, un projet clair et planifié à deux, les démarches ont été faites à deux. Ils arrivent à un partage des tâches en complémentarité selon leurs forces, intérêts et compétences et démontrent une polyvalence et une flexibilité. Ils font un apport égal d'initiatives, de nouvelles idées, de réflexion sur l'entreprise, d'analyse des problèmes et de prise de décision. C'est un facteur ayant un effet très facilitateur au prédémarrage qui s'est confirmé comme déterminant au démarrage dans 7 entreprises (6 succès et 1 en difficulté). Ce phénomène ne s'est pas manifesté chez les insuccès.

○ **Dynamique externe entre exploitants et vendeurs/locateurs**

Facteur déterminant qui se manifeste sous la forme de parrainage au prédémarrage seulement. Huit cas ont été observés dans les trois catégories. Sous la forme d'adoption, le facteur était très facilitant au prédémarrage et devient déterminant au démarrage. C'est le cas de 3 entreprises des entreprises à succès. Dans les deux situations, on reconnaît une logique patrimoniale derrière les signes laissés par les vendeurs ou les locateurs qui apportent un accompagnement aux exploitants ce qui assurent ainsi la continuité de leur entreprise (même lorsqu'il y a changement de production), un soutien financier substantiel qui peut se traduire de diverses façons une transmission de savoirs et un réseautage. Dans le phénomène de l'adoption, s'ajoute un élément affectif avec le temps.

○ **Entraide familiale et soutien financier**

Facteur déterminant le plus souvent présent et ce, aux deux moments. L'entraide et le soutien financier de la famille sont déterminants pour quatorze entreprises au prédémarrage et pour douze au démarrage. Il concerne autant les succès que les insuccès et ceux en difficulté. L'entraide se manifeste pour aménager les bâtiments pour faire des rénovations, pour préparer le sol, pour aider au soin des animaux, pour aider momentanément aux récoltes, etc. Elle représente un fort appui moral et physique au projet mais aussi une économie de main-d'œuvre. Le soutien financier direct peut prendre diverses formes : don, prêt à des conditions avantageuses, cautionnement, etc.

Soutien professionnel

Second facteur le plus présent après le soutien familial et déterminant aux deux moments. Alors qu'il est déterminant pour toute catégorie d'entreprise au prédémarrage, il devient déterminant seulement pour les

cas de réussite au démarrage. Ce facteur prend la forme d'accompagnement au prédémarrage; il est joué par des intervenants de différents organismes dont les plus fréquents sont les conseillers du MAPAQ, des coopératives et des conseillers en financement. Il s'agit plutôt d'initiatives personnelles des conseillers. Lors du démarrage, c'est plutôt les nouveaux exploitants qui vont aller vers des intervenants ou d'autres producteurs pour se former une équipe permanente d'experts avec qui ils développent une relation de confiance et qu'ils vont consulter ponctuellement et régulièrement. C'est en quelque sorte une stratégie de réussite.

- **Autres facteurs déterminants et très facilitateurs**

Trois autres facteurs déterminants ou ayant eu un effet très facilitateurs ont été examinés pour la période de prédémarrage : la capacité à aller chercher du financement, des subventions et des différentes ressources, le choix de la région et le choix de la production. C'est de loin le premier facteur qui est le plus important parce qu'il peut avoir un impact majeur sur la réalisation du projet. La moitié des entreprises qui ont réussi démontrent cette capacité dans au moins une sorte de démarche (financement ou subvention ou autres ressources) et quatre sur vingt l'ont par rapport aux trois. Chez les insuccès, cette capacité est quasi inexistante. Quant au choix de la région ou de la production, chez la majorité des succès, on constate une capacité de combiner des raisons affectives et pragmatiques qui leur assure des éléments positifs complémentaires.

Cinq autres facteurs ayant joué un rôle déterminant ou très facilitateur au démarrage sont majoritairement présents dans les cas de succès et quasi inexistants dans les cas d'insuccès et en difficulté. Ce sont : la qualité de la gestion, la maîtrise de la production, la mise en place de stratégies de réussite, la capacité de s'ajuster aux moments critiques ou de redresser une situation problématique et l'implication socio-professionnelle. Les deux premiers ne se retrouvent dans aucun insuccès ni aucune entreprise en difficulté et les deux derniers, dans trois entreprises seulement. La capacité de s'impliquer professionnellement est, quant à elle, présente chez la majorité des entreprises à succès et quasi inexistante dans les deux autres catégories

- **La capacité entrepreneuriale**

La capacité entrepreneuriale a été examinée à partir de l'identification des composantes les plus présentes dans le profil entrepreneurial des répondants et en comparaison avec les caractéristiques prédominantes du profil des entrepreneurs agricoles en général. Il ressort que l'autonomie et le besoin d'accomplissement sont les deux motivations les

plus présentes pour les entreprises à succès et les insuccès. Les hommes seraient moitié moins nombreux à avoir un profil proche de l'entrepreneur agricole comparativement aux femmes. Dans la coexploitation, les combinaisons les plus fréquentes sont lorsque seule la femme présente un profil entrepreneurial agricole ou encore, lorsque les deux n'ont pas le profil. On retrouve des cas d'insuccès ou en difficulté dans chaque combinaison. Les répondants des entreprises à succès présentent un profil plus marqué que ceux des entreprises en difficulté et les insuccès. De façon générale, les répondants disent avoir la trempe d'un entrepreneur et dans quelques cas de succès, ils se démarquent par leur forte personnalité; ces personnes n'avaient pas de formation en agriculture. La vision que les personnes ont de l'agriculture vient influencer sur leurs comportements surtout ceux reliés à l'action. Quelques femmes disent avoir développé certains aspects entrepreneuriaux de leur personnalité dans la pratique alors qu'elles ne se percevaient pas comme tel au début du projet.

- **Blocages et freins**

Facteurs ayant un effet décisif direct (blocages) ou indirect (freins) sur le déroulement des affaires de l'entreprise, selon la gravité de la situation. Ils touchent majoritairement les cas d'insuccès et les cas en difficulté. Deux types de crises peuvent survenir : des crises de lancement au prédémarrage et des crises de croissance au démarrage. Un bagage de départ déficitaire - formation déficiente en agriculture, expérience directe dans la production ou en gestion d'entreprise - peut se répercuter en décisions stratégiques ou opérationnelles contestables qui débouchent en fortes difficultés pouvant pousser à la liquidation ou la faillite.

Il y a crise de lancement, lorsque le projet manque de clarté, que les premières décisions souffrent d'un manque d'analyse que les montages financiers présentent des carences ou que la dynamique entre les coexploitants est déficiente. Les conséquences sont nombreuses : prévisions trop ambitieuses, peu ou aucune initiative pour le financement, des taux d'endettement trop élevés, engagement inégal face à la vision du projet.

Il y a crise de croissance lorsqu'il y a manque de maîtrise de la production ou prise de décision stratégiques ou opérationnelles non pertinentes ou encore s'il y a des conflits internes. Les conséquences sont une perte de temps et d'argent, des investissements supplémentaires non répercutés dans les revenus. La majorité des cas n'avait pas une bonne maîtrise de la gestion de l'entreprise. Dans la moitié des cas, on a constaté un manque d'implication des conjoints coexploitants. Plusieurs conséquences fatales sont observées : surendettement, difficulté de faire face aux échéances, dégradation de la situation financière, pas de marge de manœuvre, épuisement professionnel et désintégration des couples.

Des blocages ou freins externes peuvent aussi causer des torts comme le contexte de mise en marché dans certaines productions en émergence, des problèmes de dysfonctionnement dans les équipes de démarrage des coopératives, des refus de financement des institutions financières, un manque de confiance envers les jeunes qui ne sont ni d'origine agricole ni rurale ou encore, les aléas des prix des intrants sur le marché.

Le Tableau synthèse qui suit reprend l'ensemble des résultats par trajectoires et périodes de prédémarrage et démarrage selon leurs impacts sur les entreprises classées dans les succès, dans les insuccès et celles en difficulté. On peut déceler l'importance de l'impact des facteurs prédominants : déterminants, très facilitants, freins et blocages pour chaque catégorie.

Tableau synthèse

Trajectoires et facteurs prédominants lors de l'établissement de la relève non familiale

Facteurs	Indice de mesure	Succès	En Difficulté	Insuccès
TRAJECTOIRES				
Parcours préparatoire : Formation + expérience + autres préparations	Au moins deux des trois	Plus de trois entreprises sur quatre (76 %)	Score plus faible en cumul d'étapes. Dans 60 % des cas, les exploitants étaient sans formation en agriculture.	
Étapes de l'établissement	Durée du prédémarrage et liste des démarches	Entre 1 mois et 3 ans, moyenne de 13 mois; pas de différences entre les entreprises ; pas de régularité dans les démarches		
Modes d'acquisition	Location ou achat? Types de combinaisons et nombre de modes	Plus des trois quarts des entreprises sont acquises par achat dès le départ ou dans les premières années de démarrage. Dans 9 cas sur 10, recours à des emprunts au prédémarrage. Apport personnel utilisé dans 8 cas sur 10. L'obtention de subventions légèrement plus forte : - auprès des CLD au prédémarrage et dans les premiers mois, - auprès de la FADQ dans les cinq premières années. Combinaison la plus fréquente pour 43 % de l'échantillon : trois modes : apport personnel + emprunt institution financière + subvention ou autre support financier. Pas de combinaisons qui assure un meilleur succès.		
				Plus nombreuses dans la location; moindre apport personnel; moins nombreux à obtenir subventions
Capacités entrepreneuriales	Présence des caractéristiques du profil agricole Rapport avec la coexploitation?	Profil plus marqué chez les succès. Deux motivations sur trois, l'autonomie et le besoin d'accomplissement les plus présentes proportionnellement chez les succès et les insuccès Les couples en coexploitation sont les plus nombreux à combiner un profil non agricole et quand seule la femme présente un profil agricole Lien entre vision de l'agriculture et comportements liés à l'action		
Valeurs liées au projet	Projet de vie et de couple, amour de l'agriculture	Majoritairement présent dès l'adolescence; partagé par tous les répondants		
PRÉDÉMARRAGE				
Dynamique interne	Dynamique entre	Très facilitant chez 7 entreprises		Non déterminant

Facteurs	Indice de mesure	Succès	En Difficulté	Insuccès
	coexploitants	(6 succès et 1 en difficulté)		
Dynamique externe	Parrainage entre exploitants et vendeurs ou locateurs	Déterminant dans 8 cas (5 succès, 1 en difficulté et 2 insuccès)		
	Soutien familial	Déterminant dans 14 cas (8 succès, 2 en difficulté et 4 insuccès)		
	Soutien professionnel	Déterminant dans 11 cas (8 succès, 1 en difficulté et 2 insuccès)		
Capacités individuelles et initiatives	Aller chercher au moins un : financement, subventions ou autres ressources	Capacité démontrée par la moitié dans au moins un type de démarche. Quatre sur vingt l'ont par rapport aux trois	Capacité quasi inexistante	
Choix de la région et de la production	Choix éclairé et pragmatique	Combinaison de raisons affectives et pragmatiques	Choix souvent lié à des concours de circonstance	
Blocages et freins	Poids des antécédents	Non déterminant	Faible bagage de départ en formation en agriculture et en expérience directe de la production ou en gestion d'entreprise	
	Crise de lancement	Non déterminant	Manque de clarté du projet, d'analyse dans les premières décisions, carence dans les montages financiers, déficience dans la dynamique entre coexploitants Conséquences : prévisions trop ambitieuses, peu ou aucune initiative pour le financement, taux d'endettement trop élevé, engagement inégal face à la vision du projet	
DÉMARRAGE				
Dynamique interne	Dynamique entre coexploitants	Déterminant chez 7 entreprises (6 succès et 1 en difficulté)		Absence du facteur déterminant
Dynamique externe	Adoption des exploitants par vendeurs/ locateurs	Déterminant dans 3 cas	Absence du facteur déterminant	
	Soutien familial	Déterminant dans 12 cas (7 succès, 2 en difficulté et 3 insuccès)		
	Soutien professionnel	Déterminant dans 11 cas	Absence du facteur déterminant	
Capacité de suivi de l'entreprise	Qualité de la gestion Maîtrise de la production Stratégies de réussite Faire face aux situations problématiques	Cumul des 4 chez 4 entreprises; présence d'au moins 1 facteur dans 90 % des cas	Absence du facteur déterminant dans les deux premiers et quasi inexistant dans les deux autres	
Implication professionnelle et sociale	Présence active à des postes de décision dans syndicats ou autre	Déterminant pour la majorité des entreprises impliquées	Faible présence du facteur (présent pour deux entreprises seulement)	
Blocages et freins	Blocages et freins internes lors d'une crise de croissance		Manque de maîtrise de la production, prises de décision stratégiques ou opérationnelles non pertinentes, mauvaise maîtrise de la gestion, conflits internes,. Conséquences : surendettement, difficulté à faire face aux échéances, dégradation de la situation financière, pas de marge de manœuvre, épuisement professionnel et désintégration des couples	
	Blocages externes		Contexte de mise en marché dans	

Facteurs	Indice de mesure	Succès	En Difficulté	Insuccès
			certaines productions en émergence, problèmes de dysfonctionnement dans les équipes de démarrage des coopératives, refus de financement des institutions financières, manque de confiance envers les jeunes ni d'origine agricole ni rurale, les aléas des prix des intrants sur le marché. Conséquence : recherche d'un revenu hors ferme (en difficulté), faillite, liquidation des actifs (insuccès)	

Discussion sur les résultats concernant les facteurs déterminants

L'analyse des déterminants fait ressortir des cas de figures qui demandent quelques éclaircissements. En effet, à l'examen de la répartition des cas au prédémarrage et au démarrage où l'on a observé un effet déterminant des facteurs de dynamique interne ou externe (Tableau 11), deux constats s'imposent.

Tableau 11

Répartition des cas aux deux moments selon les facteurs déterminants

	Prédémarrage (facteur très facilitant)	Démarrage
Dynamique interne		7 (6 S+1D)
Soutien vendeur/locateur	8 parrainages (5 S+ 1D + 2 I)	3 adoptions (3 S)
Soutien familial	14 (8 S + 2 D + 4 I)	12 (7 S+2 D+ 3 I)
Soutien professionnel	11(8 S+1 D +2 I)	11(11 S)

- Un facteur peut être discriminant ou non

La dynamique interne, le soutien du vendeur ou du locateur ainsi que le soutien professionnel peuvent être considérés comme des facteurs discriminants à la phase de démarrage, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de cas d'insuccès avec présence de ces deux facteurs déterminants.

- Ce n'est pas parce qu'un facteur est déterminant au prédémarrage qu'il va éviter un échec de l'entreprise à un moment ultérieur, notamment en cours de démarrage

Par exemple, dans le cas de la dynamique externe avec les vendeurs ou locateurs, on a pu constater que la présence d'un parrainage au prédémarrage assure la réalisation des démarches au prédémarrage mais n'est pas un gage automatique de succès dans la concrétisation.

Soit qu'il n'y a pas de suivi dans les mois qui suivent le démarrage, soit que d'autres raisons indépendantes de l'apport des personnes peuvent venir expliquer la fermeture des livres. D'autre part, la dynamique très facilitante au prédémarrage qui débouche à un phénomène d'adoption au démarrage ne concerne que les cas de succès.

Pour le facteur soutien familial, on peut avancer que le fait d'avoir un fort support de sa famille au moment du prédémarrage garantit le succès de l'établissement mais ne garantit pas le succès de l'entreprise à plus long terme. Premièrement, dans sept cas, l'aide a été déterminante aux deux moments. Cependant, on retrouve dans ces cas, un cas en difficulté et deux ont été des insuccès. Deuxièmement, dans la seule période de démarrage, sur les douze cas ayant bénéficié de soutien familial, où on observe une entraide familiale forte ajoutée à un soutien financier, deux étaient en difficulté et trois avaient dû fermer les livres. Ceci montre bien que d'autres facteurs entrent en ligne de compte et ce, malgré la bonne volonté et les efforts déployés par les membres de la famille des jeunes producteurs.

2. Observations sur les conditions d'établissement des relèves non familiale et familiale

Malgré le fait que les résultats de l'enquête sur la relève non familiale ne peuvent être généralisés, il nous est apparu intéressant de les comparer à ceux de l'étude réalisée auprès de la relève familiale de St-Cyr, Richer et Dupuis (1998) de façon à déceler les différences et ressemblances de ces deux populations. Plusieurs aspects des deux enquêtes ont été examinés : l'âge à l'établissement, l'examen du processus d'établissement par le biais des modes d'acquisition, les données financières (chiffre d'affaire, taille des actifs), l'utilisation de l'aide professionnelle, les raisons avancées par les jeunes pour s'établir en agriculture, le soutien reçu de la famille, l'engagement dans les organismes agricoles et la formation professionnelle agricole. Le tableau qui suit présente les résultats.

