



Colloque gestion et établissement
Succombez à la tentation... de gérer!

2 et 3 novembre 2009



Établissement et stratégies de main-d'œuvre



Martine DESCHAMPS, M.Sc., CRHA
Consultante, gestion du personnel et de la relève

SynerAction Management
Châteauguay



Cette conférence a été présentée grâce à l'appui financier de **Financement agricole Canada**
Canada



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec
Comité établissement et retrait
de l'agriculture
Comité gestion de l'entreprise agricole

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



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



Établissement et stratégies de main-d'oeuvre

Note : Le masculin n'est utilisé que pour alléger le texte. Il englobe le féminin.

FAITS SAILLANTS

- En situation de retrait et d'établissement, le besoin de main-d'oeuvre peut être intensifié. Les cédants (bien souvent le père et la mère) diminuent leur cadence et leur temps de travail. Aussi talentueuse soit-elle, la relève ne peut cumuler toutes les fonctions de l'entreprise agricole. À l'heure où la qualité de vie est importante, l'ajout de personnel peut sécuriser l'agriculteur et son entourage (le conjoint ou la conjointe, par exemple).
- La main-d'oeuvre n'est pas au rendez-vous pour plusieurs raisons. Elle ne vient pas à nous; comme agriculteur, nous devons aller vers elle. Plusieurs solutions ou sources de recrutement peuvent être envisagées.
- La Coopérative d'utilisation de main d'oeuvre (CUMO) est certes une solution à envisager en situation de retrait et d'établissement. Une main-d'oeuvre partagée qui finit par connaître toutes les particularités de notre entreprise permet de rassurer tous les acteurs – les cédants, la relève et la main-d'oeuvre – qui développe un sentiment d'appartenance.
- Des trois chapeaux que doit porter tout propriétaire d'une entreprise (entrepreneur-visionnaire, gestionnaire et technicien, tel que décrit par le professeur Levallois dans la conférence qui précède celle-ci), ma conférence fait définitivement appel au chapeau de gestionnaire que tout propriétaire agricole doit porter régulièrement et, bien souvent, simultanément aux deux autres chapeaux!
- La notion de main-d'oeuvre est dans ce texte comprise au sens large. Elle inclut tout type de travailleur (de bureau, ouvrier, de la famille ou non apparenté), qu'il soit rémunéré au non. Nous entendons donc par main-d'oeuvre toute personne qui effectue une ou des tâches nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise agricole, que ces tâches soient rémunérées ou non.

INTRODUCTION

Il n'y a pas que le monde agricole qui vit avec le défi de trouver du personnel. Dans plusieurs secteurs d'activités de l'économie, on retrouve cette difficulté à trouver le bon candidat et, comme si ce n'était pas assez, la difficulté à le conserver. Comment se fait-il que la main-d'oeuvre ne soit pas au rendez-vous? Nommons la raison la plus facile à constater : la **démographie**. En effet, la pyramide démographique s'est renversée. Alors que dans les années 1960 et 1970, la base de la pyramide représentant les 0-44 ans était la plus imposante et que le haut de la pyramide représentant les plus de 45 ans était plus petit, visuellement parlant, c'est tout à fait l'inverse que nous constatons maintenant.



La base de la pyramide, représentant les moins de 15 ans, est beaucoup moins imposante que la portion des 40 à 55 ans. Une décroissance des naissances est engagée depuis plusieurs années. En conséquence, il y a moins de jeunes dans le bassin de candidats potentiels – ils se font donc rares. Les jeunes ont le choix en termes d'emplois. Dans certains secteurs très en demande, ils peuvent cumuler plus d'une offre avant même d'avoir obtenu leur diplôme.

Une autre raison au manque de main-d'œuvre est, cette fois-ci, propre au monde agricole : une **mauvaise perception et/ou une méconnaissance des métiers de l'agriculture**. Ce que plusieurs qualifient du plus beau métier du monde, l'agriculture n'est pas perçue ainsi par la population en général. Plusieurs raisons expliquent cet état de fait. Pour n'en nommer que quelques-unes, il y a la croyance voulant que les métiers de l'agriculture ne soient accessibles qu'aux personnes nées et élevées sur une ferme, qu'on y voit que les longues heures à faire chaque jour et les impacts de certaines activités sur l'environnement. Aussi, la méconnaissance de tous les rouages des métiers de l'agriculture – par exemple, tout l'aspect recherche et développement en ce qui a trait aux produits, des méthodes de travail, de même qu'en ce qui concerne les outils de travail (la technologie utilisée dans les équipements aratoires) – explique le fait que les jeunes n'orientent pas leur choix de carrière vers les métiers de l'agriculture.

Outre le défi de trouver du personnel fiable, l'agriculteur fait face aussi au défi des **nouveaux coûts quant à la masse salariale** qu'entraîne le retrait des cédants. En effet, des tâches autrefois peu ou carrément non payées doivent maintenant être monnayées lorsqu'on remplace le père ou la mère dans l'entreprise agricole. Selon une étude menée en 2009, seulement une femme sur cinq (20 %) reçoit un salaire provenant de l'exploitation agricole. Chez les agricultrices à temps plein à l'année, il s'agit de 39 % d'entre elles qui reçoivent un salaire provenant de l'entreprise agricole.

