

ÉTUDE

sur les services-conseils non liés
et les perceptions des offreurs

NADINE PELLETIER, agronome

Comité régional MAPAQ-UPA
sur les services-conseils de la Chaudière-Appalaches
Sous-comité analyse coûts-bénéfices et groupes témoins

MARS 2003

Ce document a été réalisé pour le Comité régional MAPAQ-UPA sur les services-conseils de la Chaudière-Appalaches par le Sous-comité analyse coûts-bénéfices et groupes témoins.

RECHERCHE, RÉDACTION ET MISE EN PAGE :

Nadine Pelletier, agronome
Agente de recherche en services-conseils

SUPERVISION :

André Carrier, agronome-
Conseiller régional en horticulture
MAPAQ – Direction régionale de la Chaudière-Appalaches

RÉVISION :

Sous-comité analyse coûts-bénéfices et groupes témoins

Denis Brouillard, agronome
Conseiller régional en productions animales
MAPAQ - Direction régionale de la Chaudière-Appalaches

André Carrier, agronome
Conseiller régional en horticulture
MAPAQ – Direction régionale de la Chaudière-Appalaches

Denis Champagne, agronome
Consultant – conseiller en production porcine
Consultant Denis Champagne

Louis-J. Desjardins, président
Fédération de l'UPA de la Côte-du-Sud

Cécile Greffe, agente de soutien
Entente nationale de partenariat MAPAQ-UPA sur le
développement des services-conseils en agriculture

Denis Lacasse, directeur général
Fédération de l'UPA de la Beauce

GRAPHISME ET SOUTIEN TECHNIQUE :

Lise Cloutier, technicienne en information
MAPAQ – Direction régionale de la Chaudière-Appalaches

Pierre Lemay, agronome
Conseiller régional en communication
MAPAQ - Direction régionale de la Chaudière-Appalaches

AVERTISSEMENT

L'Étude sur les services-conseils et les perceptions des offreurs est de nature qualitative, elle n'a donc aucun fondement scientifique. Elle expose essentiellement des observations, des appréciations et des réflexions sur différents éléments inhérents au milieu de la consultation. Elle est le résultat d'une consultation menée à l'échelle régionale, au cours de la période comprise entre juillet 2001 et juillet 2002, auprès de 24 conseillers et conseillère provenant de 13 organismes dispensateurs de services-conseils non liés et représentatifs des secteurs d'activité ciblés. Les dix secteurs d'activité ciblés reflètent l'importance de leur contribution dans l'activité économique agricole de la région.

Par conséquent, les opinions recueillies dans le cadre de cette étude ne reflètent pas l'ensemble des besoins, des changements et des défis à relever par les agriculteurs et agricultrices, les conseillers et conseillères, les organismes dispensateurs de la région et les partenaires de l'entente nationale visant le développement des services-conseils non liés en agriculture au Québec. Il est donc possible que les lecteurs et lectrices ne trouvent pas des éléments d'observation attendus dans cette étude.

REMERCIEMENTS

Les membres du Sous-comité analyse coûts-bénéfices et groupes témoins remercient toutes les personnes qui ont collaboré à la réalisation de l'*Étude sur les services-conseils non liés et les perceptions des offreurs*.

Ce travail a été réalisé avec l'apport d'une agente de soutien de l'Entente nationale de partenariat MAPAQ-UPA sur le développement des services-conseils en agriculture et d'employés du centre administratif de la Direction régionale du MAPAQ de la Chaudière-Appalaches. Leur précieuse contribution a été particulièrement appréciée par l'identification des conseillers, l'organisation des entrevues, le secrétariat et la diffusion des résultats partiels de l'étude.

EMPLOYÉE DE L'ENTENTE DE PARTENARIAT

Mme	Cécile Greffe	Agente de soutien
-----	---------------	-------------------

EMPLOYÉS DU CENTRE ADMINISTRATIF

Mmes	Lise Cloutier Sylvie Boily	Technicienne en information Agente de secrétariat
MM.	Denis Brouillard, agronome André Carrier, agronome Pierre Drouin, agronome Pierre Lemay, agronome	Conseiller régional Conseiller régional Agent de projet ¹ Conseiller régional

Les membres du Sous-comité analyse coûts-bénéfices et groupes témoins remercient aussi de façon particulière les vingt-quatre conseillers oeuvrant pour divers organismes dispensateurs de services-conseils non liés qui ont bien voulu faire part de leurs opinions et influencer positivement l'offre des services-conseils non liés dans la Chaudière-Appalaches.



