



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

Comité bovins laitiers

30^e Symposium sur les bovins laitiers « *La relève, c'est notre avenir!* »

Le jeudi 7 décembre 2006

Le transfert en production laitière

Antonine RODRIGUE

Coordonnatrice et conseillère en transfert de ferme

CRÉA Bas-Saint-Laurent
Rimouski

Conférence préparée avec la collaboration de :

Brigitte PARÉ, coordonnatrice et conseillère, CRÉA Chaudière-Appalaches

Julie PELLETIER, conseillère, CRÉA Bas-Saint-Laurent

Mireille LECLERC, agricultrice et relève, Ferme Jalec et Fille inc.

Conférence présentée grâce à la
participation financière du CCGEA



Conseil canadien de la
gestion d'entreprise agricole

Note : Cette conférence a été présentée lors de l'événement et a été publiée dans le cahier des conférences.

Pour commander le cahier des conférences, consultez
[le catalogue des publications du CRAAQ](#)



Le transfert en production laitière

FAITS SAILLANTS

- Pour **transférer les commandes** de l'entreprise, **ça se prépare** plusieurs années à l'avance, peu importe le type de relève.
- Au-delà de la passation des actifs, **le transfert implique aussi des valeurs, des attitudes**, voire une philosophie de vie.
- **La préparation du transfert commence par des décisions stratégiques.** Dans cette perspective, saviez-vous que moins de 5 % des entreprises agricoles disposent d'un plan retrait/relève?
- **Le succès du transfert repose sur la relation entre les personnes** d'une part, et sur leurs capacités de s'entourer d'une équipe d'experts-conseils compétente qui les aidera à identifier le meilleur scénario.
- **Il appartient aux cédants de bien choisir leur relève.**
- **La préparation des cédants est capitale.** Annoncez à l'avance votre intention de vous retirer; faites-le progressivement; initiez les jeunes aux différents rouages de votre entreprise.
- **Encouragez et soutenez** celles et ceux qui ont le rêve et la passion de cultiver la terre. Donnez-leur la possibilité de s'accomplir. L'agriculture, c'est un mode de vie. Les jeunes y voient là une opportunité extraordinaire. C'est la seule profession, à leur avis, où travail et famille sont si bien intégrés.
- **Le choix d'être une relève** n'est pas simple non plus. La motivation découle souvent du désir d'assurer la continuité du patrimoine familial et de l'encouragement des cédants. La formation améliore les probabilités de succès.
- **Le transfert** est un processus évolutif. **Il impose des changements.** Quand les cédants acceptent de confier la direction à leur relève, ils y gagnent en liberté. Quand les jeunes reprennent les responsabilités, ils y gagnent en confiance. C'est une transition nécessaire à la réussite du projet de transfert.
- **L'équité** un facteur important, que ce soit entre associés, entre enfants, entre conjoints. C'est un concept subjectif faisant appel à la notion de justice. Quand l'entente est bonne et les critères de chacun similaires, émergent des scénarios gagnants. Autrement, dans les situations critiques, surtout lors d'une dissociation d'associés ou d'un divorce, la ferme peut y passer...

- **Le besoin en main-d'œuvre est accentué lors du retrait du travail des cédants.** Prévoyez-le à l'avance. Précisez vos besoins. Créez des conditions favorables. Vous intéresserez les travailleurs et ils demeureront à votre emploi. Les cédants auront ainsi un plus grand choix. Relève et cédants seront rassurés puisque le travail pourra être réalisé sans hypothéquer la santé, la famille et la qualité de vie. Imaginez l'embauche d'un employé comme étant un atout à la pérennité de l'entreprise.
- **La CUMO** (Coopérative de main-d'œuvre partagée) est une solution avantageuse en période de transition. Elle facilite un retrait du travail progressif pour les cédants sans pour autant mettre toute la charge de travail sur les épaules de la relève.
- **Des modèles de transfert**, il en existe autant qu'il y a d'entreprises transférées. Les modèles conventionnels d'intégration à une société en nom collectif ou par actions sont les plus utilisés. La location achat-vente est une possibilité pour aider à l'arrivée dans la profession de jeunes non apparentés. La création d'une nouvelle entreprise contractant des ententes de services (achat de foin, céréales, partage de la main-d'œuvre) avec l'entreprise existante offre l'opportunité d'une gestion autonome sans avoir à tout posséder et sans avoir à s'associer quand les objectifs des uns et des autres diffèrent.

- - - - -

Le CRÉA Bas-Saint-Laurent a su créer une belle synergie entre l'ensemble des décideurs du milieu et des professionnels œuvrant auprès des entreprises agricoles. La raison est fort simple. Tous ont à cœur le dynamisme de nos communautés rurales, le maintien et le développement de nos entreprises agricoles. Sans aucun doute, elles représentent un facteur socio-économique déterminant pour nos villages.

INTRODUCTION

Beaucoup d'écrits sont disponibles sur le sujet du transfert de ferme. Ma contribution sera de vous partager mes observations, mes constations émanant de mon expérience terrain ainsi que des témoignages de gens exerçant ce qu'ils qualifient de plus beau métier du monde : les agriculteurs, les agricultrices et leurs relèves.

Le comité organisateur m'a demandé d'illustrer les facteurs humains contribuant au succès ou à l'insuccès du transfert. Je me propose de le faire en y allant très simplement d'une nomenclature et en regardant de plus près l'impact que chaque sujet peut avoir sur l'équipe de transfert, la relève, les cédants et sur l'entreprise.

Mon travail avec des équipes de professionnels en multidisciplinarité me confirme qu'il existe peu ou pas de facteurs économiques, fiscaux, financiers complètement dissociés du facteur humain. D'un autre côté, l'humain se réalise dans ses actions, ses choix, ses

décisions. Par conséquent, tout est interrelié. Même s'il nous était possible d'analyser un des ces éléments au microscope, le microscope éteint, il reprendrait sa place dans l'ensemble des aspects du transfert et continuerait d'interagir avec les autres, d'où la complexité de préciser avec certitude l'impact de chacun sur le projet de transfert.

La réussite d'un projet de transfert est fort simple et accessible à tous d'un point de vue humain. **Prenez une relève compétente** au niveau technique, capable d'analyser, de juger et de décider en fonction des résultats techniques et économiques, possédant les compétences sociales et relationnelles utiles à sa relation avec sa famille, ses partenaires, ses conseillers et fournisseurs, reconnaissante du travail des prédécesseurs, capable de se rallier à un but commun et bien coachée par les cédants.

Liez-la avec des cédants compétents à transmettre leurs connaissances techniques et tacites, à déléguer, à confier des défis stimulants, à la rendre autonome, à lui faire une place intéressante, capables de faire équipe, de valoriser, de discuter, d'établir une relation de partenaires, de créer un contexte où le sentiment de s'accomplir est présent et capables de se rallier à un but commun et vous aurez, à coup sûr un transfert réussi.