Tableau 12

Comparaison des conditions d'établissement, relèves non familiale et familiale

Aspects comparés	Relève non familiale Parent, Ouellet, Perrier, Gagné (2004)	Relève familiale St-Cyr, Richer et Dupuis, (1998)
L'échantillon	57 exploitants répartis dans 30 entreprises 31 hommes et 26 femmes	252 exploitants 126 femmes et 126 hommes

Aspects comparés	Relève non familiale Parent, Ouellet, Perrier, Gagné (2004)	Relève familiale St-Cyr, Richer et Dupuis, (1998)
Année d'établissement	Succès et en difficulté : entre 1994 et 2002 Insuccès : entre 1993 et 2001	Entre 1989 et 1996
Nature production (note 1)	23,3 % ovins 16,7 % bovins laitiers 16,7 % veaux de grain, de lait	61,0 % bovins laitiers 7,5 % bovins de boucherie 7,5 % porcs
Âge moyen à l'établissement	31 ans	29 ans
Combinaison modes d'acquisition	de 2 à 5 modes	de 1 à 4 modes
Le plus fréquent	43 % 3 modes : apport personnel + emprunt + subvention ou autre support financier	46 % 2 modes : aide à l'établissement + don ou cession de parts ou prime + épargnes personnelles (exemples).
Le second	33 % 2 modes : apport personnel ou emprunt + autre support	27 % un seul mode : aide à l'établissement ou don de parts sans mise de fonds personnelle
Modes d'acquisition		
Recours à emprunt	90 %	30 %
Épargne personnelle	80 %	27 %
Subventions (note 2)	70 %	67 %
Financement parents	30 %	25 %
Financement vendeurs	27 %	n/a
Vente symb./échanges	13 %	2 %
Autre (dont l'héritage)	1 %	4 %
Données financières	Sur 22 entreprises (succès + diff.) (2002)	1996
Chiffre d'affaires		
200 000 \$ ou moins	77 %	52 %
50 000 \$ à 200 000 \$	55 %	40 %
Taille des actifs		
1 million et plus	0 %	21 %
500 000 \$ à 1 million	43 %	35 %
200 000 \$ et 500 000 \$	39 %	28 %
0 à 200 000 \$	18 %	16 %
L'utilisation de l'aide professionnelle	90 % ont consulté à l'an 1 66 % satisfaits de l'aide <u>Avec impact positif ou négatif :</u> 63 % FADQ, FAC, banque, etc. 48 % conseillers CLD, SADC 44 % conseillers relève MAPAQ 19 % courtiers 15 % syndicats de producteurs, club agro-env., regr. production 15 % techn. coop, intégrat. privés 15 % autres producteurs	96 % ont demandé de l'aide (30) 84 % satisfaits de l'aide <u>Spécialistes et organismes sollicités :</u> 42 % notaire ou avocat 39 % comptable 34 % Crédit agricole (FADQ), institution financière, conseiller en gestion 27 % MAPAQ 12 % fiscaliste 12 % UPA 3 % syndicats de relève

Aspects comparés	Relève non familiale Parent, Ouellet, Perrier, Gagné (2004)	Relève familiale St-Cyr, Richer et Dupuis, (1998)
	11 % prof. agronome, UPA 7 % notaire 22 % autres ministères ou prof.	
Les raisons avancées par les jeunes pour s'établir	Projet de vie Désir de vivre de l'agriculture, Amour des animaux, de la nature Recherche d'une qualité de vie Fortes valeurs familiales et désir d'être proche des enfants (non mesuré)	59 % amour de la ferme, de la nature et de l'agriculture 54 % continuité mode de vie et conservation patrimoine 34 % avantages financiers 23 % esprit entrepreneur
Le soutien reçu de la famille	89 % aide déterminante, très facilitatrice ou facilitatrice (soutien financier, entraide, surtout parents), prédémarrage	Très grande importance dans le succès des jeunes - Soutien financier au transfert + aide quotidienne du père - Frères et sœurs par la suite ou conjoint
L'engagement dans les organismes agricoles	43 % actifs	32 % actifs
Formation agricole	42 % des exploitants	38 %
Secondaire	8 %	27 %
Collégial	75 %	67%
Universitaire	17 %	5 %

(1) Nous avons retenu les taux les plus fréquents.

(2) Pour la relève familiale, les subventions proviennent principalement de l'aide à l'établissement alors que pour la relève non familiale, les aides proviennent des CLD et de l'aide à l'établissement de la FADQ.

Avant de commenter certains points de comparaison, nous désirons faire une mise en garde. D'abord, quelques mots sur la composition de l'échantillon qui est tout de même fort différente. Alors que pour la relève non familiale, l'échantillon se compose de 30 entreprises et de 57 coexploitants, ce n'est pas le cas pour la relève familiale dont le but était de réunir un échantillon égal de femmes et d'hommes ayant repris la ferme familiale, ce qui n'incluait pas les conjoints³⁶. Dans ce sens, on pourrait avancer que les deux catégories se répartissent en 30 entreprises contre 252. Puis, comme il a déjà été mentionné, l'échantillon de la relève non familiale n'est pas représentatif. De plus, étant donné que le tirage de l'échantillon ne s'est pas fait de manière aléatoire, nous ne pouvons pas comparer les types de production. Enfin, pour la relève non familiale, la majorité des aspects sont compilés par

³⁶ Dans l'échantillon, 68 % des répondants vivaient avec un conjoint (St-Cyr, Richer et Dupuis, 1998 : 8).

entreprise sauf l'âge et la formation agricole que nous discutons dans les paragraphes suivants.

L'examen du tableau fait ressortir trois aspects sur lesquels la relève agricole a des points communs qu'elle soit familiale ou non : elle s'établit relativement tard³⁷ (31 ans contre 29 ans), elle a les mêmes motivations et elle reçoit un appui presque inconditionnel des parents. Dans les deux populations, cet appui se traduit par un appui financier et de l'entraide. Quant aux motivations, outre le fait que dans le transfert il y a référence à la conservation du patrimoine, les autres raisons sont les mêmes : un projet de vie, un mode de vie, le désir de vivre de l'agriculture et de fortes valeurs familiales.

D'autres aspects sont plus mitigés, comme les données financières, l'utilisation de l'aide professionnelle, la formation agricole et le recours aux subventions. Les chiffres d'affaires montrent que la relève non familiale est plus nombreuse à se retrouver dans les plus bas niveaux de 200 000 \$ et moins, 77 % contre 52 % pour la relève familiale. La taille comparée des actifs montre qu'aucune entreprise de la relève non familiale n'a déclaré des actifs dépassant le million de dollars comparativement à 21 % de la relève familiale. La répartition des productions peut expliquer ces différences compte tenu de la forte proportion de la relève familiale dans la production laitière (61 % contre 17 %).

Les deux échantillons ont sollicité à plus de 90 % de l'aide professionnelle. Cependant, deux éléments diffèrent : d'abord un taux de satisfaction nettement moindre chez la relève non familiale (66 % contre 84 % chez la relève familiale) et le type d'expertise ainsi que les organismes consultés. Compte tenu des deux modes d'accès différents, certains professionnels ne sont sollicités que par un type de relève. Par exemple, les fiscalistes peuvent être requis dans les transferts familiaux, ce qui n'est pas le cas pour le démarrage d'une entreprise agricole. Aussi, la relève non familiale semble devoir frapper à plusieurs portes afin de trouver des réponses.

Quant à la formation professionnelle, la relève non familiale est légèrement plus nombreuse à avoir une formation (42 % contre 38 %). Alors que plus de 90 % possède un diplôme collégial ou universitaire, un jeune sur quatre de la relève familiale ne possède qu'un diplôme secondaire. Notons cependant que le décalage entre les deux enquêtes peut faire une différence puisque le Profil agricole 2000 du MAPAQ (2002) note une forte hausse du taux de diplômation de la relève depuis 1995.

³⁷ Dans l'étude de Muzzi et Morisset, l'âge moyen de l'échantillon de la relève agricole établie pour l'année 1980-1981 était de 26 ans et le niveau de scolarité complété était en moyenne de 11 ans (1987 : 20).

À prime abord, le recours aux subventions semble à peu près le même dans les deux groupes (70 % pour la relève non familiale contre 67 %). Cependant plusieurs mises en garde doivent être faites. D'entrée de jeu, rappelons que le découpage des deux échantillons permet difficilement une comparaison directe des deux échantillons parce qu'ils ne regroupent pas exactement les deux mêmes populations. Pour l'aide à l'établissement, on peut examiner l'échantillon par le nombre d'entreprises ayant obtenu un ou plusieurs montants ou par le nombre d'individus. Rappelons aussi que les subventions accordées par les CLD n'ont pas bénéficié à la relève familiale de l'échantillon puisque ces organismes ont commencé leurs opérations au moment correspondant à celui de l'enquête.

Dans le cas de la relève familiale, on lit que 67,1 % regroupe « prime à l'établissement et autres subventions » mais dans le texte, il est dit que « Le recours à la prime à l'établissement est le mode qui revient le plus souvent, soit chez 67 % des répondants » (St-Cyr, Richer et Dupuis, 1998 : 25 et 26) sans autre détail sur ce que peuvent être les autres subventions. De toute évidence, ces dernières doivent constituer un très léger pourcentage. Afin d'apporter des nuances et une meilleure compréhension de la situation de la relève non familiale, voici quelques chiffres complémentaires. Le taux de 70 % correspond à l'ensemble des entreprises ayant obtenu au moins une subvention à un moment ou l'autre de ses cinq premières années de son établissement soit 21 entreprises sur 30. Pour sa part, l'aide à l'établissement a été obtenue dans 17 entreprises sur 30 (57 %) et 37 % des exploitants en ont bénéficié (21/ 57). Comme il a été précisé lors de l'examen des subventions (chapitre III, modes d'acquisition et montage financier), l'examen par période - prédémarrage (incluant les premiers mois de production) et démarrage – montre qu'il est moins facile d'obtenir l'aide de la FADQ dans la première période alors que cette aide devient prédominante dès les débuts de la seconde période³⁸.

Enfin, les modes d'acquisition - excluant les subventions - des relèves non familiale et familiale³⁹ sont les aspects qui présentent les écarts les plus importants sur les modes d'acquisition et les montages financiers (prêt, prime, soutien financier du père). Bien que l'apport financier de la part des parents soit important dans les deux échantillons, la relève non

³⁸ Bien que l'aide à l'établissement diffère en France, la Dotation Jeune Agriculteur (DJA) est une subvention de démarrage qui ressemble à certains égards à l'aide de la FADQ. L'étude de Ponchelet et Mundler (1999) a aussi constaté que la relève non familiale est moins nombreuse à avoir accès à la DJA. Les emprunts bancaires sont moins fréquents chez les agriculteurs « classiques » et ceux d'origine non familiale ont recours à différentes ressources pour accumuler un capital de départ. Ils maintiennent une activité salariale pendant quelques années, voire plusieurs après leur installation (1999 : 23).

³⁹ D'autres modes d'acquisition identifiés par St-Cyr, Richer et Dupuis (1998, 26) sont utilisés par la relève familiale : don de parts (sans mise de fonds personnelle, en reconnaissance du travail), cession progressive des parts, terres cédées pour les dettes, qui ne sont pas pertinentes pour la relève non familiale.

familiale doit convaincre les institutions financières d'investir de grosses sommes en capital et doit chercher diverses sources de financement pour arriver à réaliser un montage suffisant pour le prédémarrage. Les différences les plus fortes se situent au niveau de l'emprunt dans une institution financière (90 % vs 30 %) et du taux d'investissement personnel (80 % vs 27 %). Un autre aspect important à souligner est le fait pour les parents de la relève non familiale d'être souvent sollicités comme garants de leurs enfants pour une entreprise qui leur est tout à fait étrangère. Il y a aussi une autre réalité spécifique pour le quart de la relève non familiale qui dit avoir bénéficié d'arrangements financiers de toutes sortes de la part des vendeurs ou locateurs ou encore de financement des coopératives notamment dans la production porcine.

3. Comparaison avec d'autres études

Certains résultats des autres études concernant les raisons de succès ou d'échec des entreprises agricoles peuvent être comparés à ceux que nous avons obtenus. Dans l'étude de Parent, Jean et Simard (2000), 45 % des trajectoires d'abandon étaient directement reliées au fait d'être en présence d'un transfert de type familial. Les autres abandons étaient dus à des facteurs externes pour 25 % des cas et 15 % des cas auraient échoué pour des raisons d'ordre personnel. Pour l'ensemble de l'échantillon, certains facteurs, que nous avons regroupés en tableau⁴⁰ avaient été identifiés comme très importants ou de moyenne à grande importance, selon les niveaux individuel, familial, organisationnel et externe (2000 : 70).

Ainsi, si l'on exclut les raisons intimement liées au transfert familial, les facteurs individuels de formation et préparation insuffisante, de manque d'initiative et de motivation ainsi que le facteur organisationnel de système et de pratiques de gestion absents ou inappropriés sont correspondants à des blocages identifiés dans la présente recherche.

Tableau 13
Facteurs très importants et de moyenne à grande importance chez les insuccès dans la relève familiale d'après Parent, Jean et Simard (2000)

Niveaux	Facteurs très importants	Facteurs de moyenne à grande importance
Individuel (successeur)	Formation/préparation insuffisante	- Genre (fille) - Initiative et motivation faibles
Familial	- Communication difficile entre groupe, ambiguïtés, rumeurs	n/a

⁴⁰ Compilation à partir du tableau de la page 70 (Parent, Jean et Simard, 2000).

	- Vision obscure, divergente ou opposée de l'avenir	
Organisationnel	Système/pratiques de gestion absents ou inappropriés	Entreprise peu modernisée
Externe	n/a	Absence de ressources-réseaux de conseils

L'importance de la formation avait aussi été retenue dans plusieurs autres recherches à l'effet qu'une formation agricole déficiente ou inexistante pouvait avoir des conséquences directes sur la survie de l'entreprise. Ainsi, les chances de réussite sont étroitement liées à la formation professionnelle. La recherche de Muzzi et Morisset avait constaté un lien significatif entre la formation agricole à temps plein et la survie des fermes. Ceux qui s'étaient établis et qui n'avaient pas duré étaient plus nombreux à ne pas avoir de formation en agriculture, 28 % contre 3,7 % qui avaient une formation spécialisée (1987 : 44 et 45).

Une étude française abondait dans le même sens. D'après Ponchelet et Mundler, la formation agricole professionnelle est essentielle car elle permet d'avoir accès aux différentes ressources institutionnelles et prépare les jeunes de la relève aux aspects techniques du métier. La formation générale permet de se préparer au dialogue social avec d'autres catégories socioprofessionnelles, pour la gestion du travail, pour la gestion des finances et d'accroître ses capacités d'adaptation et d'anticipation. Enfin, la formation pratique permet d'acquérir un savoir-faire que l'on ne pourrait développer en autodidacte ou sans une longue pratique en exploitation. (1999 : 24).

Cette formation semble essentielle surtout pour les nouveaux producteurs dans des productions en émergence ou ceux qui sont dans une logique de diversification de leur production. Selon Le Monier⁴¹ : « Plus encore que les ressources en capital, c'est l'acquisition de la compétence nécessaire au succès de l'exploitation rurale qui constitue souvent la difficulté majeure. » (1997 : 160). L'auteur ajoute qu'il est nécessaire d'acquérir une double capacité c'est-à-dire : premièrement, être en mesure de cerner quels sont les besoins locaux, saisir les opportunités qui s'offrent pour la mise en marché d'une nouvelle production, c'est ce que l'auteur appelle les capacités commerciales. La seconde catégorie se réfère à la capacité de gestion de l'entreprise

⁴¹ LE MONIER, Jean (1997). « L'installation en milieu rural : nouvelles aventures », *Pour*, (France), n° 155, p.159-165. L'auteur étudie les formes et stratégies d'installation des exploitants ruraux différentes des exploitants agricoles qui sont dans une logique d'exploitation traditionnelle de l'agriculture. Les trois principales stratégies décrites allient activité rurale avec production agricole. Ce sont : une ou plusieurs productions agricoles avec transformation et vente directe des produits, agriculture et accueil sous toutes ses formes et agriculture et vente de services. Le Monier examine de quelle façon ces nouveaux exploitants ruraux gèrent et combinent leurs différentes activités économiques.

dans son ensemble, en tant que système d'activités diversifié et complexe. Les difficultés et la complexité de gestion de ce type d'exploitation viennent du fait qu'elles présentent une multitude d'approches encore peu explorées dans ce domaine. C'est-à-dire, lorsqu'il s'agit par exemple, de trouver du financement, de cibler la clientèle, les méthodes de mise en marché, etc. Les normes communes, standardisées ne correspondent pas aux modèles de gestion et de commercialisation de la production de ces entreprises marginales. Les jeunes doivent développer différentes habiletés telles que : des « compétences transversales » qui permettent de faire le lien entre les différentes fonctions de l'entreprise. Elles sont nécessaires à l'agriculteur marginal pour qu'il puisse gérer l'ensemble de ses activités. Enfin, ils doivent acquérir des « compétences managériales » c'est-à-dire, celles qui sont relatives à la gestion du temps, la gestion des différentes activités de l'entreprise, la gestion du personnel, les relations avec l'environnement sociopolitique et compétences commerciales. La formation offerte n'est donc pas adéquate pour répondre aux spécificités de leurs activités pluridisciplinaires.