Denis Lacasse, président
Sous-comité analyse coûts-bénéfices et groupes témoins

¹ Premier agent de projet sur le présent projet; maintenant à la Direction de l'innovation scientifique et technique du MAPAQ.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	iii
LISTE DES GRAPHIQUES	iv
LISTE DES ACRONYMES ET DES SIGLES	v
AVANT-PROPOS	1
INTRODUCTION	2
1. MÉTHODOLOGIE	3
1.1 Identification des secteurs d'activité	4
1.2 Identification des conseillers	5
1.3 Recrutement des participants	5
1.4 Déroulement des entrevues	5
2. DONNÉES	6
2.1 Participants	7
3. RÉSULTATS GÉNÉRAUX	9
3.1 Définition et distinction entre services-conseils non lié et lié	10
3.2 Portrait des utilisateurs de services-conseils non liés.	12
3.3 Motifs de consultation des utilisateurs de services-conseils non liés	13
3.4 Rôles des conseillers	15
3.5 Formes de livraison des services-conseils non liés	19
3.6 Critères de qualité d'un bon conseiller et d'un bon service-conseil non lié .	23
3.7 Entreprises agricoles et agriculture de demain	29
3.8 Défis des agriculteurs de demain	33
3.9 Motifs justifiant la non-consultation des organismes dispensateurs et la non-utilisation des services-conseils non liés	35
3.10 Pour susciter l'utilisation des services-conseils non liés	39
3.11 Pour favoriser le développement des services-conseils non liés	45
4. CONSTATS GÉNÉRAUX ET RECOMMANDATIONS	54
CONCLUSION	62
BIBLIOGRAPHIE	63

ANNEXES	64
Annexe 1 Lettre de convocation	65
Annexe 2 Questionnaire	66
Annexe 3 Conseillers et organismes dispensateurs participants	67

LISTE DES TABLEAUX

DONNÉES

Tableau 1 : Conseillers participants	7
Tableau 2 : Représentation des conseillers participants selon l'échantillon et l'offre régionale	8

RÉSULTATS GÉNÉRAUX

Tableau 3 : Définitions du terme « service-conseil non lié »	11
Tableau 4 : Motifs de consultation des utilisateurs de services-conseils non liés	13
Tableau 5 : Autres motifs de consultation des utilisateurs de services-conseils non liés	14
Tableau 6 : Exemples de mandats et de demandes d'agriculteurs	16
Tableau 7 : Motifs justifiant la non-consultation des organismes dispensateurs	35

LISTE DES GRAPHIQUES

RÉSULTATS GÉNÉRAUX

Graphique 1 : Définition et distinction entre services-conseils non lié et lié . . .	11
Graphique 2 : Rôles remplis par les conseillers	17
Graphique 3 : Formes de livraison utilisées par les conseillers	19
Graphique 4 : Critères de qualité d'un bon conseiller	23
Graphique 5 : Critères de qualité d'un bon service-conseil non lié	27
Graphique 6 : Représentation des entreprises agricoles de demain	29
Graphique 7 : Représentation de l'agriculture de demain	32
Graphique 8 : Défis des agriculteurs de demain	33
Graphique 9 : Motifs justifiant la non-utilisation des services-conseils non liés	37
Graphique 10 : Motifs justifiant l'absence de besoin	38
Graphique 11 : Recommandations pour susciter l'utilisation des services-conseils non liés	40
Graphique 12 : Recommandations pour favoriser le développement des services-conseils non liés	45

LISTE DES ACRONYMES ET DES SIGLES

CAE	Club conseil en agroenvironnement
CDAQ	Conseil pour le développement de l'agriculture du Québec
CET	Club d'encadrement technique
CMEA	Centre multiservices d'établissement en agriculture
GCA	Groupe conseil agricole
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
PATLQ	Programme d'analyse des troupeaux laitiers du Québec
PAEF	Plan agroenvironnemental de fertilisation
UPA	Union des producteurs agricoles

AVANT-PROPOS

Le 24 septembre 1999 était signée, entre le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) et l'Union des producteurs agricoles (UPA), *l'Entente nationale de partenariat visant le développement des services-conseils en agriculture au Québec*. Les deux organismes convenaient alors d'unir leurs efforts pour développer et cogérer une offre commune de services-conseils dans une perspective d'harmonisation, de complémentarité et de cohérence. Depuis, la région de la Chaudière-Appalaches a mis sur pied un comité régional composé de représentants du MAPAQ et de l'UPA. Ce comité a mis en œuvre un grand projet avec le Conseil pour le développement de l'agriculture du Québec (CDAQ) dans le cadre du programme *Soutien à l'organisation des services-conseils*.