Les éléments qui font la différence sont la qualité de la relation entre les membres de l'équipe ainsi que la qualité et la quantité d'information échangée, la clarté du projet, cohérent avec les attentes et valeurs, des règles de fonctionnement ou un code de conduite clair donnant les limites essentielles à l'autonomie et à la naissance du sentiment de confiance mutuelle; finalement, la **capacité de gérer le changement et de s'y adapter**.

Au cours du prochain siècle, cédants et relèves feront face à un changement déjà amorcé à la fin des années 1990 : le besoin en main-d'œuvre. Avoir des employés qualifiés et stables va certainement influencer le projet de retrait des cédants en le retardant parfois. L'impact va se faire sentir également sur la pérennité des entreprises agricoles en considérant la taille des entreprises, la charge de travail et la qualité de vie souhaitée par les jeunes agriculteurs puisque « reprendre la ferme » n'est plus aussi souvent qu'auparavant un projet de couple, même si la famille demeure une valeur encore très importante. Pour ce faire, on réorganise le temps investi à la ferme et on a besoin de travailleurs.

D'ailleurs, plusieurs questions surgissent quand vient le temps pour les cédants de réduire ou de cesser leur implication aux activités de la ferme. Habituellement, l'entreprise est développée pour plus d'une famille, les cédants craignent, dans ces conditions, la surcharge de travail pour leur relève. La relève appréhende fortement de devoir tout assumer toute seule faute d'employés de confiance. Alors, comment intéresser et retenir des employés? Une avenue intéressante : changer de paradigme en développant l'idée qu'un employé est un investissement rentable. D'ailleurs, Gaston, un agriculteur du coin, me confiait : « *Avoir un employé fiable, compétent et en qui j'ai confiance, ça vaut de l'or.* »

QUE SIGNIFIE TRANSFÉRER...?

Être en affaires en famille implique une relation équilibrée entre les valeurs de l'entreprise et de la famille : concilier les valeurs d'harmonie, de gratuité, de solidarité véhiculées par la famille et celles de performance, de profit, de réalisation professionnelle et de développement portées par l'entreprise. Le succès d'un transfert repose entre les mains des personnes impliquées dans l'entreprise et la famille ainsi que sur leurs capacités à s'entourer d'une équipe de conseillers compétents.

Le succès ou l'insuccès d'un transfert n'est pas lié à un évènement ou un facteur. Une analyse en profondeur permet de dégager le fait qu'il y a souvent plus d'un facteur en cause : il y a un enchevêtrement de facteurs dont certains sont plus décisifs que d'autres, qu'ils soient personnels, familiaux, d'entreprise ou externes (Parent, Jean, Simard, 2000). Les facteurs humains et organisationnels sont toutefois déterminants. Ils constituent 75 % des causes d'insuccès. Le manque de mise de fonds de la part de la relève, le manque de modernisation de la ferme, une situation financière difficile, la conjoncture économique des marchés, entre autres, constituent l'autre 25 % (Parent, Simard, Jean, 2000).

Fletcher Peacock (spécialiste de la communication orientée vers les solutions, auteur de « arroser les fleurs, pas les mauvaises herbes ») répète souvent dans ses conférences « Faites plus de ce qui marche et cessez de faire ce qui ne marche pas. » (Conférence au Colloque brunch annuel du CRÉA Bas-Saint-Laurent, 2001). Je vais suivre ce conseil et mettre l'accent sur les facteurs contribuant au succès de la transmission intergénérationnelle de l'entreprise familiale agricole.

Quel sens donner au mot transfert? Ce mot est composé de l'élément latin « trans » qui signifie : au-delà de, qui marque le passage ou le changement (Larousse – Lexis 1979). N'est-ce pas là toute la signification de ce mot dans le monde agricole? Passez au suivant... à l'autre génération.

Le transfert, c'est un processus dynamique qui évolue dans le temps. Il impose des changements. Quoique voulus et acceptés, la plupart du temps, ils engendrent du stress et de l'incertitude, d'où l'importance d'ouvrir le dialogue.

Le transfert, c'est une longue transition entre le moment où l'entreprise est gérée exclusivement par les cédants et le moment où la relève exercera seule cette fonction. On parle alors de cogestion, étape souvent cruciale dans la réussite du transfert.

Pour les cédants, le transfert, c'est partager avec quelqu'un d'autre ses connaissances, c'est initier à un savoir implicite (*70 % des acquis sont implicites. Ils ne s'apprennent pas dans les livres, mais plutôt en côtoyant une personne expérimentée et en les maîtrisant progressivement*); c'est accepter de changer de rôle pour que le successeur puisse développer son potentiel tant au niveau technique, qu'entrepreneuriel et relationnel.

C'est finalement poser un regard neuf sur un jeune : voir le partenaire, le professionnel en lui et non plus seulement l'enfant ou l'employé qu'on a formé.

Bref, on ne transfère pas que des actifs. On transfère des valeurs, des attitudes, une philosophie et un mode de vie...

TRANSFÉRER, LES CONDITIONS FAVORABLES ...

Il peut y avoir un transfert quand :

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

Ça n'arrive pas tout seul comme ça, un bon matin. Bon nombre de cédants indiquent, par leurs comportements, espérer que tout se fasse rapidement et facilement, presque d'un coup de baguette magique... malheureusement, la réalité est toute autre. « *Une toute petite minorité effectue une démarche de préparation à la transmission de leur entreprise à leur successeur.* » (<http://www.quebecinc.ca/archives/0512070904.asp>). Moins de 5 % des entreprises agricoles disposent d'un plan retrait/relève.

Trop souvent, l'amorce de la réflexion va se faire sous la pression de la mère ou de la relève ou suite à un verdict médical qui ne laisse plus beaucoup de choix. Il est recommandé de se donner au moins trois ans de préparation pour assurer une transition adéquate. Néanmoins, il est fréquent d'entendre énoncer qu'une période de cinq à dix ans avant le retrait final des cédants est souhaitable. Rappelez-vous que « ... *la transmission apparaît [...] comme un processus réciproque où les choix de la relève – prendre le pouvoir le plus tôt possible dans sa vie professionnelle – se heurtent et influent nécessairement sur les stratégies du père – rester maître chez lui le plus longtemps possible* » (Jacques Jouvenot, tiré de Parent, Jean, Simard, 2002). Cependant, très souvent, ils partagent la même motivation : « être son propre boss ».

Maintes fois, les cédants se réjouissent que la relève possède cette motivation. Alors, quand l'entreprise offre à chacun des opportunités de l'actualiser, que le rythme retenu pour le partage du pouvoir décisionnel et stratégique convient à chacun, le transfert tourne au positif.

TRANSFÉRER, UN CHOIX DE LA RELÈVE

C'est à l'ITA que Marie-Chantale et Patrick se sont connus. Tous deux issus d'une famille de producteurs, le goût de faire carrière en agriculture semble avoir toujours été présent.

« *Petite, il ne fallait pas me chercher bien loin, j'étais à la ferme [...] m'imaginer être enfermée entre quatre murs toute la journée ne m'enchantait vraiment pas* », nous raconte Marie-Chantale.