Bien que les modes d'acquisition du patrimoine agricole soient spécifiques aux règles, à la législation et à la juridiction de chaque pays, Ponchelet et Mundler concluent qu'un obstacle important après l'absence de réseau familial et la formation, est l'accès aux moyens de production. Il serait même un élément discriminant (1999 : 23)⁴².

Un dernier élément est le rôle du contexte des productions qui, malgré les années concernées par les études, reste toujours actuel et peut toujours avoir un effet de frein ou de blocage sur les entreprises. Chez les producteurs immigrants, en dépit du fait que peu de difficultés majeures semblent caractériser le processus étudié et que la population étudiée n'a pas connu de situation d'échec, Simard fait ressortir les principaux problèmes rencontrés et les handicaps. Des lacunes au niveau des ressources personnelles de l'immigrant c'est-à-dire, des difficultés financières pour plus de la moitié des répondants, surtout chez les exploitants de la filière non-contingentée. La précarité des productions et l'absence d'un solide capital de départ expliqueraient ces difficultés. La majorité des agriculteurs interrogés mentionnent la crise économique des années 80 qui s'est traduite, entre autres, par une hausse du taux d'intérêt. Cependant, l'auteure souligne que ce facteur externe s'appliquait à l'ensemble des producteurs du Québec, pas uniquement à cette population. Il y a aussi des contraintes de

⁴² Ponchelet et Mundler classent les ressources au moment de l'établissement en deux catégories : ressources d'origine interne et ressources d'origine externe. Les ressources d'origine interne sont celles qui résultent du degré de socialisation de la personne c'est-à-dire, celles provenant de l'environnement immédiat, l'épargne, la vente d'un bien, l'héritage. Celles d'origine externe sont les ressources institutionnelles, emprunt bancaire, etc. En référence à la théorie d'Anthony Giddens (1995), ces dernières seraient un indicateur du degré d'intégration des personnes au système (1999 : 23).

commercialisation, de production et de non-disponibilité de ressources agricoles ou syndicales adaptées aux besoins des immigrants de la filière non contingentée. C'est-à-dire, tout ce qui a trait à la structure, à la réglementation et aux différentes ressources et services offerts pour la mise en marché des produits agricoles. Il y a aussi le manque d'équipement, de machinerie et de techniques adaptées à ce type de production, la méconnaissance du pays d'accueil, du système, du climat, l'isolement social et culturel, le rejet et la méfiance envers les « étrangers » (Simard, 1994 : 50).

CHAPITRE

5

**PAROLE AUX JEUNES,
MYTHES ET RÉALITÉS ET
PISTES DE RÉFLEXION**

PAROLE AUX JEUNES, MYTHES ET RÉALITÉS ET PISTES DE RÉFLEXION

Ce dernier chapitre donne la parole aux jeunes répondants. Ils s'expriment sur ce qu'ils pensent des conditions de succès d'un établissement en agriculture, sur le regard qu'ils portent par rapport à leur propre expérience et des messages qu'ils veulent livrer aux jeunes qui désireraient tenter l'aventure. Pour terminer, nous dégageons certains mythes et réalités que la recherche dévoile et nous concluons en apportant quelques pistes de réflexion.

1. Les conditions de succès selon les répondants

« Être un peu fou, un peu naïf et persévérant. » Lancée par un des répondants, cette boutade cherchait à répondre à une des questions posées à la fin de l'entrevue sur les trois conditions essentielles de succès pour un jeune voulant s'établir en agriculture⁴³. Les coexploitants faisaient l'exercice séparément. Sur la totalité des répondants, 45 réponses ont été compilées. L'analyse des conditions permet de faire deux remarques. D'abord, nous ne retrouvons aucune combinaison identique des trois conditions excepté chez les couples en coexploitation qui avaient tendance à reprendre la réponse de l'autre. Toutefois, pour la moitié de ces couples, chacun avançait sa propre vision des conditions essentielles pour réussir un établissement. La seconde remarque est à l'effet que dans le cas des succès, les conditions mentionnées correspondent généralement à leur propre démarche, aux conditions qui décrivent leur expérience. À l'opposé, les producteurs des entreprises en difficulté ou ayant dû fermer les livres énoncent les conditions qui ont manqué dans leur propre situation; par exemple, avoir une formation, être jeune et avoir accès à des subventions sont trois conditions qui n'avaient pas été remplies par une exploitante d'une entreprise ayant connu un échec.

Le tableau présente les conditions de succès les plus identifiées par les répondants. La première en lice, une des trois conditions essentielles chez 49 % des répondants est la présence de courage et ce, autant chez les succès que chez les insuccès. Ils disent qu'il ne faut pas avoir peur du travail, être vaillant, avoir de la volonté, avoir du cœur au ventre, se dévouer, etc. Ex aequo, suivent la passion et la persévérance, mentionnées respectivement par 44 % des répondants, surtout chez les producteurs des entreprises à succès et de celles en difficulté. Lorsque les répondants parlent de passion, ce peut être la passion du métier, l'amour des animaux, aller au bout de ses idées, faire la seule chose que

⁴³ Aucune liste de conditions n'était donnée.

l'on se voit faire ou encore, réaliser un rêve. La persévérance⁴⁴, est la condition le plus souvent mentionnée chez les exploitants dont l'entreprise est en difficulté, ce qui peut expliquer en partie pourquoi ils persistent et cherchent à tout prix, une solution pour éviter la fermeture. Ces premières conditions concernent les qualités que les personnes doivent posséder alors que les deux suivantes conditions, également ex aequo, touchent le projet en tant que tel et les réseaux, conditions essentielles pour 36 % des exploitants. Pour ce qui est du projet, les expressions tournent autour du fait d'avoir un projet clair, de croire en son projet, d'avoir confiance en son projet, d'avoir un but clair à atteindre, de savoir où aller, d'être convaincu de son projet, etc. La condition liée aux réseaux se définit par avoir un bon ou très bon réseau mais aussi par la capacité de bien choisir son monde, de bien s'entourer, d'aller chercher des ressources, de démontrer de l'initiative, d'être débrouillard et par la capacité de faire les démarches.

Tableau 14
Les conditions de succès les plus représentées

Conditions	Taux (%)
Avoir du courage	49
Avoir la passion	44
Avoir de la persévérance	44
Avoir un projet clair, croire en son projet, etc.	36
Avoir un bon réseau, savoir choisir son monde, etc.	36
Avoir de l'argent	29
Avoir une formation	22
Savoir diriger et gérer une entreprise	9

D'autres conditions mentionnées moins souvent mais non moins importantes, sont le fait d'avoir de l'argent, d'avoir une formation et de savoir diriger une entreprise, respectivement chez 29 %, 22 % et 9 % des répondants. Alors que le fait d'avoir de l'argent est une condition pour les trois catégories, la nécessité d'avoir une formation est importante surtout pour les entreprises à succès et les insuccès. Savoir diriger et gérer une entreprise est une condition plus essentielle pour les entreprises à succès.

Les autres conditions mentionnées trois, deux ou une fois sont : ne pas s'arrêter à ce que le monde dit, s'attendre à rencontrer des obstacles et ne pas être trop exigeant avec soi-même, avoir un peu de chance, avoir un marché, être polyvalent, bien s'entendre dans le couple, ne pas avoir peur de l'endettement, aller chercher de l'expérience, être jeune et avoir accès à des subventions.

⁴⁴ D'autres expressions similaires : être patient, persister, ne pas se décourager, être déterminé, etc.

2. « Si c'était à refaire... »

En fin d'entrevue, nous avons demandé aux répondants de nous dire ce qu'ils feraient aujourd'hui, s'ils avaient à répéter leur expérience d'établissement en agriculture. En somme, qu'est-ce qu'ils avaient retenu de leur aventure? La compilation des réponses permet de constater que peu sont affirmatives : seulement quatre répondants répéteraient exactement la même stratégie d'établissement (dont un cas d'insuccès) alors que deux ne s'établiraient pas en agriculture compte tenu des trop grandes difficultés rencontrées. Avec le recul, que feraient les autres? Ils modifieraient leur stratégie de départ et les plus nombreuses réponses (11/30) concernent la planification différente de l'entreprise. En voici un exemple :

Dans les premiers mois, je ne savais pas trop pour les investissements. J'aurais peut-être été un peu moins rapidement et peut-être plus à l'écoute de mon agronome au niveau des coûts de la réalisation du projet par rapport au revenu par animal. J'aurais moins investi d'argent. On est partis vite. J'aurais acheté une vieille grange que j'aurais réparé à temps perdu. Mais c'est le contact du milieu qui n'était pas là au début.

Commencer plus gros ?

Pour certains, la solution aurait été de commencer plus gros tout de suite et ne pas avoir à procéder en deux étapes et à en vivre les désagrément. Par exemple, planifier un entrepôt capable de recevoir une certaine expansion de la production ou, acheter plus de quota en partant au lieu de l'acheter deux ans après et éviter de subir les hausses « imprévisibles » ou encore, commencer avec un plus gros troupeau de chèvres afin d'éviter les contrariétés causées par la mise en marché du lait.

Commencer plus petit ?

Mais, le plus grand nombre de commentaires va dans le sens inverse : la même entreprise mais en plus petit et ce, pour diverses raisons. Dans certains cas, la ferme a été achetée avant que le projet soit précisé et les besoins de la production ne nécessitaient pas l'envergure du terrain ou du bâtiment qui eux, obligeaient des remboursements en conséquence. Ne pas bâtir une grange neuve de façon à minimiser les investissements afin d'éviter le stress occasionné par trop de dettes ou les aléas liés au contexte de la mise en marché des productions en émergence ce qui peut aussi se traduire par une location sans terrain comme les productions d'agneau ou de chèvre. Dans un autre cas, la diversification de la production s'est faite avant que la première soit viable et rentable.

Mieux suivre ses impressions et ses perceptions ?

Un plus petit groupe fait plutôt des réflexions en rapport avec leurs propres capacités, leurs perceptions et émotions qui ont pu leur jouer des tours dans leurs prises de décisions. En fait, les décisions se prennent vite avec des hésitations dues à l'inexpérience comme dans le cas d'un couple qui dit ne pas avoir eu assez confiance en leurs capacités et ne pas avoir assez foncé au moment d'acheter le quota. Les décisions se prennent aussi sous le coup de l'impulsion. Ils désirent tellement avoir leur entreprise qu'ils ne regardent pas trop attentivement, ils ne veulent pas voir ou savoir. C'est le cas de deux autres répondants qui ont acheté leur troupeau impulsivement et qui ont réalisé après coup, du risque encouru suite à l'achat et des mauvaises surprises qui ont surgi les mois suivants. Sans mettre l'entreprise en péril, ils se sont rendus compte que les animaux n'étaient pas aussi performants que prévu ou encore qu'on aurait peut-être pu payer moins cher. Enfin, ce dernier qui a raté son association de départ avec son ancien employeur et qui a réalisé qu'il aurait été mieux d'établir un contrat précis à l'avance.

Quoi d'autre? Aller faire une formation, mieux choisir ses conseillers, etc.

D'autres répondants disent réaliser l'importance de la formation et qu'ils iraient effectivement compléter leurs études en agriculture. Le fait d'être vigilant et d'avoir des intervenants dignes de confiance ressort aussi dans un cas en difficulté qui a eu des problèmes avec le notaire qui a rédigé le contrat signé entre eux et une coopérative ou encore le fait de faire affaire avec un syndicat de gestion dès le début du démarrage a aussi été signalé. Les autres thèmes abordés varient : s'installer dans une autre région pour un couple de producteurs qui dit souffrir d'isolement, changer de production pour les vaches laitières et avoir ainsi un peu plus de répit en hiver comparé à la production porcine, fouiller un peu plus pour trouver les subventions disponibles.

Somme toute, les répondants sont bien conscients que, même s'ils sont satisfaits de leur établissement et qu'ils se disent heureux de leur expérience, certains aspects auraient pu se dérouler différemment notamment dans la planification de l'entreprise. Bien que certaines décisions aient été la conséquence d'impulsions ou d'inexpérience, d'autres n'auraient pu être véritablement modifiées compte tenu que les éléments de contexte des productions en émergence sont imprévisibles et difficilement contrôlables.

3. Commentaires et messages à des jeunes qui veulent s'établir en agriculture

En guise de conclusion, des commentaires et des messages nous ont été donnés par les répondants lorsque nous leur avons demandé s'ils avaient des commentaires à formuler ou un message qu'ils aimeraient livrer à des jeunes qui voudraient s'établir en agriculture. Nous avons regroupé les commentaires en quatre thèmes – agriculture, relève familiale, aides financières et autres ressources, intervenants. Nous complétons avec les messages aux jeunes qui veulent s'établir.

Les commentaires

À propos de l'agriculture et de la perception sociale de l'agriculture

Les jeunes qui se sont établis il y a quelques années voient d'un assez mauvais œil le développement de l'agriculture. Leur vision est pessimiste, ils croient qu'il n'y a pas beaucoup de relève parce que ce n'est pas intéressant et trop précaire et qu'il n'y a plus de productions encore possibles de se lancer. Voici comment un producteur voit la situation :

Depuis les années 70, l'agriculture a changé. « Les plus belles années, c'est dans les années 70 à 80, où c'était le plus rentable. De 80 à 90, tout le monde s'est positionné et a ramassé de l'argent. Et aujourd'hui, c'est plus dur de faire de l'argent en agriculture parce que c'est de la « grosse business ». Si tu veux être sur le marché aujourd'hui, il faut que tu sois gros. Si tu veux être compétitif, il faut que tu sois gros [...] Ça t'amène à des coûts moins élevés parce que tu as du volume. L'agriculture, ça va devenir de plus en plus difficile.

Pour ce qui est de la perception sociale, alors que les producteurs immigrants disent que les agriculteurs sont mieux perçus qu'en Europe, d'autres commentaires croient que le métier est plutôt dénigré. Comme le mentionne une exploitante :

Les agriculteurs devraient recevoir plus de considération de la société, ce sont eux qui font vivre la population. Les gens de la ville ne s'imaginent pas tout le travail qu'implique une ferme.

À propos de la relève familiale

La relève non familiale n'est pas dupe par rapport à la relève familiale. Elle croit que, à volonté égale, les enfants d'agriculteurs ont plus de chances de réussir. Certains le réalisent déjà avec leurs propres enfants, comme cette exploitante dont le fils sera éventuellement sa relève :

Quand tu pars déjà de quelque chose d'établi...ton père, ta mère, ta famille, ça aide. T'as déjà tout en partant. Comme mon fils, c'est lui qui veut prendre ça un jour. C'est sûr, il ne sera pas dans la misère, il ne part pas de zéro. Il est déjà dedans et il a été élevé là-dedans. Il est parti des expériences de ses parents. Il a grandi dans ça, il nous aide. Nous autres, on a commencé à zéro. Tu ne connais rien, tu ne sais rien.

Cependant, les jeunes établis croient aussi en leurs capacités et leur volonté d'apprendre, de rattraper les autres.

À propos des aides financières et autres ressources à l'établissement

Les commentaires touchant les aides financières concernent surtout l'aide à l'établissement de la FADQ. Pas moins de sept remarques sont à cet effet. Les exploitants parlent de l'aide à l'établissement, comme d'une aide POUR la production laitière et POUR les transferts de ferme. S'ils avaient pu l'obtenir, ils auraient eu une plus grande marge de manoeuvre. Voici un exemple :

Au niveau de la prime à l'établissement, ce n'est pas assez ouvert aux personnes qui veulent s'établir. Le titre est mal dit à mon avis. C'est plus une prime aux établis qu'une prime à l'établissement. Il y a un manque. Il faudrait que les jeunes puissent avoir accès à du financement plus abordable sans avoir besoin d'être établis. Un bon plan d'affaires devrait être suffisant.

Un des commentaires d'une personne sans formation en agriculture était à l'effet que la Financière agricole du Québec devrait plus parler avec le monde pour voir leurs motivations même s'ils ne sont pas scolarisés.

Un seul concernait le prêt offert par un organisme fédéral qui oblige le remboursement du prêt après trois ans de congé de remboursement. Selon lui, le délai est beaucoup trop court et peut mettre l'entreprise en péril.