Afin d'atteindre l'objectif général de ce grand projet, le Comité régional MAPAQ-UPA sur les services-conseils de la Chaudière-Appalaches a prévu s'appuyer sur quatre volets stratégiques :

- Volet I : Ligne d'accès sans frais
- Volet II : Analyse coûts-bénéfices
- Volet III : Groupes témoins
- Volet IV : Promotion

Le volet *Analyse coûts-bénéfices* comprend deux phases. La première, de nature qualitative, consiste à connaître la perception de conseillers en regard, entre autres, de l'utilisation et du développement des services-conseils non liés en Chaudière-Appalaches. C'est dans le cadre de la réalisation de la première phase du volet *Analyse coûts-bénéfices* que des rencontres individuelles ont été réalisées avec vingt-quatre conseillers reconnus par leurs pairs, oeuvrant pour différents organismes dispensateurs de services-conseils non liés, au cours de la période comprise entre juillet 2001 et juillet 2002. La seconde phase, cette fois de nature quantitative, vise à évaluer de façon objective les retombées économiques d'un investissement dans les services-conseils non liés. Cette phase sera entreprise au cours de l'année 2003.

Ce projet, *Promotion des services-conseils dans Chaudière-Appalaches*, avait pour objectif général d'augmenter de 15 % en 4 ans le nombre d'entreprises agricoles faisant régulièrement appel aux services-conseils non liés². Afin d'atteindre cet objectif, le comité régional a convenu, entre autres, de réaliser une étude sur les perceptions d'offreurs en matière de développement de l'offre régionale.

Les opinions ainsi recueillies permettront d'aiguiller judicieusement le comité régional dans sa volonté de développer et d'assurer une offre de services-conseils non liés de qualité aux entreprises agricoles. Ces avis serviront également à sensibiliser la clientèle agricole à l'importance d'être soutenu par des services-conseils non liés dans la gestion et les opérations de leur exploitation.

² À la lumière des résultats énoncés dans le *Rapport sur les groupes témoins d'agriculteurs*, l'objectif général du projet devrait être révisé à la baisse ou complètement revu.

INTRODUCTION³

La région de la Chaudière-Appalaches reconnaît la contribution déterminante des organismes dispensateurs de services-conseils non liés au dynamisme des exploitations agricoles. Cependant, il n'existait aucune référence régionale exposant les situations vécues dans le milieu de la consultation. C'est la raison pour laquelle le Comité régional MAPAQ-UPA sur les services-conseils de la Chaudière-Appalaches a entrepris une étude sur le sujet.

L'Étude sur les services-conseils non liés et les perceptions des offreurs expose des observations, des appréciations et des réflexions. La réalisation de celle-ci s'appuie sur des entretiens avec vingt-quatre conseillers expérimentés de la région, représentatifs des secteurs d'activité ciblés. La consultation menée auprès des conseillers participants visait surtout à prendre connaissance de leurs visions pour susciter l'utilisation et pour favoriser le développement de l'offre des services-conseils non liés de la région.

Cette consultation, qui s'est déroulée à l'échelle régionale au cours de la période comprise entre juillet 2001 et juillet 2002, répond aux questions suivantes :

- Quelle est votre définition des services-conseils non liés et liés ?
- À qui vos services-conseils non liés s'adressent-ils ?
- Pourquoi les producteurs doivent-ils vous consulter ?
- Comment percevez-vous votre rôle ?
- Sous quelles formes rendez-vous vos services-conseils ?
- Quels sont vos critères de qualité en regard aux conseillers et aux services-conseils non liés ?
- Quels changements voyez-vous pour une plus grande utilisation des services-conseils non liés ?
- Quels changements voyez-vous pour le bon développement des services-conseils non liés ?
- Comment percevez-vous la ferme et l'agriculture de demain ?
- Quels sont les défis actuels et à venir des agriculteurs ?
- Pourquoi pensez-vous que les producteurs ne consultent pas ?

Le présent document expose donc les points de vue des vingt-quatre conseillers participants représentatifs des secteurs d'activité ciblés.

³ Afin d'alléger la lecture, le genre masculin est utilisé sans discrimination dans le présent document.