Même chose pour Patrick, le rêve d'être la relève de son père qui lui-même était celle de son propre père, a toujours été là. Cela ne l'a toutefois pas empêché, un jour, de réexaminer son choix de carrière : « *Le travail en agriculture étant peu valorisé, une discussion avec l'orienteur de l'école à l'époque où j'avais 14 ou 15 ans, m'avait fait remettre en question mon choix.* » Son choix définitif, il l'a fait à la suite d'une discussion avec sa mère : « *Ma mère, un jour, m'a fait remarquer que les grands projets de mon père pour la ferme seraient nettement déterminés par mon choix ou non de reprendre la ferme. C'est à partir de ce moment que ce fut clair pour moi et j'ai définitivement opté pour l'agriculture.* » La mère de Patrick avait toutefois le souci de savoir qu'il s'agissait bien là du désir de son fils et non d'une obligation face à la reprise du patrimoine : « *Jamais je n'aurais voulu que Patrick prenne la relève juste pour faire plaisir à son père. Je lui ai posé la question très souvent à savoir s'il aimait vraiment l'agriculture. Il fallait que j'en aie la certitude.* »

« *Faire le choix d'être une relève n'est pas simple. Il est beaucoup plus simple de démanteler que de transférer. Cela demande des efforts et nous étions prêts à les mettre. Il ne faut pas compter ses heures. On croyait en nos possibilités. Nous avions la formation adéquate et on se sentait prêt* », dit fièrement Patrick.

« *Les personnes qui, pendant de nombreuses années, ont entouré le chef d'entreprise et ont mis en œuvre ses décisions sont généralement bien placées pour assurer la relève.* » (<http://www.bdc.ca> , Perspectives BDC : Passer le flambeau – coup d'œil sur la planification de la relève). C'est ce qui s'est produit avec Frédéric. Son intérêt pour la ferme familiale s'est vraiment confirmé au cours de ses études. Indécis quant à son choix professionnel, il s'inscrit au DEC en GEEA parce qu'il aime la gestion. Reprendre la ferme lui offre cette opportunité. « *Voir les chiffres, mettre en application les connaissances acquises au fur et à mesure des apprentissages, appliquer de nouvelles méthodes de travail et de gestion, m'impliquer aux niveaux des décisions stratégiques. Tout ça a confirmé mon intérêt pour l'agriculture. C'était beaucoup plus stimulant que de seulement gratter, donner le foin et faire boire les veaux.* » Frédéric affirme que l'ouverture de son père à lui faire une place alors qu'il est encore aux études, les changements qu'il a pu apporter, son implication pour ce qui est de la gestion financière et des décisions stratégiques l'ont vraiment confirmé dans son choix professionnel. « *C'est devenu clair, je voulais être agriculteur.* »

Ces exemples illustrent bien les facteurs de motivations chez les jeunes à reprendre la ferme. Le désir de continuité du patrimoine familial, la possibilité de relever des défis, la participation aux activités courantes de la ferme, l'initiation aux décisions stratégiques, l'intention clairement transmise par les cédants de transférer, l'encouragement reçu de leurs parents, ainsi que leur volonté d'apporter

leur contribution à l'avenir de l'entreprise en se formant sont autant d'éléments qui ont amené une perception positive de part et d'autre de la possibilité de réaliser un transfert. La confiance engendre la confiance, n'est-ce pas?

Choisir la relève

La taille des fermes tend à augmenter. Autrefois, le père installait ses gars avec chacun leur ferme. Le rang des Tremblay, le chemin des Rioux le confirme. Aujourd'hui, plusieurs familles s'installent sur la même ferme, modifiant considérablement le modèle de transmission d'un seul propriétaire à un seul propriétaire.

Le besoin couramment exprimé par les cédants est d'offrir les mêmes opportunités à tous les jeunes intéressés à reprendre la ferme, et ce, que ce soit au sein d'une ferme de groupe ou au sein d'une ferme gérée par un couple. C'est une question d'équité pour les cédants. Ils espèrent alors que les jeunes s'entendent bien et soient complémentaires. Ça peut leur éviter de devoir choisir. En général, l'association entre enfants d'une même famille fonctionne assez bien. Au sein d'une ferme de groupe, si le fait d'être plusieurs à gérer représente en soi un défi constant, il est intensifié dès que les jeunes de la génération suivante commencent à s'impliquer dans l'entreprise. Le défi augmente au fur et à mesure que les jeunes vieillissent et manifestent leur intention de reprendre ou pas la ferme. L'équipe de gestionnaires pourra alors se composer d'une nièce, d'un oncle, d'un cousin ou d'un parent. L'aspect émotif peut prendre toute la place et les sources de mésentente être multipliées si rien n'est fait pour préparer cette étape.

Sans avoir fait l'objet de recherche, force est de constater que plusieurs démantèlements surviennent au moment où la deuxième génération d'associés fait son entrée. On y retrouve alors des conditions similaires vécues par les entreprises dans d'autres secteurs économiques et malheureusement avec les mêmes conséquences, c'est-à-dire que 70 % des entreprises ne passent pas à la deuxième génération et que 90 % ne franchissent pas le cap de la troisième génération. Le secteur agricole se démarquait auparavant. En effet, il n'est pas rare de rencontrer des entreprises qui soient reprises par la sixième, voire la septième ou huitième génération.

Dans les fermes de groupe, quand la relève se pointe, il arrive que les intérêts diffèrent entre les associés. L'un a deux jeunes intéressés et l'autre aucun. La question d'équité entre les associés devient fort importante. Considérant l'écart entre la valeur économique de la ferme et la valeur de liquidation, la continuité de la ferme repose sur la bonne volonté de chaque associé à faire des efforts pour trouver des solutions acceptables pour tous.

Il appartient à l'équipe de cédants de préparer un plan de relève dès l'arrivée des enfants. Il y sera mentionné le type d'entreprise souhaitée, les conditions de retrait des affaires, les ententes relatives au travail des enfants dans l'entreprise, les critères de sélection de la relève, les intentions de créer un fonds de pension autre que l'entreprise ainsi que les sommes consenties à cet effet.

Il appartient également aux cédants de choisir la relève. « *Ils devront montrer clairement qu'ils choisissent en fonction de l'avenir de l'entreprise, non en fonction de leurs préférences personnelles. Leur impartialité aidera à faire accepter leur décision.* » (<http://www.bdc.ca> , Perspectives BDC : Passer le flambeau – coup d'œil sur la planification de la relève). Quand plusieurs enfants sont intéressés, c'est heureux car il y a plusieurs possibilités. Ce n'est pas plus facile pour autant, car les liens affectifs peuvent biaiser l'analyse et faire prendre de mauvaises décisions. Accepter de tous les associer en sachant qu'il existe un risque réel que les personnalités et les valeurs de chacun soient incompatibles et espérer que ça s'atténue avec le temps n'est sûrement pas la solution idéale. D'autres options devront être étudiées afin d'offrir à chacun la possibilité de réaliser son projet de carrière.