Par ailleurs, si un seul des enfants reprend la ferme, il ne peut faire tout le travail à lui seul. Si cette relève souhaite voir ses parents diminuer leurs heures de travail, il devra aller chercher de l'aide à l'extérieur de la famille, avec un ou des employés.

1. Les pistes de réflexions et de solutions

Il n'existe pas de recette magique à tous ces défis. Il s'agit d'accepter de gérer du mieux qu'on peut ce qu'on ne contrôle pas du tout (la démographie, par exemple). Il faut trouver parmi les pistes de solutions énumérées plus bas celles qui nous conviennent et se créer un plan d'action en conséquence. Il faut prendre le taureau par les cornes et trouver des façons différentes d'attirer la main-d'œuvre. Notre imagination au service de notre entreprise agricole!



1.1 Attirer et fidéliser la main-d'œuvre en situation de rareté

Je vous propose deux niveaux de réflexion à ce sujet. Un premier niveau d'observation **à l'intérieur de nous** (notre style de gestion, notre ouverture à accueillir de la main-d'œuvre à l'extérieur du cercle de la famille, etc.) et un autre niveau d'observation, **à l'extérieur de nous**, c.-à-d. la main-d'œuvre et ses caractéristiques (ce que les Y aiment et n'aiment pas retrouver dans leur contexte de travail, etc.).

Commençons par ce petit voyage à l'intérieur de nous. Il faut se demander, comme gestionnaire, si notre style de gestion et notre entreprise attirent et maintiennent la motivation de notre main-d'œuvre. Clarifions tout de suite le fait qu'on ne peut **pas** motiver une personne. La motivation a comme point de départ l'individu et non son environnement extérieur. La motivation part de l'intérieur d'un individu. C'est une force intérieure. Donc, ne pouvant pas motiver une personne, je peux cependant **tout faire pour ne pas la démotiver**. Pour cela, examinez attentivement le tableau 1 ci-après.

Il faut honnêtement pouvoir répondre un « oui » clair à ces questions très importantes quand on parle d'embauche ces jours-ci. Souvenez-vous, les jeunes ont le choix et ils se font rares. Souvenez-vous aussi qu'un *boss* et un environnement démotivants font fuir les employés.

Tableau 1. La génération Y veut travailler avec un *boss* qui sait où il va!

Les questions à se poser	La réponse est-elle un oui clair? Je coche si tel est le cas. (✓)	Si la réponse est plutôt de temps en temps ou un non , que puis-je entreprendre comme action(s) pour y remédier?
Ai-je en tout temps des objectifs clairs en ce qui a trait à mon entreprise agricole (des résultats visés qui sont mesurables et réalistes)		Ce que je dois faire et pour quand :
Si j'ai des objectifs clairs, suis-je en mesure de les partager, les expliquer clairement et les répéter à ceux qui m'entourent dans mon entreprise?		Ce que je dois faire et pour quand :
Si j'ai des objectifs clairs, est-ce que je fais de la place à mon personnel pour qu'il participe à l'atteinte des objectifs?		Ce que je dois faire et pour quand :



Les questions à se poser	La réponse est-elle un <i>oui</i> clair? Je coche si tel est le cas. (✓)	Si la réponse est plutôt <i>de temps en temps</i> ou un <i>non</i> , que puis-je entreprendre comme action(s) pour y remédier?
<u>Mon style de gestion</u> Suis-je directif et appuyant avec les employés qui ont besoin d'encadrement, étant nouveaux dans leurs fonctions?		Ce que je dois faire et pour quand :
<u>Mon style de gestion</u> Suis-je moins directif et déléguant avec les employés qui ont fait leur preuve et qui effectuent leurs tâches depuis plus d'un an?		Ce que je dois faire et pour quand :
<u>Mon style de gestion</u> Suis-je capable de donner de la rétroaction (<i>feedback</i>) à un employé en privé et de manière convenable?		Ce que je dois faire et pour quand :
<u>Mon style de gestion</u> Suis-je capable d'écouter ce qu'un employé a à me dire sans montrer des signes d'impatience ou de contrariété)?		Ce que je dois faire et pour quand :
Ai-je des descriptions de poste* pour chacun des postes occupés par mon équipe, ceci dans le but : <ul style="list-style-type: none"> - d'éviter les malentendus ou les ambiguïtés concernant les rôles et responsabilités de chacun? - de gérer la performance sur une base unique et claire pour les deux parties? - de gérer la rémunération de façon équitable? 		Ce que je dois faire et pour quand :
Est-ce que dans mes annonces et mes entrevues je fais clairement ressortir les avantages à travailler sur ma ferme?		Ce que je dois faire et pour quand :



Les questions à se poser	La réponse est-elle un <i>oui</i> clair? Je coche si tel est le cas. (✓)	Si la réponse est plutôt <i>de temps en temps</i> ou un <i>non</i> , que puis-je entreprendre comme action(s) pour y remédier?
Est-ce que je prends le temps de bien accueillir et orienter un nouvel employé, qu'il soit temporaire ou permanent?		Ce que je dois faire et pour quand :
Chaque fois qu'un employé a quitté mon entreprise, est-ce que je savais pour quelles raisons spécifiques?		Ce que je dois faire et pour quand :
Suis-je en tout temps poli et respectueux des personnes qui travaillent avec moi dans mon entreprise agricole?		Ce que je dois faire et pour quand :
Est-ce que je travaillerais pour un <i>boss</i> tel que moi?		Ce que je dois faire et pour quand :

*Les descriptions de postes n'ont pas à contenir 15 pages! De une à deux pages suffisent pour clarifier le rôle, les responsabilités et les attentes de manière claire.