MÉTHODOLOGIE

1. MÉTHODOLOGIE

L'Étude sur les services-conseils non liés et les perceptions des offreurs est de nature qualitative. Elle consiste à exposer des observations, des appréciations et des réflexions sur différents éléments inhérents au milieu de la consultation, et surtout à connaître les perceptions des conseillers en regard de l'utilisation et du développement des services-conseils non liés en Chaudière-Appalaches.

La méthodologie de consultation utilisée est la rencontre individuelle. Les entrevues sont réalisées avec des conseillers oeuvrant pour différents organismes dispensateurs de services-conseils non liés et représentatifs des secteurs d'activités ciblés.

1.1 Identification des secteurs d'activité⁴

Les secteurs d'activité ciblés comprennent six productions et quatre champs d'intervention. Le choix de ces dix secteurs d'activité s'appuie sur l'importance de leur contribution dans l'activité économique agricole de la région.

PRODUCTIONS

- Acériculture
- Bovins de boucherie
- Bovins laitiers
- Grandes cultures
- Horticulture
- Porcine

CHAMPS D'ACTIVITÉ

- Agroenvironnement
- Génie agricole
- Gestion – Consolidation
- Relève - Établissement

⁴ Les opinions recueillies ne reflètent pas l'ensemble des besoins, des changements et des défis à relever par les agriculteurs, les conseillers, les organismes dispensateurs et les partenaires de l'entente nationale de partenariat en matière de services-conseils non liés. Ceci est dû au nombre limité de secteurs d'activité ciblés. Par conséquent, il est possible que les lecteurs ne trouvent pas des éléments d'observation attendus dans cette étude.

1.2 Identification des conseillers

Afin d'exposer de façon appropriée la situation vécue dans le milieu de la consultation, le Comité régional sur les services-conseils de la Chaudière-Appalaches a dû obtenir la collaboration de conseillers oeuvrant dans l'ensemble de la région. Le choix des collaborateurs s'est effectué auprès de différents organismes dispensateurs et non pas exclusivement auprès des deux organismes signataires de l'entente de partenariat. L'identification des conseillers à inviter a été effectuée selon des critères de sélection précis.

CRITÈRES

- Rendre des services-conseils non liés;
- Oeuvrer dans l'un des divers secteurs étudiés et dans la région;
- Être un professionnel reconnu par ses pairs;
- Être disposé à livrer ses perceptions.

1.3 Recrutement des participants

Le comité régional a établi de recruter au moins deux conseillers par secteur d'activité ciblé. Le recrutement des conseillers a été assuré par l'agente de recherche et cette dernière a effectué les invitations par courrier électronique. Le message adressé aux conseillers ciblés présentait la personne ressource, l'objet de l'étude et une demande d'entrevue. Un appel téléphonique a ensuite été effectué pour fournir de plus amples informations sur les objectifs de la consultation et pour vérifier l'intention des conseillers invités à participer à l'étude. Une lettre de convocation et un questionnaire d'enquête ont été transmis par courrier électronique aux conseillers participants (annexes 1 et 2.)

1.4 Déroulement des entrevues

Les entrevues ont été réalisées chez les offreurs de services-conseils non liés. L'agente de recherche se présentait à la rencontre soit seule ou accompagnée d'une secrétaire. Elle présentait le questionnaire d'enquête et rappelait les objectifs de l'étude; les questions étaient étudiées l'une après l'autre. La prise de notes sur les discussions tenues était assurée par l'agente de recherche ou une secrétaire. Un compte rendu de chaque entrevue a été rédigé par l'agente de recherche puis acheminé par courrier électronique à chacun des participants pour fin de validation de l'interprétation des propos tenus. Les résultats de l'étude sur les services-conseils non liés perceptions d'offreurs s'appuient donc sur l'analyse des comptes rendus des vingt-quatre entrevues réalisées.

DONNÉES

2. DONNÉES

2.1 Participants

Vingt-quatre conseillers reconnus par des pairs oeuvrant dans treize organismes dispensateurs de services-conseils non liés ont participé à l'étude. Au moins deux conseillers par secteur d'activité ont répondu au questionnaire d'enquête. La répartition des participants selon les dix secteurs d'activité ciblés a donc été respecté. La liste des conseillers et organismes dispensateurs participants est présentée à l'annexe 3.