La relève idéale, selon Yvon G. Perreault, possède la confiance des autres héritiers, accepte le rôle du conseil de famille, respecte le droit de contrôle des parents, accepte de planifier sa gestion, et l'évaluation de sa performance, élabore un plan stratégique, possède des compétences techniques. (Préfontaine, Serge : *Ferme à vendre : lorsqu'on choisit les enfants...*). Ajoutons à cela qu'elle doit aussi posséder des compétences sociales et relationnelles utiles à la bonne marche des affaires et de l'équipe.

TRANSFÉRER, UN CHOIX DES CÉDANTS

Lors du congrès général de l'UPA tenu en 2001, les agricultrices et agriculteurs présents ont majoritairement réaffirmé leur volonté de favoriser le transfert de ferme. Les motivations « ... évoquées sont de l'ordre des valeurs et des sentiments : l'importance de conserver le patrimoine familial, la fierté de léguer à ses enfants son entreprise et son mode de vie, [...] assurer l'avenir des enfants [...] incite à transférer. On désire leur offrir l'opportunité d'acquérir une entreprise agricole. Transférer l'entreprise à sa famille s'avère un choix individuel » (Synthèse des ateliers thématiques, Congrès général de l'UPA, 2001). L'engagement de la relève envers l'entreprise donne confiance et facilite la décision.

L'implication de son fils et de sa belle-fille dans l'entreprise, leur goût marqué pour l'agriculture et l'intérêt qu'ils démontrent laissent croire à André que le transfert sera possible. « *On pouvait mesurer l'intérêt des jeunes grâce aux agissements qu'ils avaient, entre autres, par les études qu'ils ont entreprises; ils ne comptent pas leurs heures et s'impliquent dans les tâches à accomplir. On les sent à leur place et qu'ils ont le feu sacré.* » C'est l'opportunité un jour d'acheter une autre ferme et du quota qui a finalement incité parents et relève à faire définitivement le saut dans un projet de transfert, mais non sans savoir que cela demanderait des efforts de part et d'autre.

Transférer les commandes d'une ferme, que ce soit aux enfants, à un employé ou à des gens de l'extérieur, **demande une solide préparation**. Il y a des étapes à respecter pour s'assurer que tout se déroule bien.

Quatre principes des plus importants :

- Admettre dès le départ qu'il faudra quitter au bon moment;
- Trouver le ou les bons successeurs et bien les préparer à assurer la continuité;
- Prévoir les impacts du transfert (faisabilité, transfert de propriété, impôt, et autres);
- Préparer les fournisseurs, les clients et les salariés à *travailler avec le nouveau propriétaire*.

En tant que propriétaire d'une ferme familiale, vous investissez beaucoup dans votre entreprise. Vous investissez du temps, de l'argent et des efforts. Vous ne voudriez pas voir disparaître les fruits de tant d'années de travail.

Annoncez à l'avance votre intention de transmettre votre entreprise, **vous aiderez vos enfants à manifester leur désir** de vous succéder, à parler de leurs projets d'étudier en agriculture. Sinon, les enfants seront mal à l'aise d'aborder le sujet, ils ne veulent pas avoir l'air de vous pousser dehors.

Retirez-vous progressivement. « ... quand ils seront prêts, je vais mettre le flasheur et je vais me tasser. » (Fernand, producteur). Si vous avez toujours tenu les commandes bien en main et que vous les leur transférez du jour au lendemain, il ne faudra pas vous étonner que ça tire un peu dans les courbes. Déléguez-leur des responsabilités, sinon comment acquerront-ils de l'initiative?

Initiez les jeunes aux différents volets de l'entreprise. Transmettez-leur une vue d'ensemble, ils comprendront mieux la portée des décisions qu'ils prendront. Laissez-leur le temps de bien connaître les rouages et les méthodes de travail que vous avez développés au fil des ans. De votre côté, acceptez d'envisager que les choses peuvent parfois être faites autrement. Nancy reconnaît que ses beaux-parents ont su lui laisser une place et ils l'ont encouragé à s'impliquer dans l'entreprise. « *Ils sont fiers d'avoir une bru qui travaille dans l'entreprise.* »

Déléguez des pouvoirs réels. Sachez leur confier progressivement des responsabilités tout en ne vous éloignant pas trop loin ni trop vite, vos conseils peuvent leur être encore utiles pour un certain temps. Souvenez-vous comment on entoure un bébé qui commence ses premiers pas, tout en lui laissant l'espace pour apprendre de ses chutes. **Apprenez à les seconder, tout en leur laissant prendre leur place.**

L'expérience démontre que la survie des entreprises dépend en grande partie de l'aptitude de leurs fondateurs à se retirer après en avoir eux-mêmes assuré la relève. C'est plus facile à dire qu'à faire! Il est tout à fait normal d'avoir des petits pincements au cœur lorsque l'on confie à quelqu'un d'autre la direction d'une affaire que l'on a montée, que l'on a fait prospérer et qui a fait vivre notre famille parfois depuis plusieurs générations. Il n'est jamais très agréable de céder sa place. **Raison de plus pour bien planifier votre départ et mettre toutes les chances de votre côté.**

TRANSFÉRER, UN PROJET D'ÉQUIPE

Le projet de transfert, en y réfléchissant bien, présente beaucoup de similitudes avec les sports d'équipe. On y retrouve les mêmes éléments de base, soit un but clairement énoncé qui donne la finalité du jeu, des règles de fonctionnement qui indiquent ce qui est permis, comment les points sont acquis ou perdus, les limites du terrain, des zones ou autres équipements utiles à l'avancement du jeu, le nombre de joueurs requis, leur rôles; le climat dans lequel les joueurs vont évoluer. **Bref, on encadre, on structure, on organise les comportements afin de créer un environnement favorable à la synergie de l'équipe et à la réalisation d'un projet.**

On peut penser que c'est seulement quand chaque joueur comprend et accepte l'ensemble de ces éléments, c'est-à-dire qu'il fait ce qui est attendu de lui, qu'il apporte sa contribution à l'atteinte du but, qu'il établit une bonne relation avec les autres joueurs, qu'il devient possible alors d'affirmer qu'il y a une équipe. Pour gagner, les joueurs améliorent leurs compétences techniques, acquièrent une vision à la fois précise et globale du jeu. Ils utilisent un système de communication efficace pour informer ou transmettre leurs intentions à leurs coéquipiers. Ils développent la collaboration tout en étant compétitifs, performants et désireux de gagner.

Bâtir une équipe de transfert constitue un défi majeur et **s'avère primordial pour une entreprise agricole familiale**. L'équipe est composée des membres de la famille, qui sont directement impliqués dans l'entreprise, et peut s'enrichir de la participation d'un employé dans certains cas.