Concernant les subventions accordées par le biais du CLD par rapport aux autres aides, le soutien au travail autonome, un coexploitant qui en a bénéficié une année considère que d'un point de vue financier, qu'il serait préférable d'avoir le STA pendant deux ans et ne pas avoir de subvention pour des aménagements que l'on ajuste au besoin. Surtout que la seconde année, la seule façon aurait été d'avoir un revenu pour permettre de continuer l'entreprise et réévaluer le projet. Au lieu d'un

6 000 \$ pour effectuer des rénovations, le STA pourrait continuer à soutenir plus longtemps.

Les autres ressources, elles sont difficiles à trouver même si certains ont l'impression que l'agriculture est un domaine avec la possibilité d'obtenir de nombreuses subventions et que les services sont gratuits et accessibles. À force de travailler, de s'informer, ils y arrivent. Quelques-uns bénéficient du fait d'avoir déjà eu une expérience professionnelle comme entrepreneurs mais comme disait un exploitant qui ne venait pas d'une famille agricole : « Ce qui est embêtant en agriculture, c'est de savoir à qui s'adresser. C'est très compliqué. ». Pour l'avoir testé, un coexploitant croit que c'est au CLD que la démarche doit commencer parce qu'ils connaissent toutes sortes de programmes de subventions. Une suggestion d'une coexploitante au sujet des aides pour les nouveaux établis est à l'effet d'avoir une base pour avoir accès à l'information sur les services disponibles ainsi que sur les programmes spéciaux comme les montants du CLD pour la formation en cours de prédémarrage.

A propos des intervenants et des organismes

Quelques commentaires concernent des intervenants du monde agricole. Ils remettent surtout en question leur expertise. Certains mentionnent des conseillers du MAPAQ qui ont une vision trop théorique de leur expertise ou qui manquent de compétences pour analyser les projets des productions en émergence dans certaines régions. Un couple de coexploitants ayant fermé les livres est persuadé que s'ils avaient été conseillés plus adéquatement, ils auraient pu éviter de faire une faillite personnelle. Un autre questionne le conseiller agricole de la FADQ et son efficacité dans le traitement de son dossier :

Si ça n'avait pas été de la directrice de la Banque Nationale, probablement qu'à la SFA (FADQ), on aurait été refusés. Quand on parle de qualité de conseiller agricole à la SFA, on peut en discuter longuement. On a déposé notre projet début juillet, on a eu une réponse au mois d'octobre. On n'a pas attendu après eux autres pour commencer à monter le bâtiment.

Face aux organismes, il semble que ce n'est pas une mince affaire de gagner la confiance des banques tel ce producteur qui a démarré une production marginale qui s'est fait refuser trois fois du financement : « Pars-toi et quand tu auras de l'argent, tu viendras nous voir. ». Ce couple de producteurs d'origine urbaine s'est senti à part, toujours vu comme des gens de la ville dont on mettait en doute les compétences et à qui on ne faisait pas confiance. Des difficultés d'un autre ordre ont touché un couple d'immigrants avec plusieurs années d'expérience. Ils ont ressenti un climat de méfiance dans tous les organismes consultés.

Une autre remarque concerne la difficulté de se retrouver dans les différentes démarches et de savoir laquelle précède laquelle. Par exemple, un exploitant dit que pour demander son financement, il devait avoir le permis de l'Environnement et quand il est allé à l'Environnement, il devait avoir son financement.

Messages aux jeunes qui veulent s'établir en agriculture

Pour ce qui est des messages aux jeunes, la nécessité d'une formation a été mentionnée à plusieurs reprises. Il est aussi été question de persévérance, de courage, de faire ce que l'on aime, d'y croire, de démarrer petit et d'augmenter graduellement, de s'entourer d'une équipe, d'aller chercher de l'expérience, de bien se connaître et de bien connaître son projet, etc. En voici quelques-uns de ceux qui ont eu du succès jusqu'à maintenant :

- « Quand il y a des jeunes des fois qui ont des projets, je leur dis : « N'arrive pas avec rien [...] Un dossier ça d'épais s'il le faut et le connaître bien comme il faut. Juste le fait d'arriver bien préparé, ils ne te regardent pas pareil. »
- « Je dirais aux jeunes, c'est sûr que ça peut paraître gros, mais de ne pas se décourager. Au lieu d'acheter tout d'un bloc, faire comme j'ai fait, juste une partie. »
- « Rester toujours maître des décisions qu'il a à prendre, que ça ne soit pas un autre qui les prenne à sa place. Sur la grosseur et la forme qu'on est capable de gérer. Ce n'est pas parce que le barème est à tant qu'il faut que tu ailles à tant. Vas-y selon tes capacités. L'autre chose, une bonne formation. »
- « Vas-y, il faut que tu fasses ce que tu aimes ». Il leur dirait de se faire évaluer et valider, mais en même temps, il n'est pas sûr que s'il avait fait évaluer sa ferme, il l'aurait achetée. « Un moment donné, il faut que tu sautes, il faut que tu le fasses le plongeon. » « Il faut que ça soit vraiment ça que tu veuilles [...] C'est quand tu vis des moments difficiles que tu te rends compte que tu aimes vraiment ça. »
- « Il faut que t'ailles te chercher de l'expérience pratique. T'as beau vouloir démarrer une ferme, c'est rare que le projet est concret. » Il conseille aux jeunes de se trouver une ferme dans un domaine qui les intéresserait, aller chercher de l'expérience. S'il a la chance de tomber sur un mentor, un parrain, il va lui dire comment le marché fonctionne, il va peut-être l'amener à des réunions. « Il faut se coller avec quelqu'un avec qui ça va bien et qu'il nous apprenne le métier. Il faut qu'il s'entoure d'une équipe s'il ne se sent pas les compétences de faire son plan d'affaires et de définir son projet. Aller chercher les personnes ressources adéquates.»

- « Au départ, il ne faut pas avoir de trop grandes idées, il faut que ça se fasse graduellement. Quand on veut s'établir, il faut vérifier ce qui est potentiellement positif, ce qui est prometteur. Être au courant de ce qui se passe dans les nouvelles méthodes de régie des animaux, pour être le plus performant possible. La technologie ça aide pas mal, mais si on n'a pas l'œil des animaux, ça ne va pas bien [...] développer des bons contacts [...] pour cerner des opportunités d'affaires. »
- « Achète-toi un bon troupeau. »

Enfin, des messages de ceux qui ont vécu un échec de leur entreprise :

- « Penses-y comme il faut. »
- « Acquérir une formation et vivre l'expérience. Une personne qui grandit sur la ferme sait si elle aime l'agriculture ou pas. Elle connaît les contraintes et les efforts qu'il faut mettre. »
- « Il faut que tu y crois. Il faut que tu croies en ce que tu vas faire. Si tu rentres là avec des hésitations, tu vas décrocher vite. Les pépins vont arriver – parce qu'il y en a toujours des pépins- et tu vas décrocher. Si tu crois vraiment à ça, tu vas passer au travers. »
- « Je vais leur conseiller ce que j'aurais dû faire. Tu loues, tu commences tranquillement avec une job, puis tu montes. »

Donner la parole aux jeunes qui ont vécu l'expérience de l'établissement en agriculture permet de mieux comprendre les frustrations et les inquiétudes partagées par un grand nombre d'entre eux. Cet exercice permet aussi d'être plus conscients de leurs préoccupations et d'en tenir compte dans les stratégies qui pourraient être mises en place pour pallier aux difficultés rencontrées par les futurs entrepreneurs agricoles.

4. Mythes et réalités

Outre les tendances observées dans la réussite ou l'échec de démarrage d'entreprises agricoles hors du cadre du transfert familial, les résultats de cette recherche permettent de lever le voile sur les réalités vécues par cette population. Ils permettent aussi de faire prendre conscience qu'un certain nombre de croyances et de mythes partagés autant par les producteurs que par les intervenants ne tiennent plus. Les huit mythes que nous avons dégagés se regroupent en deux catégories : les uns concernent les caractéristiques des individus et les autres, la vision de leur projet d'établissement.

Mythes autour des individus

Mythe 1. La relève non familiale est composée de « gens de la ville »

L'analyse de notre échantillon montre que sur l'ensemble des personnes impliquées, une forte proportion est de milieu rural et plus encore, d'origine agricole : 20 étaient enfants d'agriculteurs dont 9 hommes et 11 femmes. Quatre fils de producteurs laitiers ont réussi à démarrer une entreprise dans cette production et cinq femmes qui songeaient à s'établir en agriculture étaient toutes issues d'une famille agricole. Diverses raisons expliquent pourquoi ces enfants d'agriculteurs n'ont pas été la relève désignée : moment non propice, préférence d'autres enfants plus âgés, mésentente avec le père, le frère ou la belle-sœur, incapacité physique temporaire, etc. Pour d'autres, le projet a été annulé suite à des visions divergentes avec les parents ou parce que le transfert n'a pas été réussi. Mais, pour ces enfants d'agriculteurs, le projet de s'établir est devenu impérieux. Les producteurs qui ne sont pas d'origine agricole directe ont tous de près ou de loin, des grands-parents, des oncles qui les ont initiés aux plaisirs de travailler la terre ou de prendre soin d'animaux. De façon générale, les choix de la région d'établissement correspondent le plus souvent à leur région d'origine, près des membres de leur famille ou encore, dans leur région d'adoption, pour ceux qui ont étudié et travaillé dans un autre endroit que leur lieu d'origine et qui s'y sont installés.

Mythe 2. Une décision prise suite à un coup de tête

Une seconde réalité est celle que la relève non familiale ne s'établit pas suite à une idée surgie spontanément et sans fondement. En effet l'idée de démarrer une entreprise agricole prend racine à l'adolescence dans la grande majorité des cas, voire pendant l'enfance. Cette réalité est aussi présente chez ceux qui ont connu un échec que chez les autres. Plusieurs en parlent comme le rêve de leur vie, un besoin d'accomplissement. Ils ne peuvent s'imaginer faire autre chose. Certains disent même avoir l'agriculture dans le sang. Majoritairement, ce sont des hommes où l'idée est présente depuis longtemps et chez plusieurs couples, l'un a communiqué à l'autre son rêve et ainsi, le projet est devenu collectif. Cette idée peut avoir été encouragée et stimulée par les parents déjà agriculteurs ou enfants d'agriculteurs ou tout autre membre de la parenté qui vont influencer et permettre d'éclorre l'idée qui germe. On a constaté une forte socialisation en regard de la vie sur la ferme, du respect de l'agriculture.

Mythe 3. La relève non familiale ne connaît rien à l'agriculture

L'échantillon révèle que la relève non familiale est nombreuse à avoir une formation spécialisée en agriculture : Les trois-quarts des vingt-quatre jeunes avaient une formation collégiale spécialisée en agriculture (DEC ou AEC) et quatre, une formation universitaire. Dans cinq cas, les deux coexploitants avaient une formation agricole. Ils semblent avoir été faire des études parce que le domaine les intéressait mais aussi parce qu'ils sont conscients qu'ils devaient se donner les moyens pour avoir un emploi pour ramasser un petit capital et aller chercher des compétences en agriculture. Ils sont convaincus de la nécessité d'avoir une formation initiale en agriculture pour démarrer lorsqu'on n'est pas du milieu. En revanche, dans 60 % des entreprises en difficulté ou en échec, les exploitants étaient sans formation en agriculture. Même si on ne peut expliquer leur échec par le fait de ne pas avoir de formation, nous verrons plus loin que le facteur a eu un impact sur la difficulté à résoudre certains problèmes qu'a connus l'entreprise.

Mythe 4. Les jeunes n'ont jamais mis les pieds sur une ferme

L'établissement n'est pas réalisé directement après la formation. Il y a généralement une période plus ou moins longue sur le marché du travail. En effet, excepté quelques cas où l'établissement s'est réalisé sans décalage à la suite des études, tous les autres ont plusieurs années d'expérience de travail agricole en lien plus ou moins direct avec leur formation. Certains étaient techniciens en alimentation des animaux, en horticulture, d'autres des agronomes. C'est souvent dans le cours de leur travail que le projet se précise et que des démarches concrètes sont réalisées. Une expérience concrète en agriculture est souvent la source d'inspiration de l'idée du projet d'établissement. Excepté dans trois entreprises, les exploitants avaient une expérience plus ou moins directe avec le projet, expérience variant entre quelques mois et une quinzaine d'années. Quelques jeunes d'origine agricole ont travaillé plusieurs années sur la ferme familiale dès leur plus jeune âge et ils ont une expérience directe dans la production. D'autres font un long détour. Ils quittent la ferme familiale, exercent divers emplois généralement liés au secteur agricole pour réaliser qu'ils désirent profondément avoir leur propre ferme.

Mythe 5. Les jeunes ne savent pas dans quoi ils s'embarquent

Lorsque l'idée commence à prendre forme, que la production est choisie mais que l'expérience de la production n'est pas été acquise, les jeunes commencent diverses démarches et s'organisent un stage informel avec un autre producteur ou procèdent à des expérimentations. C'est le cas de presque moitié de l'échantillon. Pour les futurs exploitants, c'est une sorte de test pour confirmer leur désir de s'établir dans le métier et dans la production choisie mais aussi un moyen d'acquérir une expérience pratique. Les personnes approchées qui leur transmettent généreusement leurs savoirs dans les stages sont des producteurs plus

chevronnés, amis ou non, ayant une expertise dans la production. Notons que cette pratique est surtout le lot des jeunes qui se lancent dans les productions en émergence, qui ne sont pas toujours aussi bien documentées et connues par les conseillers agricoles. Quelques-uns réalisent leur stage auprès des vendeurs avec qui ils prennent une entente verbale pour accueillir un des coexploitants quelques mois avant la transaction et l'initier au troupeau qu'ils vont acquérir. Le stage peut durer quelques semaines et est organisé à la convenance des partenaires. D'autres initiatives consistent à contacter d'autres producteurs, à les rencontrer, à visiter leur installation, à prendre des informations techniques et à leur poser toutes sortes de questions qui préoccupent les futurs producteurs. Ces démarches sont généralement initiées par ceux ayant une formation agricole.

Mythes autour du projet d'établissement

Mythe 6. Les jeunes ne savent pas ce qu'ils veulent

Les jeunes rencontrés avaient une vision claire de leur projet qui s'insérait dans un projet plus général de vie. Les valeurs invoquées tournent autour de l'idée que l'agriculture est un projet de couple et un style de vie comme dans les conclusions d'autres recherches sur la relève familiale. Ils sont à la recherche d'un mode de vie : travailler ensemble, vivre à la campagne, vivre de l'agriculture. Certaines convictions sont présentes comme par exemple, l'auto-suffisance et l'agriculture biologique. Les valeurs familiales sont aussi très fortes. Ce qui revient le plus souvent est le fait de pouvoir être plus présents aux enfants surtout chez les couples dont l'homme devait s'absenter à l'extérieur pour son travail. Dans 7 cas, c'est un projet de couple qui a été pensé à deux, planifié et développé à deux. Dans 18 cas, le projet est devenu collectif (le projet de l'homme est devenu celui des deux (15) et celui de la femme est devenu le projet des deux (3). Une des façons concrètes d'y arriver est de s'établir en coexploitation, ce qu'ils font majoritairement.

Mythe 7. Un projet de « gentlemen farmers »

Une étude exhaustive reste à faire pour bien comprendre la problématique du temps partiel et la déconstruction d'une vision négative des producteurs qui s'établissent à temps partiel. Dans notre échantillon, les gens sont désireux de faire de l'agriculture un projet de famille et de réaliser eux-mêmes leur projet. Dès la planification du projet, la plupart des couples prévoient augmenter les revenus de la ferme de façon à obtenir des revenus qui permettront à la famille de subvenir à ses besoins. Cette stratégie est affirmée ouvertement par 35 % des coexploitants dont l'entreprise est toujours en fonction. Certains ont déjà fait le saut. Mais, d'autres sont conscients que cette réalité n'est pas

pour eux comme par exemple, ceux qui savent pertinemment qu'il leur serait difficile de partager leur vie professionnelle avec leur conjoint.

Mythe 8. Les jeunes ne tiendront pas le coup

Une obstination et un acharnement à réussir leur projet se dégagent de l'ensemble des personnes rencontrées, même chez celles qui ont dû renoncer à leur entreprise pour diverses raisons. Qui plus est, les exploitants sont conscients qu'ils sont à bâtir leur patrimoine. Plus de la moitié des couples rencontrés qui ont de jeunes enfants désirent leur laisser quelque chose et plus, désirent leur transférer l'entreprise. Même si parfois ils ont de très jeunes enfants, quelques-uns sont déjà préoccupés à l'idée de planifier l'agrandissement de l'entreprise pour faire de la place aux enfants. D'autres sont déjà dans une logique de transfert parce qu'ils se sont établis dans la trentaine avancée et que leurs enfants sont déjà en formation agricole. Toutefois, les parents désirent laisser les enfants libres de décider. En effet, certains se disent très conscients d'habituer les enfants, gars et filles mais de ne pas les contraindre.