Tableau 1 : Conseillers participants

Secteurs d'activité	Dispensateurs ⁵	Nombres
Productions		
Acériculture	MAPAQ, CET	2
Bovins de boucherie	MAPAQ	2
Bovins laitiers	MAPAQ, PATLQ (2)	3
Grandes cultures	MAPAQ, CAE	2
Horticulture	MAPAQ, CET	2
Porce	CET (2), consultant	3
Champs d'activité		
Agroenvironnement	MAPAQ, CAE, consultant	3
Génie agricole	MAPAQ	2
Gestion – Consolidation	GCA	3
Relève - Établissement	MAPAQ, CMEA	2
Total	13	24

Comme le montre le tableau à la page suivante, les participants oeuvraient auprès de trois groupes d'organismes dispensateurs de services-conseils non liés : fonction publique, formules de groupe et secteur privé. Cinquante pour cent des participants exerçaient leur profession au sein d'une formule de groupe, 42 % travaillaient pour le MAPAQ et 8 % représentaient le secteur privé de la consultation.

La pondération de l'échantillon est toutefois différente de celle de l'offre régionale où 72 % des conseillers de la région exerçaient leur profession au sein des formules de groupe citées ci-dessus et où 28 % d'entre eux travaillaient pour la fonction publique. Le respect des critères imposés lors de la sélection des individus et celui d'effectuer le recrutement des conseillers sur une base volontaire expliquent cet écart.

⁵ La description des acronymes et des sigles désignant les organismes dispensateurs est présentée à la page vi.

Données

Tableau 2 : Représentation des conseillers participants selon l'échantillon et l'offre régionale

Organismes dispensateurs	Conseillers participants	Conseillers région	Pondération échantillon (%)	Pondération région (%)
Fonction publique				
MAPAQ	10	46	42	36
Formules de groupe				
CET	4	9	17	7
GCA	3	15	13	12
PATLQ	2	19	8	15
CAE	2	37	8	29
CMEA	1	1	4	< 1
Secteur privé				
Consultant	2	nd	8	nd
Total	24	127	100	100

Des vingt-quatre conseillers participants, onze d'entre eux étaient agronomes, neuf étaient techniciens agricoles, deux étaient ingénieurs agricoles, un était consultant et une autre était coordonnatrice d'un organisme dispensateur de services-conseils non liés.

RÉSULTATS GÉNÉRAUX

3. RÉSULTATS GÉNÉRAUX⁶

Cette section expose les principaux commentaires et suggestions recueillis auprès des vingt-quatre conseillers participants lors des entrevues individuelles. Cette consultation visait à obtenir diverses informations de nature qualitative portant sur trois thèmes : définition des services-conseils non liés, critères de qualité d'un bon conseiller et d'un bon service-conseil non lié ainsi que les changements à apporter pour favoriser l'utilisation et le développement d'une offre de services-conseils non liés de qualité. Un questionnaire adapté selon ces trois thèmes et composé de onze questions a été adressé aux conseillers participants (annexe 2).

3.1 Définition et distinction entre services-conseils non lié et lié

Au début de chaque rencontre, l'agente de recherche a demandé aux conseillers de définir et de faire la distinction entre les services-conseils non lié et lié. L'objectif était de vérifier si la terminologie était définie et interprétée par les conseillers dans le même sens qu'à l'UPA et au MAPAQ.

Tel que précisé dans l'entente nationale de partenariat visant le développement des services-conseils en agriculture, le terme « *service-conseil non lié* » désigne les services offerts par un dispensateur de services sans lien avec la vente d'un bien et sans obligation d'acquisition et de promotion d'un bien.⁷

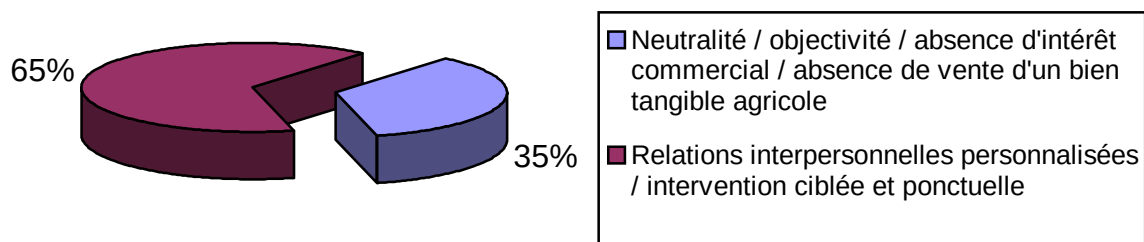
Trente-cinq pour cent des conseillers définissent l'expression avec une terminologie identique à celle des partenaires. Ces répondants distinguent « *service-conseil non lié* » de « *service-conseil lié* » de par la nature neutre et objective du terme « non lié », par l'absence d'intérêt commercial et par l'absence de vente d'un bien agricole tangible (graphique 1 : Définitions et distinction entre un service-conseil non lié et lié, p. 11).