Les membres de l'équipe en place devront travailler à fixer leurs objectifs personnels, familiaux et d'entreprise. « *Quand nous sommes pris dans le tourbillon du travail quotidien, nous avons tendance à escamoter la planification parce qu'elle n'a pas de résultat tangible immédiat. C'est bien dommage parce que tous les théoriciens, et surtout les dirigeants d'entreprises qui ont réussi, s'entendent pour dire que la planification est une fonction essentielle et qu'on n'y consacre jamais trop de temps.* » (Claude Guimond, président UPA-BSL). Sans ces objectifs, il sera difficile de définir les orientations de l'entreprise familiale et de s'entendre sur un projet commun respectueux des objectifs de chacun. « *L'étape la plus importante de la planification du transfert consiste à explorer et à découvrir les attentes de chaque personne impliquée dans le processus. La planification de la succession concerne avant tout les personnes. Elle crée la base humaine sur laquelle le plan sera élaboré.* » (CCGEA).

C'est lors des rencontres de l'équipe de transfert que les générations apprennent à travailler, à gérer et à décider ensemble. C'est également une occasion rêvée pour les participants de développer un sentiment d'appartenance et des relations de confiance.

C'est par l'entremise de cette équipe qu'ont lieu les expérimentations, les dialogues, les analyses et les ajustements. Cette équipe peut aussi devenir une sorte d'assurance concernant la relation famille-entreprise. Elle analyse les données, fixe les résultats à atteindre et prend les moyens pour les atteindre. Elle s'assure que tous les intérêts sont protégés (ceux des individus, de la famille et de l'entreprise).

Dans une équipe idéale, chaque personne remplit un rôle pour lequel ses compétences et ses forces sont utilisées. Cette équipe valorise l'apprentissage, car elle s'enrichit des connaissances de chacun pour mieux accomplir les différentes tâches. La gestion et la circulation de l'information constituent une autre clé de la réussite de ce type d'équipe à laquelle s'ajoute l'acceptation par les cédants de modifier et d'adapter leur style de gestion à la nouvelle réalité et aux nouveaux projets.

La gestion participative...

Acquérir le réflexe de prendre des décisions ensemble fut un bon challenge à relever, autant pour André producteur laitier, habitué à gérer seul, que pour sa relève qui souhaitait voir les choses avancer différemment et surtout, plus rapidement. L'arrivée de la relève a sans contredit bousculé les vieilles habitudes et contribué à faire monter la tension par moment, amenant d'inévitables affrontements. Colère, frustration, indifférence ont parfois pris le pas sur la communication nuisant, par le fait même, à la circulation de l'information pourtant si importante lorsqu'on doit gérer à plusieurs.

Conscients de l'importance du climat dans la réussite de leur transfert et avant que la situation ne s'envenime trop, l'équipe a fait le choix d'entreprendre une démarche auprès d'une conseillère du CRÉA. Cette intervention a d'abord permis à chacun de pouvoir exprimer ses opinions et ses besoins. Par la suite, des actions ont été entreprises, notamment celle de faire des réunions plus fréquemment. C'est lors de ces réunions que l'équipe s'est donné l'occasion de discuter stratégies, organisation du travail, paiement de factures, achats et autres. L'information s'est remise à circuler, la confiance s'est établie, laissant place ainsi à une saine communication. Enrichie par l'expérience du processus de transfert, la famille s'est solidifiée pour davantage de complicité. De plus, la relève peut compter sur l'expertise du père qui leur est si précieuse!

L'entreprise agricole est souvent structurée de façon hiérarchique « une personne, une tâche... un décideur ». Ce modèle se transpose difficilement quand il y a une coexploitation cédants-relève. Le passage à la gestion participative demande des apprentissages et... des changements auxquels André et sa relève ont su bien s'adapter.

Arriver à une
passation
des pouvoirs
sans sacrifier
ses rêves.

Le changement est une source de stress importante. D'abord, il est normal de se sentir déstabilisé lorsqu'on opère des changements dans sa vie. On risque de se sentir tiraillé entre la crainte de nouveauté et l'attachement à la situation antérieure.

Dans un processus de changement, on distingue trois grandes étapes :

La première phase consiste à rompre avec le passé, à faire le deuil des vieilles habitudes. La première réaction au changement se manifeste souvent par de l'incertitude ou du rejet. Tant nous que notre entourage sommes contrariés de devoir renoncer à ce qui est familier et confortable.

Puis, la deuxième phase est en quelque sorte l'étape où l'on parvient à surmonter la résistance, à expérimenter le changement et à définir les nouveaux rôles. C'est la période où les vieilles méthodes sont oubliées alors que l'on n'est pas encore tout à fait confortable avec les nouvelles. Souvent, cette phase s'avère la plus difficile.

Étrangement, le *commencement* correspond à la dernière phase du processus d'adaptation. C'est l'étape au cours de laquelle nous adhérons aux nouvelles valeurs, adoptons de nouvelles attitudes, commençons à percevoir des bénéfices tangibles et à s'engager dans l'implantation du changement. Il faut se donner le temps d'intégrer mentalement, émotionnellement et physiquement les changements.

Le transfert, c'est une longue transition de plusieurs petits changements aboutissant, pas à pas, vers la finalité de votre projet. De part et d'autre, cédants et relève, ont à composer avec les étapes du changement. « [...] pour réussir un transfert, chaque membre de l'équipe doit respecter le rythme, l'intérêt et les passions de chacun. De plus, il faut savoir reconnaître le travail des autres, se féliciter et être capable de s'attribuer des réussites. Enfin, l'équipe de transfert doit se fixer des objectifs communs et planifier des rencontres d'équipe afin de faciliter la communication. » (Julie, relève; Nancy, relève).

Pour faciliter l'adaptation, savoir s'entourer

L'utilisation des services-conseils est reconnue être un critère important dans la réussite du projet de transfert. L'équipe de transfert veut être guidée, conseillée et avoir des propositions de scénarios afin de prendre des décisions éclairées tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de la famille. « *S'entourer de personnes-ressources comme les conseillers du CRÉA, des groupes-conseils et utiliser les services d'un fiscaliste est très important. Le coût que ça représente est minime compte tenu de la valeur des entreprises agricoles d'aujourd'hui. Quand tu regardes ça, sur l'ensemble, c'est bien peu pour s'assurer de la réussite d'un projet aussi important que celui du transfert.* » (André, producteur).

La décision de transférer « [...] repose sur des valeurs personnelles qui conditionnent la vision de l'entreprise. Consciemment ou non, l'agriculteur prend ses décisions tout au long de sa vie professionnelle avec cette image de son entreprise en arrière plan, avec l'espérance de s'en rapprocher un peu plus à chaque jour. » (Levallois-Perrier, Allard, Parent (2004). Imaginez les résultats quand les gestionnaires prennent des décisions sur la même ferme avec deux images différentes de leur entreprise. Jacques rêve d'une entreprise où les

superficies en cultures auront doublé d'ici cinq ans, offrant ainsi la possibilité de réduire la production animale. Marjolaine voit une entreprise où le cheptel animal aura augmenté de 50 %. Comment avancer et être heureux ensemble?

