

# Transfert dans les fermes de groupe : Gestion prévisionnelle de la relève

Cynthia Doyon et Brigitte Paré  
conseillères CRÉA

8 mai 2013



## Table des matières

- Portrait de la situation
- Réalités de l'agriculture
- Définition d'une ferme de groupe
- Spécificité des fermes de groupe et du transfert de celles-ci
- Pourquoi un tel outil?
- Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre
- Présentation du guide : Gestion prévisionnelle de la relève
- Présentation d'un outil



Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

## Portrait de la situation



### Nombre d'entreprises agricoles

	2011	2006
Canada	205 730	229 373
Québec	29 437	30 675

*Selon Statistique Canada, Recensement de l'agriculture de 2011, Données sur les exploitations et les exploitants agricoles*

**Portrait** - Réalités - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

## Portrait de la situation



### Nombre d'entreprises agricoles ayant 2 exploitants ou plus

	2011	2006
Canada	83 510	92 863
Québec	12 947	13 351

*Selon Statistique Canada, Recensement de l'agriculture de 2011, Données sur les exploitations et les exploitants agricoles*

**Portrait** - Réalités - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

## Portrait de la situation



Âge moyen des exploitants dans  
les entreprises à deux exploitants ou plus

	2011	2006
Canada	52,6	50,9
Québec	49,7	47,9

*Selon Statistique Canada, Recensement de l'agriculture de 2011,  
Données sur les exploitations et les exploitants agricoles*

Portrait - **Réalités** - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

## Réalités de l'agriculture



- Les fermes grossissent
- Difficulté à recruter et à conserver la main-d'œuvre

Portrait - **Réalités** - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

# Réalités de l'agriculture



- Importance accrue accordée à la qualité de vie
- L'association est perçue comme une solution

Portrait - **Réalités** - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

## Définition d'une ferme de groupe



1. Entreprise agricole qui compte plusieurs associés provenant de 2, 3 ou 4 familles, apparentées ou non apparentées

Source : Les CRÉA du Québec

Portrait - Réalités - **Définition** - Spécificité - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

# Définition d'une ferme de groupe



2. Entreprise agricole dont le transfert a créé l'association de plusieurs membres de la même famille, apparentés ou non apparentés (frères/sœurs, oncle/tante, cousins/cousines, employés)

Source : Les CRÉA du Québec

Portrait - Réalités - **Définition** - Spécificité - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

# Spécificité des fermes de groupe



- Plusieurs décideurs et plusieurs influences autour des décideurs (conjointes et conjoints, enfants)
- Plusieurs personnes qui doivent travailler ensemble

Portrait - Réalités - Définition - **Spécificité** - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

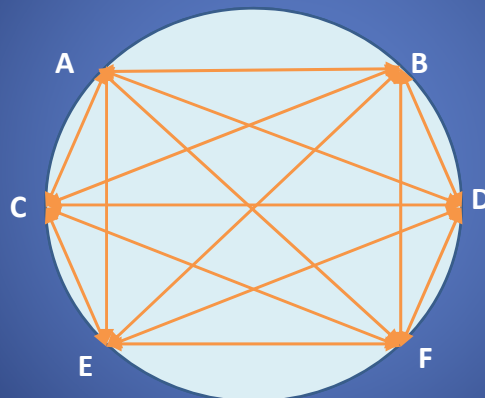
## Spécificité des fermes de groupe



- Plus de monde à satisfaire
- Plus de caractères qui s'affrontent
- Complexité des mécanismes de communication

Portrait - Réalités - Définition - **Spécificité** - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

## Spécificité des fermes de groupe



Référence :

[fr.wikiversity.org/wiki/Introduction\\_%C3%A0\\_la\\_psychologie\\_sociale%2C\\_du\\_travail\\_et\\_des\\_organisations/La\\_communication#Bavelas\\_et\\_1.27.C3.A9tude\\_des\\_r.C3.A9seaux](http://fr.wikiversity.org/wiki/Introduction_%C3%A0_la_psychologie_sociale%2C_du_travail_et_des_organisations/La_communication#Bavelas_et_1.27.C3.A9tude_des_r.C3.A9seaux)



## Spécificité des fermes de groupe



- Plusieurs cycles de vie qui se chevauchent
- Différences par rapport aux méthodes, rythmes de travail, valeurs, objectifs, priorités

Portrait - Réalités - Définition - **Spécificité** - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

## Spécificité du transfert des fermes de groupe



- Plus de relève que la capacité de l'entreprise
- Identification de la relève complexe
- Absence de critères de référence pour identifier la ou les meilleures relèves

Portrait - Réalités - Définition - **Spécificité** - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

## Spécificité du transfert des fermes de groupe



- Déséquilibre dans les gains et les pertes :
  - valeur des actifs
  - pouvoir
  - leadership
  - responsabilités

Portrait - Réalités - Définition - **Spécificité** - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

## Spécificité du transfert des fermes de groupe



- Équité plus difficile à trouver car celui qui se retire veut donner le plus d'argent possible à ses enfants

Portrait - Réalités - Définition - **Spécificité** - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil



## Spécificité du transfert des fermes de groupe



- Difficulté de planifier sur plusieurs années les différentes intégrations et retraits