Il faut souligner ici qu'une difficulté commune à plusieurs agriculteurs est de pouvoir offrir un emploi à temps plein, ce qui permettrait de fidéliser la main-d'œuvre. La solution présentée au point 1.4 peut combler cette difficulté.

Voyons maintenant ce qu'il faut comprendre de ce qui est à l'extérieur de nous et qui influence la capacité de recruter et fidéliser la main-d'œuvre. C'est précisément de la nouvelle génération de travailleurs dont il est question ici – la génération Y. Il s'est écrit de bonnes et de moins bonnes choses concernant la génération des 18-30 ans. Certaines études ont une base sérieuse d'analyse. L'une d'elle est celle de Sylvie Guerrero (2005) qui met très bien en lumière les nuances à saisir à travers les propos des jeunes de la génération Y. Voici ce que certains ont répondu comme étant des éléments importants à retrouver dans leur contexte de travail :

- Ne pas rencontrer seulement les employés lorsqu'il y a un problème;
- Encourager la convivialité, l'ouverture, les interactions et une structure organisationnelle souple;
- Prendre le pouls de la situation régulièrement;
- Prendre ses responsabilités : ne pas dire oui aux caprices de chacun;
- Ne pas délaissé un employé en difficulté, l'aider à s'orienter;



- Mettre à contribution la perspective de chacun (intergénérationnelle et interculturelle);
- S'assurer que tous aiment ce qu'ils font, peu importe la raison pour laquelle ils le font.

Remarquez-vous que ces attentes ne sont pas très dispendieuses? Il n'y a pas que l'argent qui compte. Pour avoir été chasseur de têtes pendant quatre ans, devinez quelle était la raison en haut de la liste des raisons de départ des candidats que je rencontrais dans mon bureau? Non, pas le salaire. Le *boss!* Oui, le salaire est important et peut retenir la main-d'œuvre (pensons aux deux premiers paliers de besoins de la pyramide de Maslow), mais il doit absolument être combiné à un environnement de travail sain et respectueux des personnes. J'ai souvent entendu des candidats vouloir quitter leurs employeurs avec lesquels ils travaillent depuis de nombreuses années pour le simple fait qu'ils en avaient assez de voir les actionnaires (membres d'une même famille, bien souvent) se manquer de respect, se nuire et ne pas avoir d'objectifs ou de plans pour le futur.

Devant la rareté de la main-d'œuvre, il faut définitivement être un employeur de choix en termes d'expériences stimulantes et captivantes que cette génération veut vivre. D'ailleurs, AGRICarrières, le comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole, reconnaît chaque année les propriétaires d'entreprise agricole qui se démarquent en termes de gestion des ressources humaines. Il s'agit du concours *Ma ferme, mon monde – LA BONNE IDÉE en gestion des ressources humaines*.

Pour attirer et conserver la main-d'œuvre, faites-leur vivre une expérience et non pas leur offrir tout simplement un emploi. C'est ça, innover en gestion.

1.2 Où se cache le candidat idéal? Quelques solutions et sources de recrutement

Les écoles

Le candidat idéal, il est en ce moment sur les bancs d'école. Il faut ouvrir les horizons de nos enfants dès leur jeune âge. L'agriculture peut attirer les passionnés des animaux, du plein air, de la mécanique et de la technologie. On est loin des visites de fermes que j'ai pu faire dans les années 1970 avec mon école! L'agriculture, c'est plus qu'une ferme avec quelques chèvres, des poules et des grands champs. L'agriculture, c'est maintenant un lieu où sont interreliées passion, gestion (planification, finance, études de marché, ventes, etc.), mécanique et technologie – que l'on soit sur une petite ou une grande ferme. De quoi inspire un bassin important de jeunes dès les niveaux primaires et secondaire d'études. Comment les intéresser alors?

Il faut sortir! Sortir de l'étable, sortir du champ et les rencontrer. L'UPA a d'ailleurs une liste d'agriculteurs « ambassadeurs » qui sont aptes à animer des séances d'information sur les métiers de l'agriculture dans les écoles. Il faut parler aux étudiants de nos réussites, de nos difficultés et les défis que celles-ci engendrent. Il faut parler de l'agriculture positivement.



Tous les secteurs d'activités de l'économie ont leur lot de difficultés. Pensons au secteur manufacturier et à l'ingénierie en temps de récession! Il faut accueillir les jeunes convenablement en recevant leurs commentaires comme des données intéressantes et non comme un affront à toutes nos années d'expérience. Il faut parfois avoir des porte-parole de choix. En voici un convaincant et crédible :

« Pour des raisons de santé, certes, mais aussi par simple plaisir, nos sociétés modernes doivent se rapprocher de la notion d'aliment sain. Ce besoin passe nécessairement par une meilleure éducation de nos concitoyens et, à ce chapitre, on ne peut passer outre la contribution essentielle des agriculteurs, dont le métier devrait être davantage reconnu et mis en valeur. »

Richard Béliveau, docteur en biochimie

Président d'honneur des Portes ouvertes 2009, chercheur émérite, auteur de plus de 240 publications dans des revues médicales à l'échelle internationale et des succès de librairie « Les aliments contre le cancer », « Cuisiner avec les aliments contre le cancer » et « La santé par le plaisir de bien manger »

Par ailleurs, l'une des 5 orientations du MAPAQ dans le cadre de sa Politique jeunesse 2009-2013, est de faire de l'agriculture un milieu de vie intéressant pour les jeunes, entre autres, en mettant en œuvre le Programme d'appui aux initiatives de partage de main-d'œuvre et de matériel agricoles visant à diminuer la capitalisation et à permettre l'embauche de main-d'œuvre par les jeunes entreprises agricoles.