Le rôle des intervenants est justement d'aider à préciser la représentation personnelle de la ferme dans un premier temps et, dans un deuxième temps, à faire consensus sur une nouvelle image adoptée et acceptée par tous. Ainsi, les décisions stratégiques ou quotidiennes en seront facilitées. *« Comment prendre les décisions adéquates qui seront garantes d'un avenir certes fructueux mais surtout heureux? Pouvoir donner une place privilégiée à la qualité de vie, au bonheur dans une époque où la performance prime, est-ce naïf, utopique? Laissez-moi espérer que non! Laissez-moi oser croire que notre métier, qui touche de si près le vrai de la vie, permet encore la réunion bonheur-travail. »* (Mireille, relève).

Préparer son transfert, c'est devenir conscient de ses valeurs puisque les valeurs guident les actions au jour le jour. Si la continuité de l'entreprise, la qualité de vie, vivre décemment sont des valeurs importantes, alors le travail des intervenants va aider à y rester fidèle, éviter de se laisser distraire et à garder le cap. *« S'entourer de personnes-ressources [...] n'étant pas liées, peut définitivement faciliter les choses lors de prises de décisions importantes. Les visions peuvent trop facilement diverger. Concilier le fait que la relève pousse trop vite sur les parents et que ces derniers ont parfois le pied sur le brake. »* (Patrick, relève).

L'équipe d'experts-conseils qui travaillent avec l'équipe de transfert présente différentes avenues et propose des solutions. Ils mettent l'expérience de tous leurs clients à votre service. Toutefois, le choix revient exclusivement aux gestionnaires. Pour Frédéric, le service-conseil c'est : *« Faire mieux avec ce qu'on a. Ça me donne de la confiance et ça sécurise les parents. C'est analyser, planifier et passer à l'action en s'entourant de gens capables de nous guider. »*

« Soyons visionnaires et utilisons les ressources qui nous sont offertes. La planification du transfert de notre entreprise est un élément important pour son développement et pour en assurer la continuité. Étant moi-même impliqué présentement dans cette étape, permettez-moi de vous souligner comment cela s'avère essentiel de le faire quelques années à l'avance, et ce, avec des ressources fiables et neutres. » (Louis-J. Desjardins, président UPA-CDS).

LA MAIN D'ŒUVRE, UNE SOLUTION AU RETRAIT DU TRAVAIL DES CÉDANTS...

Il arrive fréquemment que cédants et relève redoutent le moment où les cédants seront moins disponibles à s'impliquer dans les activités quotidiennes de l'entreprise, par choix ou pour des raisons de santé. La recherche démontre que 86 % des pères et 33 % des mères

retournent travailler à la ferme après s'être retirés de l'agriculture. « *Le retrait de l'agriculture réfère au fait qu'une personne n'a plus d'activités agricoles, mais celle-ci n'a pas nécessairement mis fin à sa vie active.* » (Perrier, Allard, Parent, 2004). On remarque une augmentation de 50 % pour les pères et de 27 % pour les mères depuis dix ans. La taille des entreprises paraît expliquer ce changement important. Quand le travail déborde, la mécanisation, l'automatisation et le travail à forfait sont les premières options envisagées pour diminuer la charge de travail et le besoin en main-d'œuvre.

La rareté de la main-d'œuvre est une problématique bien identifiée. Les Centres d'emploi agricoles sont confrontés quotidiennement à une demande qui demeure maintes fois sans réponse. Le comité sectoriel de la main-d'œuvre en collaboration, entre autres, avec Emploi-Québec a mis sur pied différents programmes de formation pour intéresser à l'agriculture, les chercheurs d'emploi et favoriser l'amélioration ou l'acquisition de compétences.

Le film « La Grande séduction » a bien fait rire; n'empêche qu'il illustre bien comment un village tout entier a fait preuve de créativité pour séduire un médecin. Ne pourrait-on pas s'en inspirer et rendre attrayants les métiers de vachers, de journaliers aux compétences multiples, d'opérateurs de machinerie agricole et de gérants de fermes?

La perle rare, comment la trouver et la garder?

Identifiez bien vos besoins. Vous aurez plus de facilité à évaluer si l'expérience, la formation et les compétences du candidat vous conviennent. Parlez-lui de votre entreprise. Il sera plus en mesure de bien choisir, il vous connaîtra mieux ainsi que l'exigence de la tâche.

Reconnaissez que l'agriculture est un métier qui exige plusieurs compétences différentes. Il est de plus en plus rare qu'un candidat les possèdent à son arrivée à la ferme et qu'il puisse être bon, d'emblée, dans toutes. Sachez initier, évaluer, accompagner vers l'amélioration continue.

Rendez le climat de travail agréable. Plusieurs personnes quittent leur emploi bien qu'elles l'adorent à la suite de relations interpersonnelles difficiles, d'un manque de reconnaissance ou d'appréciation. Le problème de supervision familiale – l'employé ne sait pas à qui se référer ou bien plusieurs personnes le supervisent – et le conflit de personnalité avec le patron compte pour 16,08 % des raisons de départ des employés agricoles. (Producteur de lait québécois, mars 1990).

Créez des occasions de valoriser, de rendre important l'employé qui se dévoue, de faire régulièrement une évaluation du rendement. C'est l'occasion rêvée de redéfinir le plan de « match » pour les six prochains mois. Ça enligne tout le monde dans la même direction.

Faites naître le sentiment d'appartenance. Perçu tout aussi important par l'employeur que l'employé, il crée un sentiment de confiance mutuelle. « ... *Marie-Claude sait ce qu'elle a à faire. Au début, je lui ai montré. J'ai établi une routine avec elle. Maintenant, elle peut faire la besogne toute seule. Elle est responsable et des fois j'ai l'impression qu'elle a l'entreprise plus à cœur que moi. C'est devenu comme un membre de la famille.* » (Mireille, relève). Laissez l'employé voler de ses propres ailes et aidez-le à trouver les solutions.

Évoluez avec votre employé. Les besoins changent en fonction des étapes de vie. Le manque d'accomplissement, de développement professionnel et de responsabilités représente 43,5 % des raisons de départ chez les employés agricoles ((Producteur de lait québécois, mars 1990). Confiez-lui des responsabilités ou demandez-lui de relever des défis qu'il est en mesure d'assumer. Donnez-lui les moyens d'évaluer les résultats quand il fait des efforts pour vous donner satisfaction et être plus efficace.

À l'occasion, ajoutez à la reconnaissance verbale, une reconnaissance monétaire. Versez un bonus sur les gains que l'employé a contribué à atteindre ou sur des dépenses qui ont été réduites. Offrez-lui la possibilité que lui et l'entreprise versent des argent dans un régime d'épargne-retraite, à son nom propre. C'est une manière d'augmenter son salaire, c'est une dépense pour l'entreprise et vous lui signifiez votre intérêt à le garder.

Offrez à vos employés la possibilité de se perfectionner en les invitant à des colloques, à des formations et à des journées d'étable. Il va s'ensuivre des échanges intéressants à votre retour. En plus, il aura profité de l'expérience des autres agriculteurs ou agricultrices avec lesquels il aura jasé. Un employé satisfait aime son travail, a le souci de l'entreprise et produit un travail de qualité.