⁶ L'agente de recherche est impartiale envers les conseillers participants et les organismes dispensateurs impliqués dans cette étude.

⁷ UPA et MAPAQ. *Entente nationale de partenariat entre le MAPAQ et l'UPA visant le développement des services-conseils en agriculture au Québec*, Québec, 24 septembre 1999, annexe A.

Résultats généraux

Graphique 1 : Définition et distinction entre services-conseils non lié et lié



Soixante cinq des conseillers ont défini le terme « service-conseil non lié » sans faire de distinction entre les termes « non lié » et « lié ». Les définitions ainsi émises sont davantage associées au processus de consultation.

Tableau 3 : Définitions du terme « service-conseil non lié » ⁸

Définitions
Relations interpersonnelles personnalisées / relations de confiance / rapports humains
Intervention ciblée et ponctuelle / service de première ligne
Mise en commun d'idées avec des clients ou membres / partenariat avec divers dispensateurs
Suivis des recommandations / continuité
Réponses à des interrogations laissées sans réponse / réponse à des besoins non satisfaits
Conseils livrés par des professionnels de l'agronomie
Avis, recommandations, interventions livrés dans l'intérêt des clients ou des membres / actes professionnels
Analyse et diagnostic global d'une situation donnée / présentation de différentes alternatives
Source de renseignements et d'informations / formation
Intervention générale / service s'adressant à l'ensemble de la clientèle

N.B. : Vingt et un des vingt-quatre conseillers consultés (88 %) ont répondu et fait une distinction entre les services-conseils non lié et lié.

Pour certains conseiller, le service-conseil non lié ne sera jamais tout à fait neutre. En effet, selon eux, les conseils livrés sont souvent associés à l'utilisation d'une technologie. La technologie choisie par les clients nécessite inévitablement l'achat d'équipements et ces équipements sont recommandés selon les meilleurs niveaux de performance livrés sur le marché.

⁸ Les éléments composant les tableaux de ce présent ouvrage sont présentés par ordre d'importance.

Résultats généraux

D'autres conseillers perçoivent que, par méconnaissance, la clientèle agricole n'est pas portée à définir et à faire une distinction entre les termes « lié » et « non lié ». Dans le but de favoriser la reconnaissance et l'utilisation du terme « non lié », ces derniers considèrent qu'il y aurait lieu de le promouvoir auprès des utilisateurs.

3.2 Portrait des utilisateurs de services-conseils non liés

La question ici posée, « À qui vos services-conseils non liés s'adressent-ils ? », vise à identifier les caractéristiques de la clientèle servie par les conseillers. Les résultats obtenus dressent un portrait sommaire des utilisateurs de services-conseils non liés recourant aux organismes dispensateurs participants.

Évidemment, les caractéristiques de la clientèle diffèrent selon le type d'organisme dispensateur de services-conseils non liés. C'est la nature même de leurs missions et mandats respectifs qui les distinguent dans le marché. Ainsi, les clubs d'encadrement technique (CET), les clubs conseils en agroenvironnement (CAE) et les groupes conseils agricoles (GCA) servent une clientèle partiellement différente de celle des consultants privés ou du MAPAQ.

Toutefois, le principal client ciblé par les organismes dispensateurs demeure l'agriculteur. L'agriculteur peut œuvrer dans diverses productions ou dans une production spécifique et exploiter une entreprise agricole à temps plein ou à temps partiel. Cependant, il doit exercer ses activités dans un territoire précis et être persuadé que l'achat de services-conseils non liés peut s'avérer avantageux pour le développement de son exploitation agricole.

La clientèle agricole se compose également d'intégrateurs, de meuniers, de consultants privés et de toutes autres personnes directement impliquées dans un processus de transfert de ferme. Ces personnes peuvent être des propriétaires ou des associés, des futurs entrepreneurs de même famille ou étrangers à la famille, des belles-filles, des beaux-fils ou des grands-parents.

Il existe une diversité dans les types d'entreprises agricoles exploitées par les utilisateurs de services-conseils non liés : fermes laitières exploitées de façon intensive ou peu intensive, producteurs porcins possédant ou ne possédant pas de superficies en culture, entreprises diversifiées ou non diversifiées. Cependant, la ferme type est familiale, mixte et de plus en plus industrialisée.