1.3 La main-d'œuvre étrangère

Cette option est grandement utilisée, principalement en production maraîchère. Il est même possible de recevoir les mêmes travailleurs étrangers d'année en année. Depuis 1989, l'organisme FERME, une fondation sans but lucratif, gère le Programme des travailleurs agricoles saisonniers (PTAS) afin de contrer la pénurie de main-d'œuvre locale. Ce programme a vu le jour en 1966.

L'utilisation de la main-d'œuvre étrangère doit cependant être justifiée, c'est-à-dire que les entreprises qui en font la demande doivent prouver qu'elles ont fait des efforts de recrutement localement. En Montérégie, les producteurs contactent en premier leur Centre d'emploi agricole de l'UPA où ils communiquent leur besoin de main-d'œuvre. Le Centre d'emploi agricole communique par la suite l'ensemble des demandes à l'organisme FERME. Les entreprises doivent aussi défrayer des coûts qu'elles n'ont pas à assumer pour des travailleurs locaux : billets d'avion (en partie) et logement. Les travailleurs sont soumis aux normes locales du travail.

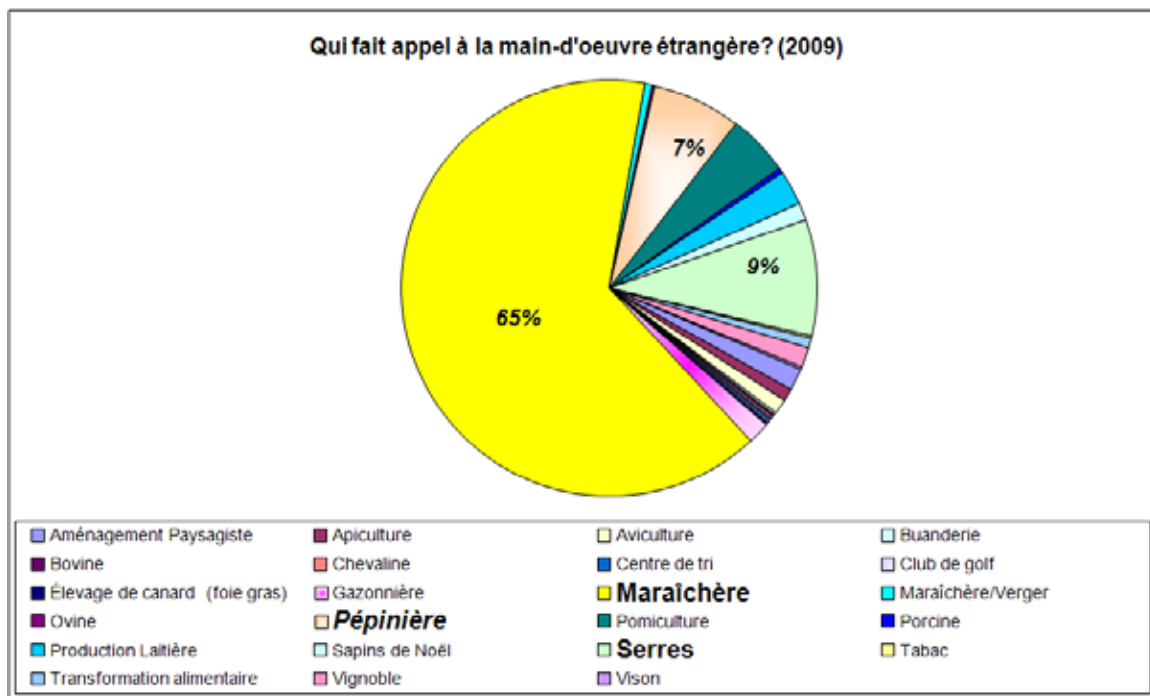


Figure 1. Qui fait appel à la main-d'œuvre étrangère?

Note : Les secteurs étant les plus grands utilisateurs sont en caractères gras dans la légende de couleurs

Plusieurs producteurs maraîchers n'ont d'autres choix que d'embaucher des travailleurs étrangers, ayant besoin d'un grand nombre de travailleurs sur une courte période. La main-d'œuvre québécoise n'est plus au rendez-vous et, par surcroît, la pénurie démographique accentue le manque de travailleurs.

Pour les maraîchers interrogés, il n'existe pas de gestion des ressources humaines à deux vitesses. On applique les mêmes règles reliées à l'équité entre les travailleurs, le partage du travail et la gestion de la discipline (noter les rendements ou comportements inadéquats). Pour eux, il n'est pas question de favoriser ou défavoriser les travailleurs étrangers ou les travailleurs québécois. Tout comme pour les travailleurs locaux, il faut analyser les forces et les talents des travailleurs étrangers et les attirer à des postes où ils excelleront.