Prévoyez le moment où vous aurez besoin d'un employé; ainsi vous aurez le temps de chercher et de le former dans un contexte moins stressant.

À vrai dire, intégrer un employé à la ferme est très semblable à l'arrivée de la relève. Ça doit être planifié. Les conditions de réussite sont ressemblantes : la tolérance face aux apprentissages, l'encadrement à offrir, la qualité des relations, un partage d'information de qualité et en quantité suffisante, une rémunération du travail adéquate, une qualité de vie comparable aux emplois similaires (congés, vacances, horaire). La contribution à l'entreprise se reconnaît autrement que par une acquisition de parts, pour un employé. Elle prendra la forme d'un bonus, d'un REER, d'une augmentation de salaire, d'une acquisition d'actions privilégiées, etc. Des conditions claires, comprises et acceptées font de bonnes ententes et créent de bonnes relations.

Pour les entreprises dont le besoin en main-d'œuvre n'est pas permanent, la CUMO (Coopérative d'utilisation de main-d'œuvre en commun) propose une solution intéressante. Elle offre la possibilité à des entreprises agricoles qui embauchent à temps partiel ou qui ont

des besoins temporaires d'être regroupés et de partager un employé. Les impacts sont très positifs à la fois pour les entreprises qui voient leur charge de travail s'alléger et pour les employés qui bénéficient d'un emploi à temps plein plutôt que saisonnier. Au Bas-Saint-Laurent, on compte deux CUMO, dont 135 entreprises sont membres. Elles embauchent neuf employés à temps plein et quatre à temps partiel (Source : Camille Morneau, MAPAQ, BSL).

La CUMO est une alternative avantageuse pour les entreprises dont les cédants réduisent graduellement leur implication sur la ferme. Ils se libèrent de « l'obligation » d'être présents. Travailler sur la ferme devient de plus en plus un choix. Ils se sentent plus libres et rassurés, car la relève a les moyens d'accomplir l'ensemble du travail.

TRANSFÉRER, À LA RECHERCHE DE MANIÈRES NOVATRICES

La phrase type du début d'un transfert est souvent : « [...] *on veut que l'entreprise continue, on veut avoir assez d'argent pour vivre et ne pas mettre la relève dans la misère.* » L'aspect financier préoccupe, en général. Régulièrement, les cédants ont peu diversifié leurs sources de revenus et comptent principalement sur la ferme pour combler leurs coûts de vie. La ferme devient leur fonds de pension. Cette perspective est intéressante puisque le concept de fonds de pension réfère davantage à la notion de rente qu'à celle de vente ou d'achat d'actifs. **Cette manière de faire offre la possibilité d'utiliser des programmes où les cédants agissent comme prêteur et de trouver des scénarios de versements plus appropriés à la situation de la ferme.**

Quand vient le temps d'intégrer la relève, la question du comment arrive rapidement. **On retrouve les modes plus conventionnels** comme l'acquisition de la ferme en tant que propriétaire unique, ou par l'achat ou un don au sein d'une société en nom collectif ou d'une société par actions. Le nombre d'étapes peut être déterminé en fonction de l'âge et des aides à l'établissement octroyées à la relève. En effet, les exigences sur le pourcentage de parts à détenir par la relève varient d'un programme à l'autre. Les organismes ont défini des critères d'admissibilité spécifiques à leur organisation (La Financière agricole du Québec, Centre local de développement (CLD), Société d'aide au développement des collectivités (SADC), Fédération des producteurs de lait du Québec (FPLQ) et Emploi-Québec).

L'entreprise existante peut aider à créer une autre entreprise par la vente partielle de ses actifs et la conclusion d'ententes de services en fonction du projet étudié et des objectifs des cédants et de la relève. Voici un exemple : une société par actions dont les deux relèves sont propriétaires est créée. Elle détient le quota et le troupeau dont elle s'est portée acquéreur. L'entreprise existante, dont les cédants sont détenteurs des actions, demeure propriétaire des fonds de terre, bâtiments, équipements et machinerie. Une entente par bail détermine les conditions de location des bâtiments et équipements laitiers.

La relève réalise, à forfait, les travaux de cultures de l'entreprise existante et lui achète le foin et les céréales pour les besoins du troupeau.

Ce scénario répond aux besoins exprimés par l'équipe. Demeurer propriétaire des fonds de terre, transférer par étapes, être équitable envers les autres membres de la famille, pouvoir continuer de gérer, permettre à la relève d'avoir une gestion autonome sont les éléments qui ont conduit au choix de ce scénario. A aussi été considéré lors de la prise de décision, le fait que ce scénario offrait de plus grandes possibilités d'obtenir des aides à l'établissement, (CLD, Emploi-Québec, FPLQ, La Financière agricole du Québec), diminuait l'endettement et l'écart entre la valeur de démantèlement et celle de continuité puisque tous les actifs n'étaient pas transférés. Par ailleurs, cédants et relèves sont contents de partager le travail tout en ayant la possibilité de prendre des décisions séparées.

L'entreprise existante peut aider une nouvelle entreprise en contractant des ententes de services. La mise en place prochaine du nouveau programme de la Fédération des producteurs de lait d'un prêt de 10 kilos de quota pour aider à l'établissement d'un ou d'une jeune qui ne reprend pas la ferme familiale va sûrement conduire à ce type d'entente afin d'aider à la réussite de l'entreprise en démarrage. Un projet d'incubateur visant le démarrage de nouvelles entreprises a été initié par l'Association de la relève agricole du Bas-Saint-Laurent. Selon les études de dossiers réalisées, conclure des ententes avec les entreprises voisines (achat de foin, de céréales, partage du travail) a une incidence importante sur les chances de succès de l'établissement des promoteurs. Les projets en production laitière n'ont pas encore démarré faute de rentabilité en fonction de la valeur et de la quantité de quota nécessaire.

La location–achat : « *Pour permettre le transfert de la ferme, le futur propriétaire peut acheter une partie des actifs (ex. : troupeau et quota) en contractant un emprunt et il peut louer les autres biens agricoles (terres, bâtiments, machines, etc.) avec un contrat dont la durée correspond aux termes de l'emprunt. Cela permet à l'acheteur de se constituer plus rapidement un fonds pour éventuellement acheter les biens loués.* » (Perrier, Allard, Parent, 2004).

En résumé, il est difficile de répertorier des modèles de transfert. En 1996, lors du Colloque sur l'établissement tenu à La Patrie, les intervenants, les agriculteurs et les agricultrices indiquaient leur intérêt à avoir accès à un tel registre. Le processus utilisé est unique à chaque entreprise. Par conséquent, chaque projet de transfert crée son modèle propre. On peut voir des constantes certes, mais avec beaucoup de particularités exclusives à chaque situation. Le constat est que le modèle retenu dépendra grandement de ce que décideront les personnes impliquées en fonction de leurs objectifs et des recommandations remises par l'équipe d'experts-conseils pour l'ensemble des aspects liés à cette transaction. Il existe sûrement d'autres manières de faire qui pourront être ajoutées à cette liste. Le plus important de tout est que « [...] dans tout ça, il faut qu'on reste une famille. On était une famille avant, on doit continuer à le rester! » (Marie-Chantale, relève).