3.3 Motifs de consultation des utilisateurs de services-conseils non liés

Les conseillers consultés ont été appelés à préciser les motifs pour lesquels des producteurs agricoles les consultent. Les motifs de consultation énumérés sont associés à la gestion technico-économique des entreprises, à la recherche d'informations et à l'agroenvironnement.

Tableau 4 : Motifs de consultation des utilisateurs de services-conseils non liés

Gestion technico-économique (45 % des répondants)
Améliorer la gestion technico-économique des entreprises
Élaborer des projets
Effectuer des essais à la ferme
Recherche d'informations (30 % des répondants)
Pratiques agricoles
Règlements et lois
Agroenvironnement (25 % des répondants)
S'orienter vers une autre culture
Adopter ou améliorer certaines pratiques d'élevage ou culturales
Mise à jour et suivi de PAEF

N.B. : Vingt des vingt-quatre conseillers consultés (83 %) ont exposé leurs opinions en regard des motifs de consultation des utilisateurs de services-conseils non liés.

Les utilisateurs de services-conseils non liés consultent surtout pour améliorer la gestion technico-économique de leur entreprise et pour élaborer divers projets d'expansion. Afin de demeurer concurrentiels, ces agriculteurs ont besoin d'obtenir de l'information technique et stratégique pour réaliser des économies importantes. Ils cherchent à comparer les résultats technico-économiques de leur entreprise et désirent être au fait de l'actualité agricole.

D'autres conseillers affirment que les agriculteurs consultent d'abord pour obtenir de plus amples informations et acquérir des connaissances. Ces utilisateurs de services-conseils non liés cherchent surtout à obtenir de l'information sur des pratiques agricoles liées à leur spécialisation et à acquérir une bonne connaissance des règlements et des lois qui régissent leurs pratiques et leur exploitation agricole.

Les producteurs porcins constituent une clientèle très utilisatrice de services-conseils non liés en agroenvironnement dû à l'obligation de produire un plan agroenvironnemental de fertilisation (PAEF). Plusieurs d'entre eux consultent dans l'objectif de mettre des champs en grandes cultures (maïs) pour épandre davantage d'engrais organique disponible à la ferme. Les nouvelles pratiques culturales respectueuses de l'environnement posent des problèmes pour une partie de cette clientèle.

Résultats généraux

À l'opposé, les producteurs porcins et de grandes cultures ayant un intérêt à améliorer l'état de leurs sols, à rentabiliser leurs cultures, à changer leurs pratiques culturales, sont des producteurs ouverts et prêts à effectuer un virage agroenvironnemental. Il s'agit d'une clientèle où il est possible, pour des conseillers, de prouver que s'occuper de l'environnement c'est payant.

Dans le même ordre d'idée, les producteurs porcins ou laitiers possédant des surplus de matières organiques à la ferme et en fournissant à plusieurs autres entreprises agricoles sont des clients intéressés à s'occuper de l'environnement. Ces producteurs ont besoin de la présence d'un conseiller pour effectuer la mise à jour et le suivi de leur PAEF.

Selon les répondants, les producteurs agricoles les consultent aussi pour des motifs inhérents aux caractéristiques des services-conseils non liés. À ce sujet, les producteurs agricoles désirent des services-conseils non liés distinctifs, personnalisés et spécialisés. Ils les choisissent en fonction de la compétence des conseillers et des consultants sans égard au type de service-conseil (non liés ou liés). Concrètement, ce sont la notoriété et l'image des organismes dispensateurs qui retiennent leur attention. La notion de « neutralité » n'est pas le motif premier des agriculteurs dans le choix d'utiliser un type de service-conseil plus qu'un autre.

Tableau 5 : Autres motifs de consultation des utilisateurs de services-conseils non liés

Caractéristiques des services-conseils non liés
Distinctifs et complémentaires à ceux existants
Compétence des conseillers et des consultants et notoriété des organismes dispensateurs
Personnalisés
Notion de «neutralité »
Spécialisés
Respect des recommandations
Suivis des recommandations
Approche diagnostique

N.B. : Vingt des vingt-quatre conseillers consultés (83 %) ont exposé des motifs de consultation inhérents aux caractéristiques des services-conseils non liés.