Le défi le plus important est évidemment la barrière de la langue. En effet, comment être assuré que les tâches les plus importantes et comportant des détails techniques soient bien comprises quand on doit l'expliquer dans une langue qu'on ne maîtrise pas parfaitement. Cette barrière s'estompe avec les cours d'espagnol que suivent certains membres du personnel, mais aussi par le fait d'avoir année après année les mêmes travailleurs. Ils reviennent avec leur expérience des années passées – on n'a pas à réexpliquer certains détails du travail.



Que faire si un groupe de travailleurs étrangers ne peut entrer au Canada?

Les producteurs ont vécu des moments inquiétants au printemps 2009, alors que le virus A (H1N1) faisait rage au Mexique. Allaient-ils être privés de cette main-d'œuvre très importante, particulièrement pour les producteurs maraîchers. Soulignons ici que des travailleurs provenant de pays autres que le Mexique sont également disponibles, par exemple du Guatemala et des Antilles. Les maraîchers interviewés avaient prévu cette éventualité en diversifiant leurs sources de recrutement et en accueillant dans les années précédant la crise de la A (H1N1) des travailleurs provenant du Guatemala, d'Haïti et de certains pays d'Afrique. Comme il a été souligné plus haut, les principes de gestion des ressources humaines seront les mêmes, que l'on gère du personnel local ou étranger. Cependant, pour ce qui est de la gestion du milieu de vie après le travail des travailleurs étrangers (le logement, par exemple), une attention particulière est portée pour mettre à la disposition des travailleurs étrangers des espaces distincts selon leur pays d'origine. Mais quand il s'agit du travail et des conditions de travail, c'est l'égalité qui prime.

Une chose est claire : les travailleurs étrangers sont d'une grande aide et sont là pour rester. En Montérégie-Ouest, la région accueille 200 travailleurs étrangers de plus par année, et ce, depuis 2005. Chaque été, une fête dans la ville de Saint-Rémi souligne justement la présence de centaines de travailleurs étrangers et leur intégration pendant au moins huit mois à une collectivité qui s'organise pour servir cette clientèle (par exemple, avoir du personnel qui s'exprime en espagnol).

1.4 Faire partie d'une CUMO?

CUMO est l'acronyme de l'expression suivante : Coopérative d'utilisation de main-d'œuvre. Voici ce que nous pouvons lire sur le site internet du MAPAQ au sujet des CUMO :

Le modèle CUMO offre aux producteurs une source fiable de main-d'oeuvre agricole qualifiée à un coût abordable. La CUMO est la formule jumelle de la CUMA (Coopérative d'utilisation de matériel agricole). Ces deux types de coopératives furent mises sur pied par monsieur Camille Morneau du MAPAQ au Bas-Saint-Laurent.

La CUMO est une association **coopérative** qui a pour finalité exclusive de mettre à la disposition des membres (entreprises agricoles) un ou plusieurs employés. Par le partage de main-d'oeuvre, la CUMO accorde une plus grande flexibilité aux entreprises agricoles membres, tout en conciliant les exigences de stabilité des emplois agricoles. Dans le concept coopératif proposé, les membres sont collectivement responsables du ou des employés. Mais, la CUMO est, de droit, l'employeur unique. Elle apporte son aide aux membres en matière d'emploi, mais aussi en gestion des ressources humaines. L'adhésion à la CUMO exige une solidarité et une confiance forte entre les membres, tant sur le plan humain que sur le plan financier.



La CUMO crée des branches d'activités regroupant en moyenne huit entreprises agricoles. Pour combler les besoins partiels de main-d'œuvre de ces producteurs, la CUMO met à leur disposition un employé à temps complet. Cette façon de faire est beaucoup plus sécurisante pour les employés, car cela leur permet d'occuper un emploi à temps plein, de jouir de meilleures conditions de travail et de profiter d'expériences variées.

Les CUMA québécoises sont inspirées du modèle français de CUMA. En décembre dernier, on dénombrait 74 CUMA et 2 CUMO au Québec. Une troisième CUMO a vu le jour et est en très bonne progression dans Lanaudière. Une quatrième CUMO potentielle en est aux étapes d'organisation et de mobilisation de producteurs en Montérégie. En contrepartie, un projet de CUMO mis sur pied en 1996, dans la Beauce, n'a pu prendre son envol pour des raisons de confusion entre son rôle et celui d'autres organismes agricoles. Les CUMO exercent donc leurs activités depuis 1998.

Pour assurer sa survie, la CUMO doit regrouper un nombre minimal d'entreprises agricoles, soit entre 100 et 120, et fournir de l'emploi à environ une douzaine d'employés permanents sur le terrain. En effet, il faut qu'une CUMO continue d'exister si certaines formes d'aides financières ne se renouvelaient pas. Voici un bref portrait des 3 CUMO existantes :

1. La CUMO du littoral du Bas-Saint-Laurent, créée en 1998, compte 50 entreprises et neuf employés permanents.
2. La CUMO de la Côte-du-Sud, créée en 2001, compte 135 entreprises et neuf employés permanents.
3. La CUMO de Lanaudière est en activité depuis janvier 2009 seulement et compte déjà 35 entreprises et un employé permanent.