CONCLUSION

La continuité des entreprises agricoles est un enjeu important pour le dynamisme et le développement socio-économique de nos communautés rurales ainsi que pour l'occupation du territoire québécois. L'agriculture modèle et sculpte les paysages depuis toujours. L'objectif poursuivi par l'UPA est de maintenir 32 000 fermes. Pour y arriver, **deux solutions** peuvent être mises de l'avant : **favoriser le transfert des entreprises existantes et faciliter l'entrée, dans la profession, des personnes non issues du milieu agricole.**

Un sondage effectué en 2004 auprès des entreprises agricoles de trois MRC du Bas-Saint-Laurent (145 répondants) révèle que 65 % des répondants affirment être heureux en agriculture, contre 11 % qui disent carrément non et 24 % dont le niveau bonheur varie selon les jours. Les facteurs qui rendent heureux sont : le travail avec la nature, le plaisir de faire un travail que l'on aime et l'autonomie que l'on y retrouve.

Fait révélateur, la vie familiale occupe une place prépondérante pour la majorité des personnes consultées. La majorité des répondants considèrent l'agriculture plutôt comme un milieu idéal pour élever une famille, pour permettre aux enfants de s'épanouir et pour développer des valeurs sociales. Ce serait même le seul métier qui permette d'impliquer les enfants et de vivre une plus grande proximité avec eux. Beaucoup de parents voient l'agriculture comme une façon de bâtir un patrimoine familial.

Donc, autant de raisons pour les agricultrices et les agriculteurs d'expérience de continuer ce beau métier, pas toujours facile, on en convient. Et autant de facteurs qui incitent la jeune relève à vouloir concrétiser leurs rêves d'être en agriculture.

L'aspect humain est fort important dans la réussite du projet de transfert, les études le démontrent clairement. Une réflexion s'impose toutefois sur la montée constante de la valeur des actifs. Il en va peut-être de la survie du modèle de la ferme familiale à échelle humaine. Rappelez-vous que des familles d'agriculteurs et d'agricultrices transmettent la ferme de génération en génération depuis près de 200 ans au Québec!

Connaissez-vous beaucoup d'entreprises, ailleurs, dans les autres secteurs d'activités économiques qui vivent un tel succès? Alors, soyons attentifs au choix d'aujourd'hui. Gardons ce qui fait la force du modèle de transfert et d'établissement en agriculture et améliorons-le afin d'offrir, à ceux et celles qui ont le rêve et la passion de cultiver la terre, la possibilité de réaliser leur rêve.

En terminant, une réflexion d'une relève, Mireille Leclerc de Saint-Gabriel-de-Rimouski :

Le transfert...

Le transfert, c'est le désir de continuité
Voir à travers les autres, la poursuite de ses rêves
Savoir que tout n'a pas été vain
Que l'espoir, au-delà des incertitudes, survit

Le transfert c'est la confiance en l'aube prochaine
Tenter sa chance malgré tout
Reprendre le relais et défier l'avenir
Croire que le destin a encore quelque chose à offrir

Le transfert, c'est y laisser un peu de nous-mêmes
De notre innocence d'enfant
De nos songes d'adulte
De nos vérités propres

Le transfert, c'est accepter de vivre une aventure
Avec ceux qui nous sont chers
De se buter à eux, à nous-mêmes
De se rencontrer

Le transfert, c'est l'occasion de se découvrir
Des possibilités, des capacités
Chez nous et chez les autres
Encore insoupçonnées

Le transfert, c'est un laisser aller
C'est plein de heurts, de froissements, de tremblements
C'est plein de désillusions et de silences
D'occasions de se retrouver

Le transfert, c'est l'opportunité de toucher le vrai
Si on s'en donne la chance
De se réaliser
Si on en prend le risque

Paulo Coelho écrivait dans son *Manuel du guerrier de la lumière* :
« Un guerrier de la lumière est toujours engagé. Il est esclave de son rêve, et libre de ses pas. »

BIBLIOGRAPHIE

Banque de développement du Canada. <http://www.bdc.ca> , *Perspectives BDC : Passer le flambeau – coup d'œil sur la planification de la relève*. (Page consultée le 9 février 2004).

BRINCK, Christiane et Antonine RODRIGUE. 2004. *C'est une question d'équilibre*. Article paru dans les revues agricoles diffusées au Bas-Saint-Laurent.

CRAAQ. 2004. *Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec*. Document électronique ECY 005. 141 pages. www.craaq.qc.ca .

GOSSELIN, Alain. *Préparer la relève : enjeux et stratégies*. (Présentation PowerPoint). HEC, Montréal.

Larousse – Lexis 1979.

LECLERC, Mireille. *Le transfert... Vision Terre et Forêt*. 28 février 2003.

MORIN, Nadia. *La relève faut y voir, le transfert faut y croire!* Entrevue réalisée avec l'équipe de la ferme GENA inc. de Mont-Carmel. Article paru dans la revue annuelle du CRÉA du Bas-Saint-Laurent en 2004.

PARÉ, Brigitte et Antonine RODRIGUE. 2001. *Aide-mémoire pour la planification du transfert de ferme*.

PEACOCK, Fletcher. *Arroser les fleurs, pas les mauvaises herbes*. Conférence diffusée au Colloque brunch annuel du CRÉA Bas-Saint-Laurent en 2001.

PELLETIER Julie. *Être une belle-fille et avoir une place, c'est possible*. Entrevue réalisée avec Julie Gagnon et Nancy Vézina. Article paru dans la revue annuelle du CRÉA Bas-Saint-Laurent en 2002.

PELLETIER, Julie et Christiane BRINCK. 2003. *Trouver le bonheur en agriculture*. Sondage auprès des entreprises agricoles de quelques MRC du Bas-Saint-Laurent. 8 pages.

PERRIER, Jean-Philippe, Isabelle ALLARD et Diane PARENT. 2004. *Transfert de ferme et démantèlement au Québec : études de cas*. Traget Laval. 98 pages + annexes.

PRÉFONTAINE, Serge et al. *Ferme à vendre : lorsqu'on choisit les enfants...* Colloque de l'entrepreneur gestionnaire. *Se positionner pour l'avenir*, 26 novembre 1999.

PRODUCTEUR DE LAIT QUÉBÉCOIS, mars 1990.

Revue annuelle 2001–2005. Colloque brunch du CRÉA Bas-Saint-Laurent.

SAINT-LAURENT, Frédéric et Antonine RODRIGUE. 2006. *Le cheminement du transfert*. Conférence donnée au Colloque laitier du Bas-Saint-Laurent.

Synthèse des ateliers thématiques tenus dans le cadre du Congrès général de l'UPA, 2001.

Sites Internet :

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