5. Pistes de réflexion

Plusieurs traits que nous avons dégagés de la relève non familiale de notre échantillon sont correspondants à ceux décrits dans les journaux agricoles. À ce stade-ci, l'examen des résultats porte à penser qu'il serait important de mettre à l'épreuve les conclusions de cette recherche, ce qui permettrait d'obtenir des résultats généralisables, de tracer un portrait plus exhaustif de cette relève non familiale et d'orienter les organismes gouvernementaux vers des stratégies d'intervention mieux ciblées. Dans un contexte où l'agriculture rencontre de plus en plus de difficultés à réaliser les transferts familiaux, il est impérieux de se pencher sur la situation de ceux qui s'installent hors de la filière dominante et d'examiner ce qui pourrait améliorer leurs conditions d'établissement. La relève non familiale est une population essentielle au développement de l'agriculture et des régions. Comme on a pu le constater, la majeure partie de ces jeunes s'établit dans sa région d'origine ou dans sa région d'adoption. C'est une population pleine de projets qui concrétise un mode de vie espéré depuis plusieurs années et à un prix élevé. Elle rêve même de transmettre l'entreprise à ses enfants. L'avenir de l'agriculture dans certaines régions repose en partie sur ce type de relève. Dans cet ordre d'idée et suite aux résultats que nous venons de présenter, nous proposons quatre pistes de réflexion.

Nécessité d'une porte d'entrée unique pour l'accompagnement

Ponchelet et Mundler (1999) concluaient que les entreprises hors cadre familial se démarquaient des exploitations traditionnelles et que de ce fait, elles avaient besoin de modes d'accompagnement, d'appareils de formation, de conseil, de développement, de financement et d'orientation particuliers. Dans le même ordre d'idée en ce qui concerne le soutien professionnel, malgré le fait que l'accompagnement de certains intervenants ait été déterminant pour la relève non familiale particulièrement dans la phase de prédémarrage, l'analyse fait tout de même ressortir certaines lacunes, comme le fait qu'il n'y a pas de réel cheminement type proposé pour réaliser son établissement ou bien, que les gens ne savent pas à quelle porte frapper pour avoir l'information correcte et appropriée ou encore, que plusieurs organismes proposent des services d'accompagnement par exemple, la rédaction des plans d'affaires. Aussi, force est de constater que lorsqu'on examine le soutien dans les premières années d'existence des entreprises, les producteurs sont tributaires de leurs propres initiatives. Lorsque des difficultés surgissent, c'est le darwinisme agricole : les mieux armés finissent par s'en sortir et les plus démunis disparaissent. Il n'y a pas de mécanisme de suivi pour prévenir les fermetures d'entreprises et ces fermetures ont un prix pour les individus mais aussi pour l'ensemble de la société.

De plus, les commentaires des répondants montrent qu'ils ont été insatisfaits de certains services, notamment des services de la part de conseillers des CLD, qui leur ont paru insuffisamment préparés pour suivre des dossiers dans le secteur agricole. C'est aussi le cas de certains conseillers financiers peu au courant des données financières de rentabilité des productions en émergence et ayant tendance à utiliser des critères trop restrictifs. Ils mentionnent souvent la FADQ au niveau des prêts mais surtout pour l'aide à l'établissement qui est peu accessible aux productions en émergence lors de la première année de fonctionnement, ce qui oblige les producteurs à recommencer les démarches dans d'autres institutions.

Plusieurs moyens pourraient être réfléchis et organisés pour éviter ces situations par exemple, une porte d'entrée unique. Dans son mémoire présenté aux audiences du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), la FRAQ (2003) réclamait des mesures d'accompagnement pour atténuer les multiples embûches du parcours de façon à partager la responsabilité de l'établissement des jeunes au cours des premières années. Elle déplorait l'absence d'une porte d'entrée unique pour les orienter et recommande d'offrir une équivalence à l'intégration en termes de soutien financier et de services-conseils. Pour y arriver, la FRAQ réclamait entre autres, une refonte des programmes d'aide à l'établissement avec modulation des aides et des programmes, un réinvestissement en recherche et développement dans un réseau de conseillers techniques qualifiés pour répondre aux besoins d'accompagnement et des initiatives de mentorat ou de banques de fermes pour encourager le transfert des entreprises sans relève.

Ce qui ressort des résultats est qu'il faudrait pousser la réflexion vers deux types de services d'accompagnement, l'un systématique au prédémarrage et l'autre, sur mesure pour les premières années du démarrage. Les jeunes ont besoin d'une aide professionnelle identifiée, reconnue, connue et compétente qui apporte un soutien réel dans les limites de ses compétences à partir de là où les jeunes sont rendus ou qui réfère systématiquement à toute personne compétente. Ceci pourrait exiger de construire des ponts étanches entre des réseaux voués au développement local et ceux plus traditionnels agricoles et prévoir des formations d'appoint pour les conseillers en développement local qui ne sont pas du secteur agricole. Pour les premières années, un suivi sur mesure serait plus approprié, surtout pour ceux ayant un profil plus faible, afin d'éviter un enlisement lorsqu'ils éprouvent des difficultés soit au niveau de la production ou soit au niveau de la gestion; les jumeler avec des conseillers des groupes-conseils agricoles ou leur donner une formation appropriée pour qu'ils puissent être en mesure de comprendre et de contrôler leur situation technico-économique et financière.

Profonde réflexion sur les ambiguïtés de l'intégration

Les cas observés des producteurs qui ont réalisé leur établissement avec l'aide des coopératives ou d'intégrateurs privés montrent que la situation est toute noire ou toute blanche. Certains ont vécu des années de cauchemars qui les ont laissés bien amers de leur expérience d'établissement alors que d'autres sont très satisfaits de leur choix, des personnes qui les ont accompagnés et de celles qui les conseillent. Mais ils sont tous bien conscients que pour eux, compte tenu de leurs antécédents, procéder de cette façon était leur unique porte d'entrée en agriculture. Les auteurs d'une étude réalisée auprès de producteurs à forfait dans le porc constatent que ce système de production n'est pas mauvais en soi et qu'il permet le démarrage de beaucoup d'entreprises qui n'ont pas les ressources financières ou techniques pour démarrer seuls (Champagne et Desjardins, 2003 : 14). Ils ajoutent que ce système répond aux aspirations des personnes qui vivent mal avec la notion de risque ou d'une entreprise qui ne peut assumer les risques financiers d'une production. Les producteurs rencontrés étaient tous désireux de devenir autonomes dans les deux à trois ans à venir. Au départ, ils étaient peu nombreux - 25 % de l'échantillon - à connaître suffisamment la production sans avoir recours à de l'aide technique extérieure aide qui leur a été fournie par les intégrateurs. Aussi, ils ne connaissaient aucunement le marché ni les différents programmes d'aide à la production, informations qui ne leur ont pas été fournies par les intégrateurs (Champagne et Desjardins, 2003 : 5-6). Un des constats est à l'effet que :

La majorité des producteurs rencontrés même s'ils ont une copie du contrat signé, n'ont pas pris le temps de l'étudier dans son ensemble. Sauf le montant de base versé et la grille de

bonification fournie par l'intégrateur, ils ne connaissent pas toutes les clauses du contrat, ils les subissent (2003 : 7).

Les auteurs recommandaient une campagne de publicité et d'informations pour que les efforts de développement d'un contrat type puissent donner les résultats escomptés. Ils recommandaient aussi que compte tenu des facteurs hors du contrôle des producteurs comme le délai entre deux lots, que la rémunération de base soit établie sur le nombre de places porc et non sur le nombre de porcs sortis et payés. (2003 : 11).

Dans notre échantillon, plusieurs se sentent exclus de leur association syndicale et se demandent ce qu'elle fait pour eux. Ils se sentent rejetés et isolés. Ils se sont heurtés à des institutions prêteuses qui exigent des garanties que seuls les intégrateurs privés et les coopératives peuvent fournir aux futurs producteurs sans moyens financiers. Nous avons même rencontré un couple de coexploitants qui, ayant démarré dans le veau de lait avec un intégrateur, ont tenté de devenir indépendants. Ils ont vite appris, après avoir essuyé des pertes financières importantes, qu'il fallait dire adieu à leur rêve pour quelques années parce qu'ils se sont heurtés à un refus de leur institution financière à les financer faute de contrat formel d'un intégrateur.

Selon la croyance populaire, le porc à l'engraissement et le veau de lait sont les productions les plus simples qui peuvent être faits par n'importe qui. Elles sont apparemment accessibles à tous, sans complication et sans obligation de formation. Mais, lorsque des problèmes surgissent, quelle est la cause du blocage? Qui est la cause du problème? Peut-on les blâmer de leur inexpérience en gestion ou de leur manque de formation ? Ont-ils les outils pour faire face aux multiples facettes de l'intégration ou pour comprendre la portée des clauses de leur contrat? Pour les conseiller lorsqu'il y a des décisions majeures à prendre? À qui peuvent-ils s'adresser comme tierce partie dans des cas de conflits avant que la situation dégénère et mette en péril l'entreprise?

Peut-on penser qu'il existe des solutions à cette situation? Le fait d'admettre que ce soit une porte d'entrée pour les jeunes hors de la filière standard serait déjà un premier point. Puis, respecter leur choix et accepter que certains y sont à l'aise et fonctionnent très bien avec des intégrateurs. Les associations syndicales ou d'autres intervenants agricoles, devraient porter une attention particulière à ces producteurs qui ne sont pas toujours armés pour défendre leurs intérêts face à l'intégrateur ou pour bien comprendre les implications des clauses des contrats souvent complexes. Ceci pourrait peut-être éviter des échecs qui sont souvent très mal vécus et qui viennent briser un rêve caressé depuis longtemps. Tant qu'il n'y aura pas d'autres modèles proposés, il faut viser à comprendre ce qu'ils vivent et les inclure dans la filière professionnelle, syndicale ou autre. Respecter leur choix c'est aussi

prendre conscience que des jeunes intégrés qui désirent devenir indépendants sont bloqués par des pratiques informelles qui doivent être révisées. Si l'on pense que l'avenir de l'agriculture repose sur l'absence de prise de risques, il n'y a pas à s'étonner de la montée de l'intégration dans le lait comme il est de plus en plus question dans les actualités agricoles. À l'instar des auteurs du rapport, nous aurions tendance à conclure en demandant : « QUI LES AIDERA DANS LEUR CHEMINEMENT...? » (Champagne et Desjardins, 2003).

Des initiatives à encourager comme les stages pratiques, le parrainage

Selon notre échantillon, il y a plus d'établissements par démarrage de nouvelles entreprises que des reprises d'une exploitation et de sa production. D'un autre côté, l'on sait qu'il y a environ un quart des entreprises existantes qui n'ont pas de relève identifiée pour la prochaine année. Pourtant, la tendance observée montre que ceux qui ont bénéficié d'une adoption de la part des vendeurs ou locateurs sont dans la catégorie des succès et que les entreprises « parrainées » sont en majorité encore en fonctionnement. Enfin, pour reprendre un message d'un des producteurs à un jeune voulant s'installer en agriculture, il est important d'aller chercher de l'expérience pratique parce que le projet que l'on a est rarement concret. Il conseillait aux jeunes d'aller chercher de l'expérience sur une ferme déjà installée dans le domaine du projet :

"S'il a la chance de tomber sur un mentor, un parrain, il va lui dire comment le marché fonctionne, il va peut-être l'amener à des réunions. Il faut se coller avec quelqu'un avec qui ça va bien et qu'il nous apprenne le métier."

N'y aurait-il pas lieu d'encourager et de susciter ces parrainages ou adoptions? Un élément qui s'est avéré important lors des établissements est l'initiative personnelle de plusieurs qui ont mis sur pied, un stage pratique avant de se lancer officiellement. Ce fut des plus bénéfiques pour tous ceux qui l'ont fait. Pourquoi ne pas systématiser et encourager des stages pratiques de façon à assurer une expérience technique de la production? Des expériences ont déjà fait leurs preuves comme celles qui se font en France dans le cadre de leur Politique nationale d'établissement. Des stages de six mois obligatoires pour pouvoir bénéficier de la prime d'établissement, rémunérés pour l'agriculteur et pour le stagiaire et des stages d'établissement plus courts avec une équipe d'accompagnement (Ouellet, 2002).

Ces initiatives permettraient aussi de valoriser la participation des producteurs d'expérience sans relève, de mettre à profit leurs savoirs d'expérience et leur capacité à transmettre l'amour du métier, les savoir-

faire, etc. Dans un autre domaine au Québec, la Fondation de l'entrepreneurship a mis sur pied en 2000 une expérience de parrainage pour les nouveaux entrepreneurs, le Réseau de parrainage de la fondation de l'entrepreneurship et de ses partenaires qui semble avoir un bilan des plus positifs. Le Réseau offre un service de mentorat économique aux PME de moins de cinq ans d'existence et qui comptent au moins deux employés pour améliorer leurs chances de survie et favoriser leur développement. Une évaluation montre qu'après deux ans du projet, les entrepreneurs parrainés avaient acquis une meilleure connaissance du milieu, avaient brisé leur isolement, acquis des conseils pertinents sur la gestion et développé leur réseau de contacts (Guay, 2002 : 9). Une expérience adaptée au secteur agricole pourrait être mise sur pied pour contrer les difficultés rencontrées par la relève non familiale. Dans la même logique, on pourrait développer une réflexion sur les communautés de pratiques virtuelles ou non, ces échanges structurés à partir d'une problématique donnée de façon à échanger des connaissances (Wenger, 1998; Benoit, 2000)

Premiers jalons vers une véritable reconnaissance socio-professionnelle

L'enquête menée auprès de la relève non familiale met en valeur une population méconnue victime de préjugés qui a besoin d'être reconnue comme partie prenante du développement agricole du territoire québécois. Il faut de plus en plus reconnaître ce phénomène de façon à casser l'image unique du transfert comme seul modèle d'établissement en agriculture mais surtout donner une reconnaissance de l'apport des individus au monde agricole. Pour qu'elle soit réelle et efficace, la reconnaissance devrait se faire simultanément dans au moins trois instances : les institutions financières, les organisations syndicales et leurs membres et les intervenants. Les institutions financières devraient admettre que cette population plus « à risque » est en émergence, qu'elle est sérieuse dans son projet de s'établir et qu'elle a un réel besoin de programmes adaptés. Quant aux organisations syndicales, les élus et les membres de chaque production doivent réfléchir sur la façon d'intégrer ces nouveaux membres qui ont particulièrement besoin de support, saisir le type de difficultés rencontrées, leur apporter du soutien ou des références et faire en sorte qu'ils soient partie prenante de tout ce qui regarde la défense des intérêts des membres. Enfin, les conseillers agricoles doivent considérer la relève non familiale avec moins de scepticisme et de méfiance. Des outils pourraient leur être transmis de façon à les aider à intervenir plus adéquatement avec cette population.

Ultimement, pour que ce programme se réalise, il serait essentiel que des ponts se bâtissent et qu'une future politique à l'établissement soit

proposée par les instances gouvernementales. Il serait aussi essentiel que cette politique ne soit pas confondue avec une politique de « transfert ». Elle doit prendre en compte cette nouvelle génération qui est appelée à croître dans les prochaines années.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

----- 2001. *Bulletin d'information sur les services-conseils*. no 4, (août) (Version .pdf disponible sur le site http://www.agr.gouv.qc.ca/entente/bul_%2008-01.pdf. (Consultation 29 novembre 2003).

ALLARD, Sophie. 1999. « Ils sont prêts ». *Le Bulletin des agriculteurs*. 82, no 1 (janvier), p. 86-89.

AUDET, Josée et Gérald d'AMBOISE. 2002. *The Multi-Site Study : An Innovative Research Methodology*. Sainte-Foy (Qué.) : Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, Document de travail 2002-002.

BARTHEZ, Alice. 1999. « Installation « hors du cadre familial » et relation d'adoption ». *Économie Rurale*, no 253 (septembre-octobre), p. 15-20.

BENOIT, J. 2000. *Une communauté de pratique en réseau : Le forum de discussion et la base de connaissances des inspecteurs de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), 1996-1999*. (Collection infomètre). Québec : CEFRIO.

BOUCHER, Guylaine. « sans date ». « Travailler en couple : mode d'emploi ». LesAffaires.com – Affaires Plus (Bulletin électronique consulté le 15 juillet 2002).

CHAMPAGNE, Denis et Yves DESJARDINS. 2003. « Production de porcs à forfait : Rapport final ». Sainte-Marie (Qué.) : Association Professionnelle des Producteurs de Porcs de la Beauce et Les Consultants Denis Champagne, 8 janvier.