La CUMO constitue un service de main-d'œuvre partagée, de proximité, entre plusieurs entreprises agricoles. La mise en place de ce nouveau type de coopérative est l'occasion de conduire une réflexion sur le devenir de l'agriculture par le biais de la réalisation d'une action concrète bien ancrée sur le terrain. Face au renouvellement de plus en plus incertain d'un grand nombre d'entreprises agricoles (démantèlement et difficulté de transfert de ferme), ce projet peut s'avérer une des solutions pratiques à cette problématique. Avouons que seule l'expérimentation permettra de mesurer les résultats d'un projet qui amène une « nouvelle façon d'être agriculteur » et de « nouvelles attitudes économiques ».

Certaines conditions de réussite des CUMO :

- Être résolument prêt à partager la main-d'oeuvre;
- Totaliser les besoins en main-d'oeuvre pour l'ensemble de la branche d'activité;



- Planifier et organiser ensemble un calendrier de travail annuel d'engagements pour le partage de la main-d'œuvre. Ce calendrier est révisé aux deux mois;
- Avoir le souci des autres et vouloir agir ensemble;
- Élaborer une réglementation suffisamment détaillée (règlement intérieur, contrat d'engagement, profil du coordonnateur et de l'employé, contrat de l'employé, etc.);
- Ne jamais laisser un problème s'amplifier;
- Établir un climat de confiance (coordonnateur/producteurs et employé);
- Offrir de bonnes conditions de travail et salariales à l'employé;
- Concilier efficacité et sécurité de la CUMO;
- Rester en contact étroit;
- Respecter ses engagements envers la CUMO.

Questions à se poser avant d'adhérer à une CUMO :

- Quels sont mes besoins?
- Suis-je prêt à partager un employé?
- Suis-je disposé à payer pour ce service?
- Suis-je capable de déléguer des responsabilités à l'employé, d'organiser son travail et de l'encadrer, sans abuser?
- Suis-je assez souple pour accepter que des erreurs surviennent sans toujours tenir l'employé pour responsable?
- Ai-je des qualités d'employeur?

Le défi des CUMA et des CUMO est de taille : favoriser l'évolution des mentalités quant au partage du matériel agricole et de la main-d'œuvre entre producteurs. Dans les CUMA, il ne s'agit plus de **ma** machinerie, mais **notre** machinerie. J'ose même avancer qu'un autre défi pour un producteur est d'accepter l'idée que d'être membre d'une CUMA et/ou d'une CUMO améliorera sa qualité de travail et de vie, et qu'il pourra déléguer certains travaux à l'employé pour se consacrer à d'autres tâches plus importantes qui peuvent apporter de la valeur ou de l'efficacité dans son entreprise (par exemple, comprendre et consulter sur des ratios ou des rendements qui ne répondent pas aux attentes). À cet égard, le titre d'un document de réflexion sur les CUMA et qui a fait l'objet d'un colloque, en France, en novembre 2008, est assez éloquent : *Travail, coopérer pour se libérer « Cultivons ensemble notre territoire »*.

Voici la référence d'une excellente capsule-vidéo présentée sur les ondes de Radio-Canada dans le cadre de l'émission La Semaine Verte, en décembre 2008. Qui traite des CUMO et des CUMA : L'héritage de Camille Morneau. http://www.radio-canada.ca/audio-video/pop.shtml?urlMedia%3Dhttp://www.radio-canada.ca/Medianet/2008/CKRS/LaSemaineVerte200812211230_3.aspx&promo%3DZAPmedia_LaSemaineVerte

La CUMO, la meilleure subvention qui puisse exister!



Avant même que le ministre Lessard annonce le nouveau programme d'appui aux initiatives de partage de main-d'œuvre et de matériel agricoles, la CUMO constituait en elle-même la meilleure subvention que le marché agricole ait connue, en ce sens que les

CUMA et les CUMO contribuent à minimiser le taux d'endettement des entreprises agricoles – rien de moins! En plus, elles permettent aux administrateurs de ces coopératives d'être plus efficaces en s'attardant à des questions de gestion qu'elles soient financières ou humaines. Une meilleure efficacité peut aussi vouloir dire, pour certains agriculteurs, avoir plus de temps libres. Une étude sur les différentes générations montre que d'avoir une meilleure qualité de vie n'est pas seulement un objectif des générations X ou Y. Les baby-boomers ont aussi la volonté d'avoir du temps pour soi (Guerrero, 2005).

Comme il était souligné plus haut, dans le cadre de sa Politique jeunesse 2009-2013, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) propose un programme d'appui financier qui se subdivise en trois volets :

- Le volet « Démarrage de nouvelles CUMO et CUMA »
- Le volet « Développement visant l'autofinancement des CUMO »
- Le volet « Utilisation des services des CUMO et des CUMA ».

Les détails d'admissibilité de ce programme se trouvent à l'intérieur du site Internet du MAPAQ.

Voici un exemple d'une annonce formulée dans le but d'attirer de la main-d'œuvre pouvant faire partie de la CUMO Côte-du-Sud.

Tableau 2. Exemple d'une annonce de recrutement pour la CUMO Côte-du-Sud

La Coopérative d'utilisation de main-d'oeuvre agricole de la Côte-du-Sud a comme mandat de regrouper les producteurs agricoles dans le but de recruter et d'utiliser en commun les services d'un ouvrier agricole selon les besoins spécifiques de chacun, tout en créant des emplois stables et permanents en agriculture. Sous la supervision de la coordonnatrice, Denise Fradette, l'horaire de travail de l'ouvrier est déterminé selon les besoins du groupe de producteurs qui l'emploie et l'ouvrier peut aussi bien faire la traite des vaches que conduire la machinerie agricole. Le travail varie donc d'une ferme à l'autre.