Portrait - Réalités - Définition - **Spécificité** - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

## Spécificité du transfert des fermes de groupe



- Importance accrue de départager famille et entreprise

Portrait - Réalités - Définition - **Spécificité** - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

## Pourquoi un tel outil?



- Dans une ferme de groupe, c'est plus complexe, car il y a plusieurs transferts à planifier

Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - **Pourquoi** - GPMO - Guide - Outil

## Pourquoi un tel outil?



- Les transferts dans les fermes de groupe fragilisent souvent les entreprises

Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - **Pourquoi** - GPMO - Guide - Outil

## Pourquoi un tel outil?



- Difficulté à choisir la meilleure relève selon des critères objectifs
- Conscientisation plus précoce peut prévenir des difficultés

Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - **Pourquoi** - GPMO - Guide - Outil

## Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO)



- Consiste à solutionner les zones de vulnérabilité de l'entreprise en matière de renouvellement de main-d'œuvre
- Mesure les écarts entre la vision de l'avenir de l'entreprise et le portrait de sa main-d'œuvre actuelle

Référence : [www.developpement-pme.qc.ca](http://www.developpement-pme.qc.ca)

Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - Pourquoi - **GPMO** - Guide - Outil

# GPMO



- Permet de connaître ou d'anticiper les départs à la retraite
- Favorise le transfert des compétences tout en planifiant le remplacement de la main-d'œuvre
- Aide à planifier les besoins futurs de l'entreprise en vue de prendre les meilleures décisions en matière de ressources humaines

Références : [www.emploi-quebec-trousse.com/fiches/fiche%205.pdf](http://www.emploi-quebec-trousse.com/fiches/fiche%205.pdf)

Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - Pourquoi - **GPMO** - Guide - Outil



# Gestion prévisionnelle de la relève



## Être outillé pour :

- réaliser un meilleur diagnostic avec les propriétaires de fermes de groupe
- mieux planifier, mieux prévoir l'étape de l'intégration de la relève

Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - **Guide** - Outil

# Contenu du guide



## Diagnostic en deux parties

- 1<sup>re</sup> partie :  
Les conditions de base pour assurer la gestion de la relève sont-elles présentes?

Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - **Guide** - Outil



# Contenu du guide

## Diagnostic en deux parties

- 2<sup>e</sup> partie :  
Identifier les situations qui  
représentent un défi pour l'équipe  
de propriétaires

Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - **Guide** - Outil

# Exemple de question

Ceux et celles qui prendront la relève  
de l'entreprise seront-ils d'âges très  
différents? S'intégreront-ils dans  
l'entreprise à des périodes différentes,  
possiblement à plusieurs années  
d'intervalle?

Cette situation représente-t-elle  
un **défi** pour vous?

Tout à fait	Possiblement	Pas du tout

Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - **Guide** - Outil



## Exemple de question

Prévoyez-vous que certains des partenaires actuels auront de la relève et d'autres pas?

Cette situation représente-t-elle un **défi** pour vous?

Tout à fait	Possiblement	Pas du tout

Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - **Guide** - Outil

## Contenu du guide

- Des outils :
  - Le plan d'arrivées et de retraits
  - Les apports de chacun
  - Liste d'éléments à discuter concernant les pouvoirs de chacun
  - Rencontre sur les valeurs
  - Les conditions de développement d'une équipe
  - La monographie de l'entreprise

Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - **Guide** - Outil

## Outil : Le plan d'arrivées et de retraits



	Durée de la participation																			
Noms des partenaires	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Daniel (62 ans)																				
Jacques (57 ans)																				
Marie (56 ans) (Jacques)																				
Bruno (53 ans)																				
Ginette (53 ans) (Bruno)																				
Vincent (20 ans, fils de Bruno)																				
David (19 ans, fils de Jacques)																				
Annie (22 ans, fille de Jacques)																				

## Outil : Le plan d'arrivées et de retraits



- Y a-t-il des périodes de chevauchement?
- Y a-t-il des périodes de rupture?
- L'entreprise devra-t-elle se modifier à certaines périodes?

Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - Guide - **Outil**

# La gestion prévisionnelle de la relève dans les fermes de groupe : Défi des cédants!



Guide disponible sur notre site internet et sur le site du CEGA\CRAAQ

Les conseillères CRÉA sont habilitées et formées pour utiliser ce guide et les outils qu'il contient

Portrait - Réalités - Définition - Spécificité - Pourquoi - GPMO - Guide - Outil

## Conseillères CRÉA



Antonine  
Rodrigue



Julie  
Pelletier



Brigitte  
Paré



Céline  
Lafortune



Suzie  
Martineau



Isabelle  
Éthier



Huguette  
Veillette



Ginette  
Pearson



Cynthia  
Doyon



Yolande  
Lemire

# Merci !



## *Cultivons l'avenir, une initiative fédérale-provinciale-territoriale*

L'administration de l'axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles a été confiée au CEGA.

**Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation**  
Québec 

 Agriculture et  
Agroalimentaire Canada Agriculture and  
Agri-Food Canada

Canada 



**Centres régionaux d'établissement  
en agriculture  
du Québec**

[www.lescrea.com](http://www.lescrea.com)

**La Financière  
agricole**  
Québec 

Fier partenaire du Regroupement des CRÉA du Québec