D'AMBOISE, Gérald. 1996. *Le projet de recherche en administration : Un guide général à sa préparation*. Sainte-Foy (Qué.) : Université Laval, Faculté des Sciences de l'Administration. (Avec la collaboration de Josée Audet) (Version .pdf tirée du site <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/damboisg/liv1/index.html>).

DEDIEU, Benoît, LAURENT, Catherine et Patrick MUNDLER. 1998. « L'étude de l'organisation du travail dans les systèmes d'activités complexes. Points de vue sur l'intérêt et les limites de la méthode. Bilan Travail » In *Colloque SFER* (Dijon, 16-17 juin 1998).

DOSTIE, Michel. 1997. « Des jeunes s'établissent... sans prendre la relève ». *Le Bulletin des agriculteurs*, Dossier spécial relève, 80, no 8 (juillet – août), p. 22-28 (Version électronique).

DUMAS, Colette, DUPUIS, Jean-Pierre, RICHER, Francine et Louise ST-CYR. 1996. « La relève agricole au Québec, une affaire de fils... et de filles ». *Recherches sociographiques*, XXXVII, p. 39-68.

EISENHARDT, M. Kathleen. 1989. « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, University of Illinois, vol. 14, no 1 (janvier), p.532-550.

FINANCIÈRE AGRICOLE DU QUÉBEC. 2003. *Rapport annuel 2002-2003*. (Version .pdf téléchargée du site <http://www.financiereagricole.qc.ca/fr/>). (Consultation 25 août 2003)

FÉDÉRATION DE LA RELÈVE AGRICOLE DU QUÉBEC. 2003. « Mémoire ». Mémoire présenté à la Commission sur le développement durable de la production porcine du Québec au Bureau des audiences pour la protection de l'environnement, 8 avril. (Version .pdf disponible sur le site <http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/mandats/prod-porcine/documents/memo.htm>).

FÉDÉRATION DES AGRICULTRICES DU QUÉBEC. 2001. *Une place à prendre. Outil à l'intention des productrices et producteurs agricoles*. Fascicule 1 : Agriculture et ferme de groupe. Saint-Hyacinthe (Qué.) : Fédération des Agricultrices du Québec et Pierre Rhéaume Communications inc.

FILTEAU, Odette et G. Raymond LALIBERTÉ. 1987. *Les divers cheminements de la relève agricole francophone au Québec*. Les cahiers du LABRAP, série Étude et Recherche, vol. 4.

GASSE, Yvon et al. « sans date ». *Inventaire des caractéristiques entrepreneuriales agricoles. Guide d'utilisation*. Cederom ICE-Agro, Collection Entreprendre. Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship. L'Institut de la fondation de l'entrepreneurship.

GIDDENS, Anthony. 1995. *A Contemporary Critique of Historical Materialism*. Stanford : Stanford University Press.

GAGNON, Jacqueline. 1994. « « Être agricultrice ». Étude exploratoire sur la représentation que les femmes en agriculture ont de leur métier. ». Mémoire de maîtrise, Sainte-Foy (Qué.), Université Laval.

GILLET, Marie. 1999. « Analyse sociologique des transmissions dites hors cadre familial des exploitations agricoles ». *Économie rurale*, no 253 (septembre-octobre), p. 87-91.

GUAY, Marie-Michèle. 2002. « Dossier : Le mentorat : rien de mieux pour favoriser le développement de carrière et la transmission de la mémoire organisationnelle ». *Échange*, vol. 16, no 3 (octobre), p.2-9. ([Disponible sur Internet](#))

HAMEL, Thérèse, MORISSET, Michel et Jacqueline GAGNON. 1993. *Formation, pratiques et performances agricoles au Québec*. Sainte-Foy (Qué.) : Université Laval, Groupe de recherche en économie et politique agricoles (GREPA).

INGHAM, Marc. 1988. *Gestion stratégique de l'entreprise nouvelle. De l'idée à la réussite*. Louvain-la-Neuve (Belgique) : ACADEMIA. Édition et Diffusion.

JACQUES-JOUVENOT, Dominique et Marie GILLET. 2001. « L'agriculture en Franche-Comté : Un métier patrimonial rediscuté ». *Études rurales*, no 159-160, p. 111-128.

JIRARI, Ola. 1992. « Essai de typologie des causes d'échec des petites et moyennes entreprises ». Mémoire de maîtrise, Québec : Université Laval.

KEATING, N. C. et B. MUNRO. 1989. « Transferring the Family Farm : Process and Implications ». *Family Relations*, vol. 38, no 2, p. 215-219.

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

LE MONNIER, Jean. 1997. « L'installation en milieu rural : nouvelles aventures ». *Pour* (France), n^o 155, p. 159-167.

LORRAIN, Jean et Louis DUSSAULT. 1988. « Relation Between Psychological Characteristics, Administrative Behaviors and Success of Founder Entrepreneurs at the Start-up Stage ». In Kirchoff et al (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley (Mass): Babson College Center for Entrepreneurial Studies, p. 150-164.

Québec, MAPAQ. 1993. *S'établir en agriculture sans la parenté : mission possible*. Québec : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.

MAPAQ, Direction régionale de la Chaudière-Appalaches. 1999. « Attitudes et qualités des bons entrepreneurs ». Collaboration spéciale de Chantal Grégoire, Daniel Hamel, Michel Jetté et Lina Lalancette. Version Internet, rubrique Vision agricole, Direction régionale de la Chaudière-Appalaches adresse <http://www.agr.gouv.qc.ca/dgpar/sites/r12/Sfarelev.htm>. (Consultation 22 novembre 2003).

Québec, MAPAQ. 2002. *Profil de la relève agricole au Québec. 2000*. Québec : Gouvernement du Québec, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Direction générale de l'alimentation, Direction du développement de la main-d'œuvre du bioalimentaire.

Québec, MAPAQ, Direction régionale du Saguenay-Lac Saint-Jean-Côte-Nord. 2002. *S'établir en agriculture. Qui peut vous aider ? Saguenay-Lac Saint-Jean-Côte-Nord* : Alma, mars.

Québec, MAPAQ. 2003. *Étude sur les jeunes et la formation en agriculture. Rapport de recherche (Extraits)*. Québec : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec. (En collaboration avec Éduconseil inc.). Octobre.

MUZZI, Patrick et Michel MORISSET. 1987. *Les facteurs de réussite ou d'échec de l'établissement en agriculture au Québec*. Sainte-Foy (Qué.) : Université Laval, Groupe de recherche en économie et politique agricoles (GREPA).

OUELLET, Elizabeth. 2002. *Transfert de ferme et établissement en agriculture : Mission France et États-Unis. Rapport final*. Sainte-Foy (Qué.) : Université Laval et Trajet Laval. (Mission en partenariat avec la Fédération de la Relève Agricole du Québec) (Avec la collaboration des participants à la mission).

PARENT, Diane, Bruno JEAN, et Myriam SIMARD. 2000. *Transmission et maintien de la ferme familiale : Analyse des facteurs et stratégies d'établissement de la relève agricole familiale via les situations d'insuccès*. Québec : Université Laval et Agri-Gestion Laval, mars.

PONCHELET, Danièle et Patrick MUNDLER. 1999. « Agriculture et mobilité sociale. Ces agriculteurs venus d'ailleurs ». *Économie rurale*, n° 253, p. 21- 27.

RIALLAND, Cécile. 1994. « La relève agricole du Québec. Approche géographique et sociale ». *Noréis*, vol. 41, no 161, p.169-182.

ROBIDOUX, Jean. 1978. *Les crises administratives dans les PME en croissance*. Chicoutimi (Qué.): Gaëtan Morin & Associés Ltée.

SIMARD, Myriam. 1994. *Les entrepreneurs agricoles immigrants européens : Insertion dans la société rurale québécoise*. Québec : Gouvernement du Québec, Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles (MAIICC), Collection *Études et recherches*, no 11.

ST-CYR, Louise, RICHER, Francine et Jean-Pierre DUPUIS. 1998. *La relève agricole familiale au Québec : Portrait et facteurs de succès de la relève établie*. Montréal : École des Hautes Études Commerciales, octobre.

TESSIER, Stéphanie et Gérald D'AMBOISE. 2001. *Facteurs de succès des PME en nouvelle économie*. Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, Document de travail 2001-13, août.

THIBODEAU, Johanne, D'AMBOISE, Gérald et Yvon GASSE. 1995. *Facteurs stratégiques de succès à l'exportation chez les PME : Une étude de cas multiples*. Université Laval, Groupe de recherche sur la PME et l'entrepreneuriat (GRPME), Document de travail 95-24, mai.

TONDREAU, Jacques et Michel MORISSET. 1998a. *Relève en agriculture et formation agricole : Une équation à plusieurs variables*. Sainte-Foy (Qué.) : Université Laval, Groupe de recherche en économie et politique agricoles (GREPA), septembre.

----- 1998b. *La formation agricole de la relève en agriculture : Nouveau regard sur la réalité des futurs agriculteurs et des futures agricultrices*. Sainte-Foy (Qué.), Université Laval, Groupe de recherche en économie et politique agricoles (GREPA), décembre.

TONDREAU, Jacques, PARENT, Diane et Jean-Philippe PERRIER. 2002. *Transmettre la ferme d'une génération à l'autre*. Québec : Université Laval et Agri-Gestion Laval.

WENGER, E. 1998. *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.

YIN, K. Robert. 1994. *Case Study Research : Design and Methods*. Thousand Oaks (CA) : Sage Publications.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES REVUES ET HEBDOMADAIRES AGRICOLES (1999- 2003)

ARÈS, Emmanuelle. 2001. « Ce que jeunesse veut ». *Le Bulletin des agriculteurs*, 84, no 5, (avril), p. 54-56. (Version électronique).

BÉGIN, Pierre-Yvon. 2002. « Le biologique, un choix facile » dans *La Terre de Chez Nous*, semaine du 1^{er} août, p. 7.

BOUCHARD, Sylvie. 1999. « Jusqu'à la dernière plume [l'élevage des autruches] ». *Le Bulletin des agriculteurs*, 82, no 7 (juin), p. 12-13. (Version électronique).

BOURGEOIS, Rénaud. 2002. « Le désir d'entreprendre permet de surmonter les obstacles ». *La Terre de Chez Nous*, 7 novembre, p. 22.

D'ASTOUS, Alexandre. 2002. « Des cerises de terre biologiques en serre ». *La Terre de Chez Nous*, 8 août, p. 13.

DION, Suzanne. 2000. « Ces agriculteurs venus d'ailleurs. Leur pays c'est l'agriculture ». *Le coopérateur agricole*, (juillet-août). (Version électronique).

DUPUIS, Patrick. 2003. « Du côté de l'Ontario. L'âme du gestionnaire ». *Le coopérateur agricole*, vol. 32, no 8 (octobre), p. 35-37.

GAGNON, Guylaine. 2002. « Agriculture biologique d'élite ». *Le coopérateur agricole*, vol. 30, no 8 (février). (Version électronique).

----- 2003. « Dossier Agricultrices ». *Le coopérateur agricole*, (février), p. 25-29.

GAGNON, Guylaine et Isabelle ÉTHIER. 2003. « Dossier Agricultrice. Changer pour le mieux ». *Le coopérateur agricole*, (février), p. 30-31.

GAGNON, Maurice. 2003. « Le secret de la réussite en production ovine ». *La Terre de Chez Nous*, 10 juillet, p. 7.

LÉGARÉ, Jacques. 2002. « Le citoyen qui voulait élever des porcs ». *La Terre de Chez Nous*, 19 septembre, p. 7.

----- 2003. « À la Ferme Dugorets, on passe un bel été ». *La Terre de Chez Nous*, 31 juillet, p. 7.

PROULX, Denise. 2002. « Rester petit ou devenir gros ? ». *La Terre de Chez Nous*, 8 août, p. 6.

----- 2003. « Un jardin des saveurs au goût des restaurateurs ». *La Terre de Chez Nous*, 31 juillet, p. 8.

THÉRIAULT, Carl. 2002. « S'établir en agriculture : une école de vie ». *La Terre de Chez Nous*, 1^{er} août, p. 7.

THÉRIAULT, Pierre-Émile. 2002. « Françoise Boudreault vit un rêve de petite fille ». *La Terre de Chez Nous*, 8 août, p. 8.

Annexes

- 1- LA RELÈVE NON FAMILIALE DANS LES REVUES ET HEBDOMADAIRES AGRICOLES (1999- 2003)**
- 2- FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**
- 3- GRILLE D'ENTREVUE ET FICHE D'IDENTIFICATION**
- 4- DESCRIPTION DES SUBVENTIONS**
- 5- TABLEAUX COMPLÉMENTAIRES**

Annexe 1

**LA RELÈVE NON FAMILIALE DANS LES REVUES ET
HEBDOMADAIRES AGRICOLES (1999- 2003)**

ANNEXE 1-La relève non familiale dans les revues et hebdomadaires agricoles (1999-2003)

Auteur article et année de parution	Région d'établissement	Type de production	Seul/couple	Année d'établissement	Aides lors de l'établissement	Formation ou expérience	Origine agricole	Raisons de leur succès	Autres informations
Bouchard (1999)	Capitale-Nationale	Production ratites (37 têtes) Transformation, développement de sous-produits Visite et vente à la ferme	Femme propriétaire	1994	Emploi extérieur du conjoint	Aucune formation Information dans des livres et sur internet.	Non	Diversification de la production, qualité du service, publicité	Impliquée dans syndicats et tables de concertation Ferme pas encore rentable Désir du conjoint de laisser son emploi hors ferme
Arès (2001)	Montérégie	Production porcine (maternité et engraissement) (150 truies + 800 porcs à l'engrais)	Couple	1996	Parrainage vendeurs et anciens patrons, garanties financières F- Aide à l'établissement.	H-Expérience de 11 ans sur ferme porcine. F- DEP et expérience sur ferme laitière et porcine familiale	Fille de producteurs agricoles	Détermination et persévérance Maîtriser aspects de la production Soutien des organismes liés à la production	
Bégin (2002)	Estrie	Production maraîchère biologique	Couple	1988	n.s.	H- DEC à l'ITA	H- n.s. Fille de jardinier	Paniers aux consommateurs et écoulement local	Implication professionnelle avec autres fermes biologiques
Bourgeois (2002)	Estrie	Production ovine (234 brebis + relève)	Couple	1998	n.s.	H- Travailleur agricole F- AEC production ovine	n.s.	n.s.	

Auteur article et année de parution	Région d'établissement	Type de production	Seul/couple	Année d'établissement	Aides lors de l'établissement	Formation ou expérience	Origine agricole	Raisons de leur succès	Autres informations
D'Astous (2002)	Bas-Saint-Laurent	Production cerises de terre biologiques	Couple (?)	2002	Aide du CLD	Maîtrise en biologie végétale et expériences	F- oui H- n.s.	1 ^{er} prix au concours québécois d'entrepreneurship	
Gagnon (2002)	Bas-Saint-Laurent	Production laitière biologique (220 vaches)	Couple	1995	Réalisé transfert non familial avec ex-patron	H- Travailleur agricole dans le lait et le mouton	Fils de producteurs agricoles	L'observation de l'état de santé du troupeau	n.s.
Légaré (2002)	Beauce-Appalaches	Production porcine	Couple	1997	n.s.	n.s.	H- Mère, fille de producteurs agricoles	Organisation du travail	Association avec cousin producteur pour partage travail/ Implication syndicale
Proulx (2002)	Laurentides	Production en serres	Couple	1999	Transfert de connaissances d'un oncle et une tante producteurs	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Thériault C. (2002)	Bas-Saint-Laurent	Production ovine (500 têtes)	Couple	1996 (?)	Financement par Verreault et Jolicoeur Aide des voisins	Travail à forfait	non	n.s.	Implication syndicale
Thériault P.-É. (2002)	Lac-Saint-Jean	Production bleuetière	Couple	1999	n.s.	F- Expérience à la bleuetière coopérative	n.s.	Aimer ça et y croire	Implication syndicale et professionnelle
Dupuis (2003)	Timiskaming (Ontario)	Production laitière	Couple	1999	Appris au contact de producteurs expérimentés	H- expérience sur ferme familiale et ancien vendeur d'équipement de traite	H- Fils de producteur laitier	S'entourer de personnes-clés ; Miser sur performance du troupeau	Implication assoc. professionnelle
Gagnon	Beauce-	Production	Couple	2001	n.s.	F- Expérience	F- Père	n.s.	Implication assoc.