La formule de la CUMO se définit comme l'offre d'un emploi à temps partiel ou occasionnel pour chaque producteur membre d'un groupe alors que l'ouvrier agricole a la chance d'avoir un emploi à temps plein toute l'année.

Pour les employés agricoles intéressés à un emploi garanti à l'année et avec un très bon salaire, le défi est des plus intéressants. Dans la CUMO, l'accent est mis sur le développement d'outils pour la formation et l'encadrement offert répond aux attentes tout en favorisant l'autonomie et une expérience riche permettant l'acquisition de nouvelles compétences. Un cours sur la santé et la sécurité est offert à tous les nouveaux employés.



Les bénéfices pour les producteurs membres sont nombreux. En plus de créer des liens de solidarité et de coopération entre les producteurs, qui viennent à développer un esprit d'entraide et à briser l'isolement sur la ferme, cette main-d'oeuvre occasionnelle améliore la qualité de vie. Plus de congés et moins de longues heures de travail par jour. Pensez-y, c'est une sécurité en cas de blessure ou de maladie. Pour la ferme touchée par un de ces aléas de la vie, les agriculteurs membres s'entendent entre eux pour libérer du temps à l'employé pour que la besogne soit faite quand même. De plus, avec plus de temps pour la gestion, tout en ayant un nouveau regard sur l'entreprise avec un nouvel employé, la productivité s'en trouve améliorée.

Pour les agriculteurs des secteurs de Montmagny et de l'Islet, les municipalités de L'Islet et de Cap-Saint-Ignace bénéficient déjà des services de 3 employés à temps plein. L'invitation est maintenant lancée aux producteurs des autres municipalités de la MRC de Montmagny et de la MRC de Bellechasse pour s'inscrire afin de former un regroupement suffisant en nombre et en temps de travail pour recruter un employé à temps plein et former ce qu'on appelle une nouvelle branche de la CUMO Côte-du-Sud. Ce projet est appuyé par le MAPAQ de la Chaudière-Appalaches et le secrétariat aux coopératives d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Enfin, la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ) soulignait, dans son rapport déposé en janvier 2008, en parlant de la formule de partage de main-d'oeuvre CUMO, que « *La Commission ne peut qu'encourager le développement de telles formules, dans un contexte où le recrutement et la rétention de la main-d'oeuvre en agriculture sont de plus en plus nécessaires et difficiles.* » (page 122)

1.5 Les Centres d'emploi agricole

Ces centres sont en lien direct avec les producteurs et les productrices agricoles du Québec. Localisés dans les fédérations régionales de l'UPA, ils recrutent, sélectionnent et voient au placement des travailleurs locaux, mais aussi des travailleurs étrangers. Chaque centre reçoit les demandes de main-d'oeuvre des producteurs de leur territoire. Il va sans dire que les centres d'emploi agricole font aussi face au problème de pénurie de main-d'oeuvre tout comme les CUMO et, évidemment, les producteurs.

Les centres d'emploi agricole s'unissent aux initiatives d'attraction du personnel du Comité sectoriel de main-d'oeuvre de la production agricole et des centres locaux d'emploi. Un de ces programmes est AgriJob qui vise à recruter des travailleurs de Montréal pour des postes de préposés aux récoltes. AgriJob a été créé en 2001 par AGRICarières et Emploi Québec. La liste des personnes inscrites est ensuite transmise de façon régulière à cinq centres d'emploi agricoles (Saint-Jean-Valleyfield, Saint-Hyacinthe, Lanaudière, Outaouais-Laurentides et Centre-du-Québec). Les travailleurs doivent être des citoyens canadiens, résidents permanents ou posséder un permis de travail valide.



Un autre programme intéressant se nomme « La brigade de l'emploi agricole ». Les centres d'emploi agricole, associés à AGRICarières, ont invité le grand public à venir rencontrer les brigades de l'emploi agricole dans le cadre de la 7^e édition des *Portes ouvertes* de l'UPA. Lors de la journée *Portes ouvertes 2009*, c'est 13 300 personnes qui ont visité les neuf fermes qui accueillent les brigades de l'emploi. À leur kiosque, des travailleurs passionnés de l'agriculture ont informé les visiteurs des tâches qu'ils accomplissent, du cadre de vie et des technologies présentes dans plusieurs productions.

1.6 La technologie

Aux dires de producteurs ayant mis de l'avant de nouvelles façons de faire et des études réalisées jusqu'à ce jour, il ne faut pas tout miser sur la technologie puisque, assez souvent, les résultats escomptés ne se concrétisent pas. Parfois, les résultats escomptés ne procurent pas nécessairement des économies. Et selon certains facteurs, tels que le choix de l'équipement de traite, le robot ou la salle de traite, les économies ou les dépenses additionnelles vont varier grandement. Il s'agit évidemment d'un investissement très important, en plus si on considère les temps requis pour les démarrages (selon certaines études, environ 500 heures pour un robot de traite et 50 heures pour une salle de traite).

Donc, si la main-d'œuvre peut être réduite, cette économie est absorbée par le coût d'acquisition (incluant les intérêts sur le capital emprunté), le coût d'adaptation et les frais additionnels d'alimentation, d'électricité et de vétérinaire.

Il faut donc bien cibler les objectifs que l'on veut rencontrer en faisant appel à la technologie. Est-ce l'amélioration de la trésorerie, réduire le temps de travail, éliminer la main-d'œuvre, augmenter la production de lait? Encore une fois, sachons que même à la longue, certains objectifs ne seront pas atteints et selon que l'on ait opté pour le robot ou la salle de traite, certains résultats seront meilleurs pour une technologie donnée et pas pour l'autre. Ces questions sont complexes et les avantages et difficultés doivent être sérieusement analysés avec des experts en la matière.

Mais soyez sans crainte, le robot qui remplacera le producteur laitier n'existe pas (pas encore!).

1.7 D'autres pistes de solution à la pénurie de main-d'œuvre

- Les jeunes retraités. Ces hommes et ces femmes ont encore du cœur au ventre. Un de mes clients maraîcher emploie chaque été un professeur à la retraite. Ce dernier rêvait de conduire un tracteur depuis des années. Avec l'espérance de vie qui ne cesse d'augmenter, ces travailleurs peuvent vous offrir un bon dix ans, ou même plus, de contribution de qualité, fiable et constante.



- Une main-d'œuvre gratuite près de chez vous. Oui, vous avez bien lu. Je connais une personne qui, souhaitant allier travail physique et en plein air à son travail actuel (permanent et à temps plein), va, sur demande, faire le ramassage de roches, nourrir les vaches et réparer des tubes dans une érablière – tout ça, bénévolement et sans rien attendre en retour. Elle organise alors l'horaire de son emploi en planifiant les congés nécessaires. Le réseautage a permis cette rencontre qui fait le bonheur des propriétaires de trois entreprises agricoles. C'est aussi simple que de joindre l'utile à l'agréable!
- Le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT). Ce programme ne vise pas à contrer la pénurie de main-d'œuvre, mais à faciliter la fidélisation du personnel. Il s'agit d'une formule d'apprentissage selon laquelle un travailleur d'expérience est jumelé à un autre employé dans le but de lui transmettre ses connaissances et son savoir-faire. Ce programme est offert à trois productions : laitière, porcine et sericole et pour trois métiers agricoles : ouvrier en production porcine, en production laitière ou sericole. Le programme confère des crédits d'impôt à la fois au travailleur et à l'entreprise agricole qui se qualifie. Certaines dépenses sont aussi admissibles. AGRlcarrières et Emploi Québec sont les organismes ressources pour ce programme.

CONCLUSION

L'état de la situation et les solutions proposées confirment hors de tout doute qu'un minimum de planification en ce qui à trait à la main-d'œuvre nécessaire au bien de son entreprise doit être faite une fois par année et révisée à deux ou trois reprises pendant l'année. À cette planification de la main-d'œuvre doit s'ajouter des stratégies d'attraction et de rétention réalistes et intéressantes.

Rappelons-nous que la génération Y aime bien travailler pour un *boss* qui sait où il s'en va! Définitivement, nous recommandons de succomber à la tentation... de gérer!

Bonne gestion!

« Vos chances de succès sont directement proportionnelles au degré de plaisir que vous trouvez dans ce que vous faites. »

Michael Korda



Merci à toutes ces personnes interviewées :

Mes clients agriculteurs et agricultrices

M. Urgel Carrière, producteur laitier

Mme Geneviève Lachapelle-Colombani, Direction de la planification et des priorités stratégiques, MAPAQ

M. Pierre Desrosiers, coordonnateur, Réseau Agriconseils de la Montérégie-Ouest

M. Richard Lazure, Centre d'emploi agricole, UPA, Saint-Jean-Valleyfield

M. Pierre Lemieux, premier vice-président général de l'UPA

M. Raymond Levallois, professeur, TRAGET Laval, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval

M. Camille Morneau, instigateur des CUMA et des CUMO

M. Frédéric Plante, directeur général adjoint, CDR Lanaudière

Mme Antonine Rodrigue, coordonnatrice et conseillère en transfert de ferme, CRÉA du Bas-Saint-Laurent

Mme Catherine Turgeon, conseillère, Syndicat des producteurs de lait de Saint-Jean-Valleyfield

Mme Judith Lavallée, agente d'information et de recherche, AGRICarières - CSMO de la production agricole

Bibliographie

Beauregard, G. et coll. (2008). *Les robots de traite : la réalité?* 32^e Symposium sur les bovins laitiers, CRAAQ, Drummondville.

Fédération Nationale des CUMA, CUMA France. (2008). *Travail, coopérer pour se libérer.*

Guerrero, S. (2005). *Les attentes au travail de la génération Y mythe ou réalité?* Conférence. Chaire de gestion des compétences, ESG, UQAM.

MAPAQ (2009). Programme d'appui aux initiatives de partage de main-d'œuvre et de matériel agricoles.

MAPAQ (2009). *Les agricultrices du Québec : qui sont-elles?* Étude réalisée par la Direction des politiques sur la gestion des risques. Bibliothèque nationale du Québec.

MAPAQ (2007). *CUMO, Osez l'expérience.*

Simard, S. (2007). *Génération Y. Attirer, motiver et conserver les jeunes talents.* Iris Diffusion (Béliveau Éditeur).

Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ) (Rapport 2008). *Agriculture et agroalimentaire : assurer et bâtir l'avenir.* Propositions pour une agriculture durable et en santé.