Auteur article et année de parution	Région d'établissement	Type de production	Seul/couple	Année d'établissement	Aides lors de l'établissement	Formation ou expérience	Origine agricole	Raisons de leur succès	Autres informations
G. (2003)	Appalaches	bovine, érablière et chevaline				sur ferme familiale, bac en sciences animales, gestion, marketing et communication	éleveur de chevaux et vaches		professionnelle
	Lanaudière	Production caprine et ovine laitière	Seule	2000	Aide du revenu du conjoint	F- DEC GEEA	Grand-père producteur laitier	Transformation fromagerie; agrotourisme; vente boutiques	
Gagnon et Éthier (2003)	Bas-Saint-Laurent	Production ovine laitière	Couple	2000	Aide de la famille et des amis	H et F- DEC agriculture F- stage au pays basque	non	Projet de production de fromage à la ferme Importance de bien s'entourer	Implication dans assoc. syndicales et professionnelles
Gagnon M. (2003)	Bas-Saint-Laurent	Production ovine	Couple	1996	Appui du vendeur des animaux	n.s.	H- Fils de producteur laitier	Bas taux d'endettement ; pas de fonds de terre ; région propice ;	Importance de l'implication assoc. professionnelle
Légaré (2003)	Beauce-Appalaches	Productions porcine, bovine, ovine, de cervidés	Coexploitantes (2)	1997 (?)	n.s.	n.s. Une diplômée administration	Une fille de producteurs agricoles	Vente au marché Site Internet	n.s.
Proulx (2003)	Laurentides	Production maraîchère biologique	Couple	n.s.	Avec incubateur d'entreprises à CFA de Mirabel	Génie agricole et agronomie	n.s.	Vente à des chefs cuisiniers dans restaurants français	Pour faire de l'agriculture, être entrepreneur. Rentabilité pour un salaire

Annexe 2

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche : **Succès et insuccès de l'établissement en agriculture d'une relève non-familiale**

Entente quant à la participation à une recherche sur les facteurs de succès et d'insuccès chez la relève agricole non-familiale.

Je soussigné(e) _____ et _____ consens (consentons) librement à participer à la recherche intitulée : «**Succès et insuccès de l'établissement en agriculture d'une relève non-familiale**».

La nature et les procédés de la recherche se définissent comme suit :

1. La recherche a pour but d'étudier les facteurs de succès ou d'insuccès des jeunes qui se sont établis en agriculture qui ne sont pas une relève familiale.
2. L'étude prend la forme d'une entrevue durant environ une heure trente minutes.
3. L'entrevue comprend les éléments suivants :
 - éléments d'informations diverses sur les répondants(es) et sur leur établissement;
 - éléments sur leurs caractéristiques personnelles, sur leur milieu familial, leur choix de type d'entreprise et sur les facteurs externes à leur installation ainsi que sur leur vision du succès;
 - description de leur trajectoire depuis le démarrage de leur entreprise.
4. Chaque participant(e) pourra mettre fin à l'entretien en tout temps, sans avoir à fournir de raison ni à subir de préjudice quelconque.
5. Il n'y a aucun risque lié à la participation à la recherche, d'autant plus que la confidentialité des réponses est assurée.
6. En ce qui concerne l'anonymat des participant(es) et le caractère confidentiel des renseignements fournis, les mesures suivantes sont prévues :
 - les noms des participant(es) ne paraîtront sur aucun rapport;
 - un code sera utilisé sur les divers documents de la recherche. Seuls (es) les chercheurs(ses) auront accès à la liste des noms et des codes;
 - si les renseignements obtenus dans cette recherche sont soumis à des analyses ultérieures, seul le code apparaîtra sur les divers documents;

- en aucun cas, les résultats individuels des participant(es) ne seront communiqués à qui que ce soit.
8. Un rapport global sera remis à l'organisme subventionnaire.
 9. Les résultats de la recherche seront diffusés de différentes façons aux intervenants du milieu agricole s'intéressant à la relève et à l'établissement en agriculture, ainsi qu'à divers organismes agricoles.
 10. La recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques.
 11. Un résumé parviendra aux répondant(es) faisant la démarche.

Cette recherche est faite sous la direction de :

M^{me} Diane Parent, professeure à la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (418) 656-2131 poste 3881.

Toute plainte ou critique pourra être adressée au Bureau de l'ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, Bureau 3320
 Renseignements – Secrétariat : 656-3081
 Télécopieur : 656-3846
 Courriel : ombuds@ombuds.ulaval.ca

Lu et signé le _____ 200__, à _____.

_____ Signature du (de la) participant (e)		_____ Signature du témoin
_____ Signature du (de la) participant (e)		_____ Signature du témoin

Annexe 3

GRILLE D'ENTREVUE ET FICHE D'IDENTIFICATION

QUESTIONNAIRE

Q1. Introduction au succès/échec de l'établissement

En guise d'introduction, pouvez-vous me faire une description du processus de votre établissement

R1 ou R2	Q1.1	<p>Pouvez-vous me faire une description de votre processus d'établissement de la naissance de votre projet jusqu'à maintenant/jusqu'au moment de sa fermeture?</p> <p>Les dates des grands moments</p> <p>Les démarches</p> <p>Vérification des statuts des co-exploitants aux différents moments</p> <p>Les éléments déclencheurs</p> <p>Les éléments qui ont bloqué ou retardé</p>
----------	------	--

Q2. Vos antécédents avant l'établissement

Première série de questions sur vos caractéristiques personnelles que vous possédiez avant votre établissement par exemple, vos qualités personnelles, vos expériences antérieures, vos valeurs, votre réseau personnel et professionnel

R1 et R2	Q2.1	sur les traits de votre personnalité liés au fait que vous êtes devenus des chefs d'entreprise agricole
		Petit test : selon le tableau, identifiez les 4 phrases qui vous décrivent le mieux
R1 et R2	Q2.2	sur l'ensemble de vos expériences de travail
		Avez-vous des expériences liées de près et de loin avec le projet de l'entreprise agricole? Explicitez.
		Dans quel sens ces expériences ont pu vous aider?
R1 et R2	Q2.3	sur vos valeurs personnelles ?
		Lien entre votre choix et valeurs liées à la famille? à un mode de vie? à l'agriculture?
R1 et R2	Q2.4	sur le réseau (famille, amis, connaissances dans le milieu, de la région, etc.)
		Avez-vous des frères, des sœurs, des cousins qui sont établis en agriculture? Qui? Type de rapport avec eux et de support reçu de leur part?
R1 et R2	Q2.5	le lien et la connaissance des intervenants du milieu agricole
		Qui? Lien de quel ordre? Type d'influence?
	2.6	Vérifier les éléments ayant pu avoir le plus d'influence sur votre projet d'établissement

Q3. Votre projet d'établissement**Deuxième série de questions sur les forces en présence lors du pré-établissement**

R1 ou R2	Q3.1	Quel était votre projet initial et la vision que vous aviez au moment d'élaboration du projet pour les 5 premières années?
R1 ou R2	Q3.2	Support particulier du réseau personnel
		Qui? conjoint si non dans le projet ? membres de la famille? amis? Comment (financier, entraide, information, collaboration, etc.)? Moments spécifiques?
R1 ou R2	Q3.3	Support des intervenants agricoles ou autres de type professionnel?
		Porte d'entrée pour des informations? Comment, façon dont se sont effectués les contacts?
		Qui avez-vous consulté?
		Pour quels types de conseils? Réponses satisfaisantes?
R1 ou R2	Q3.4	S'il y a lieu, support du vendeur ou du locateur?
		Entente de services? Mentor? Formation? Autre? Aide à l'insertion dans le milieu?
R1 ou R2	Q3.5	Éléments de contexte (lié au monde agricole)
		Si formation réalisée spécifiquement, vérifier détails, importance et poids Pourquoi ce choix de production?
		Pour cette région? Dynamisme particulier de la région?
		Marché favorable? Programmes fédéraux ou provinciaux facilitateurs? etc.
R1 ET R2	Q3.6	Dynamisme des co-exploitants
		Rôle de chacun dans l'idée, dans l'action, les démarches?
	3.7	Vérifier les éléments les plus déterminants (positifs et négatifs), les plus facilitateurs, les obstacles les plus grands

Q4. Votre établissement, jusqu'à maintenant/jusqu'à la fermeture des livres

Partie portant sur les éléments nouveaux qui sont apparus depuis le démarrage de votre entreprise jusqu'à maintenant/la fermeture des livres

R1 ou R2	Q4.1	Évolution de votre projet initial depuis votre établissement/jusqu'à sa fermeture Dans le sens prévu? Modifications?
R1 et R2	Q4.2	Acquis sur le plan des connaissances et sur le plan professionnel Formation continue? Conférences des organisations syndicales? Acquisition de compétences par l'apprentissage du métier?
R1 ou R2	Q4.3	Poids du réseau Des anciennes connaissances : membres de la famille? Du conjoint, si non dans le projet comme co-exploitant? Des amis? De nouvelles personnes? Du vendeur? Des gens du voisinage? Des collègues qui sont dans la même production que la vôtre? Qui a fait les premiers pas? Perception de votre accueil?
R1 ou R2	Q4.4	Apport des intervenants agricoles Qui? Moments de consultation? Types de services? Comment vous les percevez?
R1 ou R2	Q4.5	Apparition d'éléments contextuels (Sans emprise directe sur vous mais ayant une influence sur la vie de votre entreprise) Par exemple, lié à la production? à la région? À la réglementation? Au prix du marché?
R1 et R2	Q4.6	Poids de la dynamique du fait d'être en co-exploitation Dans l'évolution du projet? dans la prise de décisions pour l'entreprise? dans la distribution des tâches? dans la gestion du stress? Etc. Si non en co-exploitation, est-ce que ça aurait pu avoir un impact dans le cours de votre établissement?
		4.7 Vérifier les éléments les plus déterminants (positifs et négatifs), les plus facilitateurs, les obstacles les plus grands

Q5. Bilan et perspectives d'avenir, définition du succès

Dernière partie comportant quelques questions sur votre vision du passé et de votre avenir concernant votre projet d'établissement et de votre définition du succès

R1 et R2	Q5.1	Avec le recul, (outre le fait que vous avez dû abandonner votre projet), êtes-vous satisfait de votre établissement?
		<ul style="list-style-type: none"> • Très satisfait, satisfait, moyennement ou pas satisfait du tout?
		<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous a procuré le plus de satisfaction?
		<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous a procuré le plus d'insatisfaction?
		<ul style="list-style-type: none"> • Si c'était à refaire, y a-t-il des choses que feriez-vous différemment? • Y a-t-il des éléments externes qui auraient pu faire la différence (services conseils, etc.)? Lesquels? Nécessaires à quel moment?
R1 et R2	Q5.2	Définition du succès d'un établissement?
		<p>Selon vous, à partir de votre expérience, quelles sont les conditions essentielles pour réussir un établissement en agriculture?</p> <p>Par exemple, si je vous demandais une combinaison de trois facteurs? (Qualités personnelles? Force du projet? Réseau personnel ou professionnel? Formation? Capacité de gestion? Bonnes décisions? Autre? Soutien avant, pendant, après l'établissement? Aide financière?)</p>
		<p>Si divergent de la situation vécue, qu'est-ce qui a fait la différence dans votre cas? (positivement ou négativement)</p> <p>Que conseilleriez-vous à des jeunes comme vous, veulent s'établir en agriculture?</p>
R1 ou R2	Q5.2	Quels sont vos projets pour votre entreprise?
		<p>À court et moyen terme? À long terme?</p> <p>Prévision de changements dans les statuts et rôles de chacun?</p> <p>Pourquoi?</p>
		Espérez (espérez)-vous transmettre votre entreprise à l'un de vos enfants?
R1 et R2	Q5.5	Autres informations à ajouter? Des aspects oubliés?
R1 et R2	Q5.6	Des commentaires, des réactions par rapport à l'entrevue?

Fin de l'entrevue. Remercier. Informer de la suite de la recherche et de l'envoi d'un résumé à la fin.

Fiche d'identification – Succès/Insuccès

Code du Cas # _____

Date du rendez-vous _____

1. Région : a) Centrale (Montér. est(16)) b) Intermédiaire (Estrie (05) et CDQ (04)) c) Périph. (BSL (01))

2. Nom du 1^{er} répondant : _____

a) Statut dans l'entreprise: copropriétaire : _____ %; salarié _____ ; bénévole _____

3. Nom du 2^{ème} répondant : _____

a) Statut dans l'entreprise: copropriétaire : _____ %; salarié _____ ; bénévole _____

3.1 Autre partenaire _____ ; préciser _____

4. a) Adresse civique : _____

b) Adresse postale, si différente : _____

5. Quel est votre statut civil?

1^{er} répondant

2^{ème} répondant

a) Célibataire

a) Célibataire

b) Marié(e) ou union de fait

b) Marié(e) ou union de fait

c) Veuf(ve)

c) Veuf(ve)

d) Divorcé(e) ou séparé(e)

d) Divorcé(e) ou séparé(e)

6. Quelle est votre année de naissance? 1^{er} répondant : 19____ 2^{ème} répondant : 19____

7. Avez-vous des enfants ?

1^{er} répondant

2^{ème} répondant

1- Aucun (passer à la question 9)

1- Aucun (passer à la question 9)

2- Si oui, combien _____

2- Si oui, combien _____

3- Quel âge ont-ils?

3- Quel âge ont-ils?

4- Vivent(aient)-ils sur l'entreprise? ____

4- Vivent(aient)-ils sur l'entreprise? ____

8. Pour quel statut juridique de l'entreprise aviez-vous opté au moment de l'établissement?

a) Propriétaire (s) unique (s)

b) Société en nom collectif

c) Compagnie

d) Société et compagnie

f) autre, précisez : _____

8.1 Y a-t-il eu des changements depuis? a) non b) oui Précisez _____

9. a) Êtes-vous originaire d'un milieu rural? 1^{ier} : oui non
2^{ième} : oui non

b) De quelle région? Ou de quelle ville?

1^{ier} : _____

2^{ième} : _____

10. Êtes vous fils ou fille de producteur agricole?

1^{ier} : a) oui b) non si non, quelle est l'occupation de vos parents? _____

2^{ième} : a) oui b) non si non, quelle est l'occupation de vos parents? _____

11. Pourquoi ne vous êtes-vous pas établi sur la ferme de vos parents?

1^{ier} : _____

2^{ième} : _____

12. Est(était)-ce votre premier établissement ? si non, précisez.

1^{ier} : a) oui _____ b) non, précisez _____

2^{ième} : a) oui _____ b) non, précisez _____

13. Avez(aviez)-vous a) repris une ferme et sa production ou b) démarré un projet original? Précisez

14. Quelle est (était) la principale production de votre ferme ? (+ de 50 % du chiffre d'affaires)

- | | |
|-------------|---------------------------|
| 1. laitière | 4. grandes cultures |
| 2. porcine | 5. maraîchère |
| 3. bovine | 6. autre précisez : _____ |

15. Quelle est (était) la production secondaire de la ferme?

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| 1. ne s'applique pas | |
| 2. laitière | 4. grandes cultures |
| 3. porcine | 5. maraîchère |
| 3. bovine | 6. autre précisez : _____ |

16. Depuis votre établissement (jusqu'à la fin de l'exploitation), y a-t-il eu des modifications du type de production?

a) non _____ b) oui _____ précisez :

17. Outre l'UPA, appartenez(niez)-vous à une association agricole?

1^{ie} : a) si non _____ pourquoi? _____

b) Si oui _____ lesquelles? _____

Quelle était la nature de votre implication? _____

2^{ième} : a) si non _____ pourquoi? _____

b) Si oui _____ lesquelles? _____

Quelle est(était) la nature de votre implication? _____

18. Quel est le plus haut diplôme d'études que vous avez obtenu? préciser

1^{ier} : 1. aucun

2^{ième} : 1. aucun

2. secondaire

2. secondaire

3. collégial

3. collégial

4. universitaire

4. universitaire

Préciser :

Préciser :

19. Détenez-vous une formation (secondaire, collégiale, universitaire, etc.) dans le domaine de l'agriculture?

1^{ier} : a) Non

b) Oui

Préciser : _____

2^{ième} : a) Non

b) Oui

Préciser : _____

20. Année de l'établissement? _____

21. Questions sur la situation financière de l'entreprise?

Item	a) Au démarrage	b) Maintenant (à la fermeture des livres)
1.Dimension de l'entreprise? Nbre d'hectares		
2.Nbre d'unités de production (animaux? Etc)		
3.Mise de fonds personnels? Économies, don?		Ne s'applique pas
4.Emprunts bancaires?		
5.Emprunts à des individus?		
6.Subventions?		

Annexe 4

Description des subventions

Description des subventions

Cette section présente une description des subventions dont les répondants ont bénéficié le plus lors de leur établissement. Ces descriptions sont les versions les plus récentes téléchargées de différents sites Internet. Les programmes ne sont pas représentatifs de tous les programmes existants mais sont ceux auxquels les jeunes de notre échantillon ont eu recours. Les autres avantages en services financiers et services conseils offerts par la Financière agricole du Québec (FADQ) (<http://www.financiereagricole.qc.ca/default1024.html>), Financement agricole Canada (FAC) (<http://www.fcc-sca.ca/fr/index.asp>) et toute autre institution financière (banques, caisses populaires), lorsque les jeunes contractent des prêts à des taux ou conditions plus avantageux, ne sont pas présentés. Nous ne présentons pas non plus les programmes offerts par des organismes de développement régional comme la SADC (<http://www.reseau-sadc.qc.ca/francais/accueil.html>) ou par le Fonds local d'investissement géré par les CLD (http://www.acldq.qc.ca/francais/index_ok.cfm).

Voici donc la description des subventions qui ont eu un impact à un moment donné de l'établissement : aide à l'établissement de la FADQ, programmes « Jeunes Promoteurs » (incluant une aide à la formation de l'entrepreneur) et soutien au travail autonome (STA) gérés par les CLD. Mentionnons que quelques répondants ont eu recours au programme d'appui à la diversification des cultures du MAPAQ⁴⁵ au programme Prime-Vert⁴⁶ et à l'OFQJ⁴⁷ pour la réalisation d'un stage hors Québec.

Aide à l'établissement⁴⁸, (FADQ)

L'aide à l'établissement s'adresse aux entreprises agricoles qui comptent une exploitante ou un exploitant qui a un projet d'établissement présentant des perspectives de rentabilité. La personne doit être âgée entre 18 et 40 ans et elle doit commencer à faire de l'agriculture son activité principale. Elle doit posséder 20 % des parts de l'entreprise et avoir au moins une année d'expérience pertinente en agriculture.

L'aide à l'établissement est :

- Accordée selon **la formation** :
- un baccalauréat en sciences agricoles donne droit à 40 000 \$;*
- le DEC en gestion et exploitation d'entreprise agricole (GEEA) ou une formation équivalente reconnue donnent droit à 40 000 \$;*

⁴⁵ Disponible en version .pdf à l'adresse <http://www.agr.gouv.qc.ca/dgpar/appui/PA.pdf>

⁴⁶ http://www.formulaire.gouv.qc.ca/cgi/affiche_doc.cgi?dossier=1386&table=0.

⁴⁷ <http://www.ofqj.gouv.qc.ca/quest-ce/presentation.html>.

⁴⁸ Référence complète des programmes « Aide à l'établissement » et « Sécuri -Taux Établissement » : <http://www.financiereagricole.qc.ca/fr/fr.php?l sect1=2&l sect2=2&l sect3=5> (consulté 291203).

- les autres DEC en agriculture ou leurs équivalents reconnus donnent droit à 30 000 \$;*
- les DEP en agriculture ou leurs équivalents reconnus donnent droit à 20 000 \$;
- d'autres formations peuvent donner droit à une aide à l'établissement.
- Versée sur une période de deux exercices financiers.*
- Une personne ne peut « qualifier » une entreprise à l'aide à l'établissement qu'une seule fois.
- L'aide à l'établissement doit être utilisée pour des investissements à caractère durable en agriculture (ex. : améliorations aux bâtiments). Elle peut aussi servir à rembourser les dépenses liées à l'obtention d'une formation agricole** ou celles destinées à améliorer la gestion de l'entreprise (ex. : cours de gestion, adhésion à un syndicat de gestion, etc.). Cette aide peut également servir à effectuer des versements d'intérêt sur des prêts.

* Pour un établissement fait à partir du 30 juin 2003.

** Pour une formation subséquente à la date d'établissement.

Programme « Jeunes Promoteurs » (JP), incluant formation de l'entrepreneur⁴⁹, (CLD)

Objectif

Stimuler l'entrepreneuriat auprès des jeunes et les aider à créer une première entreprise en leur offrant un support financier.

Critères d'admissibilité

Le candidat doit :

- être un citoyen canadien ou immigrant reçu et être résident permanent du Québec;
- avoir au moins 18 ans et au plus 35 ans;
- posséder une expérience ou une formation pertinente au projet;
- s'engager à travailler à plein temps dans l'entreprise.

La contribution financière peut porter sur l'un ou l'autre des volets suivants :

1-Concrétisation d'un projet d'entrepris

Réalisation d'une étude de faisabilité ou autre étude préparatoire à la création d'une entreprise pourvu qu'il s'agisse d'un projet considéré admissible au présent programme.

2-Création d'une première entreprise

Création d'une première entreprise légalement constituée par l'entrepreneur. Un projet de création d'une première entreprise doit répondre aux conditions suivantes :

⁴⁹Référence complète du programme : <http://www.acldq.qc.ca/francais/cld/jeunespromoteursOK.html> (consulté 291203).

- s'appuyer sur un plan d'affaires portant sur les deux premières années d'opération qui démontre que l'entreprise à être créée présente de bonnes possibilités de viabilité et de rentabilité;
- entraîner la création d'au moins deux emplois permanents ou l'équivalent en personne/année, dans les deux années suivant le début de la réalisation du projet;
- comporter des dépenses en immobilisation;
- être financé en partie par une mise de fonds effectuée par l'entrepreneur.

De plus, l'entrepreneur doit démontrer à la satisfaction du CLD que l'aide financière est essentielle à la réalisation de son projet.

Un projet peut être réalisé dans tous les secteurs d'activité économique déterminés par le CLD.

3-Formation de l'entrepreneur

Permettre aux candidats qui bénéficient d'une contribution financière à la création d'une première entreprise d'acquiescer une formation pertinente à la réalisation du projet.

Dépenses admissibles

- Les dépenses affectées à la réalisation d'un projet mais effectuées avant la date de la réception de la demande d'aide officielle par le CLD ne sont pas admissibles.
- L'aide financière consentie ne peut servir au fonctionnement d'un organisme, au financement de son service de la dette, au remboursement d'emprunts à venir ou au financement d'un projet déjà réalisé.

1-Concrétisation d'un projet d'entreprise

- Les dépenses admissibles sont constituées des honoraires professionnels, des frais d'expertise et des autres frais encourus par l'entrepreneur pour les services de consultants ou spécialistes requis pour réaliser les études;
- Ne sont pas admissibles à l'aide financière, les honoraires et frais de services de consultants d'une entreprise dans laquelle l'entrepreneur possède une participation.

2-Création d'une première entreprise

- Les dépenses en capital telles que terrain, bâtisse, équipement, machinerie, frais d'incorporation et toute autre dépense de même nature à l'exception des dépenses d'achalandage;
- L'acquisition de technologies (savoir-faire, licence ou accord de fabrication, brevet), de logiciels ou progiciels et tout autre dépense de même nature;
- Les besoins de fonds de roulement se rapportant strictement aux opérations de l'entreprise calculés pour la première année d'opération.

3-Formation de l'entrepreneur

- Les dépenses admissibles sont constituées des frais d'inscription, du coût du matériel didactique et des autres frais que nécessite la participation de l'entrepreneur aux activités de formation approuvées.

Nature et montant de l'aide financière

L'aide financière prend la forme d'une contribution non remboursable. Le montant de l'aide financière sera déterminé par le CLD. Par ailleurs, les aides financières combinées provenant des gouvernements du Québec et fédéral et du CLD ne pourront excéder 75 % des dépenses admissibles dans le cas d'un projet financé dans le cadre du volet « concrétisation de projets d'entreprises » et 50 % des dépenses admissibles dans le cas d'un projet financé dans le cadre du volet « création d'une première entreprise ». Dans le cas du volet « formation de l'entrepreneur », l'aide financière pourrait couvrir la totalité des dépenses admissibles.

Tous les projets autorisés feront l'objet d'un protocole d'entente entre le CLD et l'entreprise. Ce protocole définira les conditions de versement de l'aide financière et les obligations des parties.

Mesure de soutien au travail autonome⁵⁰, (CLD)

Objectif

Offrir un soutien financier et technique aux personnes désirant créer ou acquérir une micro entreprise ou devenir travailleur autonome afin de favoriser la création d'emplois durables dans la région.

Elle vise donc à :

- Soutenir les individus qui ont un projet viable d'entreprise dans la mise en oeuvre de leur projet;
- Favoriser la création d'emplois par la création d'entreprises;
- Offrir aux individus la possibilité de consolider leur activité d'entreprise ou de travailleur autonome pour qu'ils acquièrent leur autonomie financière;
- Diversifier les économies locales dans un contexte de développement économique stratégique;
- Aider les individus à retrouver leur autonomie financière.

Critères d'admissibilité :

⁵⁰ Référence complète de la mesure : <http://www.acldq.qc.ca/francais/cld/servicestaOK.html> (consulté 291203).

Il faut tout d'abord répondre au moins à une des conditions suivantes :

- être prestataire de la sécurité du revenu;
- être prestataire de l'assurance-emploi;
- avoir été au chômage dans les 36 derniers mois;
- avoir reçu des prestations de maternité depuis les 60 derniers mois (sans retour au travail);
- les personnes « sans emploi et sans soutien financier »;
- les travailleurs à statut précaire.

De plus, le candidat doit :

- Posséder un profil d'entrepreneur;
- Manifester de la motivation pour devenir entrepreneur;
- Posséder une expérience ou des compétences en lien avec le projet;
- Apporter une contribution financière du projet au moins 20% du coût du projet;
- S'engager à ce que son activité principale consiste à travailler au démarrage de son entreprise;
- Accepter d'être suivi par le coordonnateur tout au long de l'élaboration et de la mise en oeuvre de son projet (2 ans);
- Ne pas recevoir d'indemnités de remplacement du revenu de travail de la CSST ou de la SAAQ;
- Ne pas avoir un passif important réel ou éventuel;
- Ne pas avoir, dans le passé, mis fin aux opérations d'un projet mis sur pied dans le cadre de Travail indépendant, Rofaine ou de S.T.A.;
- Ne pas être en défaut de payer ses dettes gouvernementales ou ne pas être en défaut de respecter une entente de remboursement;
- Ne pas être impliqué dans un litige ou une procédure judiciaire.

Nature et montant de l'aide

- L'aide offerte consiste en du soutien technique et de l'aide financière. Le soutien technique est adapté aux besoins des clients et peut contenir des conseils sur des sujets comme l'élaboration du plan d'affaires, la comptabilité, le marketing, l'utilisation de l'informatique, l'accès à du capital et à des fonds de roulement, etc.

- L'aide financière se traduit par une allocation hebdomadaire et un remboursement des frais de garde pouvant durer jusqu'à 52 semaines.

Annexe 5

TABLEAUX COMPLÉMENTAIRES

Tableau A Répartition des parts des coexploitants et leur implication dans le travail à la ferme

Tableau B Les étapes préparatoires à l'établissement en agriculture

Tableau C Répartition des modes d'acquisition au prédémarrage

TABLEAU A - RÉPARTITION DES PARTS DES COEXPLOITANTS ET LEUR IMPLICATION DANS LE TRAVAIL À LA FERME

PARTS	H OP/F OP	H OP/F OS	H OS/F OP	H OS/F OS	AUTRE
H 60/F 40		X			
H 50/F 50	X				
H 40/F 60			X		
H 49/F 51	X				
H 80/F 20		X			
H 50/F 50		X			
H 50/H 50					X (H+H)
H 49/F 51			X		
H 40/F 60	X				
n.d.		X			
H 50/F 50	X				
H 50/F 50		X			
H 100					H OP
H 60/F 40		X			
H 50/F 50	X				
H47/F47/C6	X				
H 100		X			
H 60/F 40		X			
H 50/F 50		X			
H 50/F 50			X		
H 100		X			
H 50/F 50	X				
H 50/F 50				X	
H40/F40/C20			X		
F 100			X		
H 40/F 60			X		
H 100		X			
H 40/F 60			X		
H 50/F 50		X			
H 50/F 50		X			

Tableau B – Les étapes préparatoires à l'établissement en agriculture

Origine agricole (OA)	Idée depuis adolescence	Formation agriculture/ administration	Expérience Directe/Indirecte	Stage et autres préparations
F (OA)	F	H-AEC, F AEC	F- ferme famil. et trav. agr. H- trav. agricole (D)	Stage d'initiation à la production de F avec H
F(OA)	non	non	H-18 mois trav. agricole	Visites de fermes et de producteurs
	H	non	H- travailleur agricole dans prod.	N/a
F (OA)	F	non	F- qq années productrice laitière	(F- second établissement agricole) Stage, lecture, visite de fermes
	non	H-AEC; H-AEC	non	H - Stage pratique
H et F (OA)	H+F	H-BAC, F-DEC	H et F- I + ferme familiale	F- Stage pratique, lectures
H (OA)	H	F-AEC	H- ferme familiale	H- Stage pratique, lecture, formation continue
H (OA)	H	H-DEC adm.	H- travailleur sur ferme familiale	N/a
F (OA)	H	H-DEC (équivalent)	H – ferme	Démarches avec courtier, visite de fermes
H et F (OA)	H	H-DEC (équivalent)	H- 15 ans producteur laitier	H- démarches avec courtier, visites de fermes (second établissement agricole)
	H	H-DEC, F-DEC	H- gérant de ferme F- 5-6 ans gestion entreprise	F- stage pratique, lecture et visites de fermes
F (OA)	F	F-DEC	F- 10 ans horticulture	N/a
H (OA)	H	non	H- travailleur sur ferme familiale (10 ans)	H- quelques cours formation continue
H (OA)	H	H-DEC	H- travailleur sur ferme familiale	Formation continue entrepreneurship
	H	H-BAC et F-marketing et compt.	H- qq années Ferme oncle	Tests, visites de producteurs, lectures
H et F (OA)	H+F	F-DEP	F- travailleuse sur ferme familiale	Cours de gestion
H(OA)	H	H-DEC	H- ferme (père gérant ferme) 10 ans technicien coop	N/a
H(OA)	H	non	H- travailleur sur ferme familiale et ailleurs	Visites de producteurs
	H	H-BAC	H et F- travailleurs sur ferme	Stage pratique, visites fermes et producteurs, cours formation continue
	F	non	non	Visites de fermes et producteurs
	H	H-DEC	H- Travailleur agricole	Expérimentations, visites de producteurs, formation continue
H et F (OA)	H	non	H- experience indirecte	Stage pratique, visites de producteurs
F (OA)	H	H- BAC (non terminé) x	H- travailleur agricole	Visite de producteurs, lectures et formation en entrepreneurship
F (OA)	H	non	H- travailleur agricole	Visite de producteurs, infos Internet
	non	non	non	Stage
	non	F- AEC	Ferme chevaux	Visites de producteurs
	H	non	H- trav. agricole	Visites de producteurs et de fermes

Origine agricole (OA)	Idée depuis adolescence	Formation agriculture/ administration	Expérience Directe/Indirecte	Stage et autres préparations
	H	H-DEC, F-DEP	H- technicien coop	Stage, visites de fermes
	non	non		Formation continue, lecture, expérimentations
H (OA)	H	H-DEC	H- travailleur sur ferme familiale et technicien en alimentation	Tentative pour transfert non familial

Tableau C - Répartition des modes d'acquisition au prédémarrage

Nbre	Apport personnel	Emprunts	Subventions prédémarrage	Autre supp.	Types de support au prédémarrage
4	x	x	x	x	Caution des parents des coexploitants
3	x	x	x	non	
2	x	x	non	non	
3	x	x	x	non	
2	non	x	non	x	Prêt sans intérêt des parents de l'H
2	non	x	non	x	Don du troupeau par le père de l'H
2	non	x	non	x	Montant donné en héritage du père de l'H Prêt des parents de l'H
3	x (n.d)	x	x	non	
3	x	x	non	x	Prêt du père de l'H
5	x	x	x	xx	Montant donné en héritage par les parents Balance prix vente du vendeur
5	x	x	x	xx	Balance prix vente et don du fond de terre du vendeur Caution père F pour emprunt
5	x	x	x	xx	Prêt de 24 000 \$ du vendeur Prêt de 35 000 \$ des parents H
3	x	x	x	non	
3	x	x	x	non	
3	x	x	x	non	
3	x	x	x	non	
3	x	x	non	x	Prêt du patron
2	x	x	non	non	
2	x	non	non	x	Prêt du père et d'un ami
3	non	x	x	x	Caution par coopérative pour prêt
2	x	x	non	non	
4	x	x	x	x	Échange pour part de machinerie avec ex-associé
3	x	x	non	x	Prêt de la coopérative
3	x	x	non	x	Billet d'un oncle
2	x	non	non	x	Prêt du locateur
2	non	non	non	xx	Arrangements pour maison et grange Échanges de services contre animaux
2	x	x	non	non	n/a
4	x	x	non	xx	Échange terrain en échange de son purin Cautionnement par la coopérative
3	x	x	non	x	Prêt 20 000 \$ de coopérative pour moulée
4	x	x	x	x	Prêt du père de l'H
-	24/30	27/30	14/30	9/30 8/30 4/30 3/30	Caution, prêt des parents et famille Financement vendeurs/locateurs/coop Échanges divers Héritage, don du vivant