Selon les répondants, les CET sont consultés par les producteurs agricoles pour résoudre des problèmes techniques et économiques spécifiques à leur production et les CAE, principalement pour se conformer à des règles environnementales. Le Programme d'analyse des troupeaux laitiers du Québec (PATLQ) est utilisé pour leurs ressources professionnelles qualifiées dans le domaine de la gestion des troupeaux laitiers. Les GCA sont consultés pour obtenir des conseils en gestion et en consolidation d'entreprise. Le Centre multiservices d'établissement en agriculture (CMEA) se distingue par son service d'accompagnement et par ses interventions au niveau préventif auprès des

Résultats généraux

équipes de transfert et d'établissement d'entreprises agricoles. En somme, l'ensemble des formules de groupe se distingue par l'offre d'un suivi à la ferme plus serré de l'application des recommandations formulées aux membres.

Les producteurs agricoles consultent l'effectif du MAPAQ pour répondre à des demandes pointues dont l'intervention est de courte durée. La gratuité des services-conseils non liés dispensés par le MAPAQ continue à attirer des agriculteurs. Cependant, les répondants précisent que ces clients sous-estiment la valeur des services-conseils non liés offerts et la compétence de l'effectif professionnel.

Les agriculteurs recourent aux consultants pour obtenir des services-conseils non liés personnalisés et complémentaires à ceux existants dans le marché.

Enfin, certains conseillers précisent que la résolution de problèmes, lors de consultation, entraîne une recherche de solutions qui fait souvent naître de nouveaux besoins en consultation.

3.4 Rôles des conseillers

La question « Comment percevez-vous votre rôle ? » a été posée aux conseillers afin d'identifier les principaux rôles qu'ils exercent et ceux perçus par leurs clients.

Plusieurs exemples de mandats et de demandes d'agriculteurs ont été énoncés par les répondants pour expliquer les différents rôles qu'ils remplissent. Afin de répertorier les exemples obtenus et nommer adéquatement les différents rôles qu'ils occupent, nous appuyons notre analyse sur un ouvrage de référence intitulé *Offrir de la consultation en agriculture : guide d'intervention auprès des gestionnaires d'entreprises agricoles*. Le tableau suivant présente donc, par ordre décroissant, les exemples de mandats et de demandes d'agriculteurs exposés par les participants selon les principaux rôles qu'ils occupent.

Résultats généraux

Tableau 6 : Exemples de mandats et de demandes d'agriculteurs

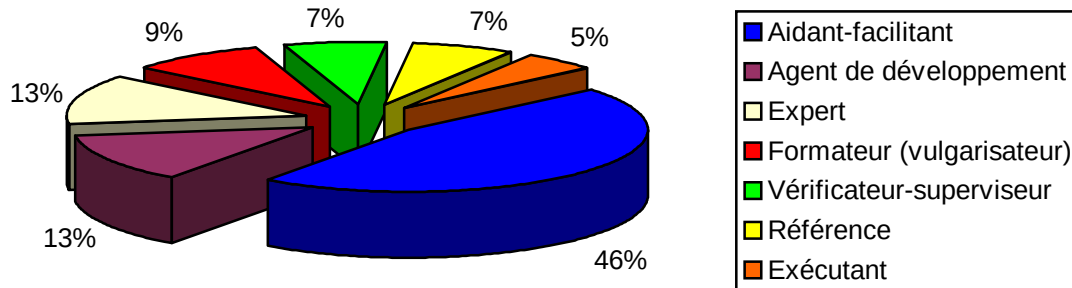
Rôles ⁹	Mandats et demandes
Aidant-facilitant	Amener le client à identifier les problèmes et leurs causes, à analyser par lui-même les résultats, à chercher des solutions applicables, à prendre une décision éclairée, à atteindre ses objectifs, à concevoir une vision globale de développement de l'entreprise; faire cheminer le client au cours du processus de consultation, susciter des réflexions sur les conséquences de l'application des alternatives, le préparer à de nouvelles situations et l'orienter; aider objectivement les agriculteurs à être autonomes dans leurs décisions d'affaires, à être plus critiques vis-à-vis diverses recommandations; chercher et fournir de l'information pour le client afin de lui faciliter une prise de décision éclairée; encadrer et accompagner le client dans ses démarches; intervenir dans les discussions et les choix des différentes options valables pour les clients, favoriser le dialogue; coordonner l'ensemble des démarches.
Agent de développement	Orienter les besoins en recherche, en développement et en transfert technologique; effectuer de la veille technologique, du développement de nouvelles techniques agricoles; réaliser des essais aux champs sur des entreprises agricoles, de la recherche appliquée; proposer des nouvelles pratiques culturales, d'élevage ou de gestion aux agriculteurs; promouvoir la modernisation, rentabiliser l'agriculture.
Expert	Spécialiste, leader, référence dans une discipline ou dans la résolution d'une situation qui pose problème; fournir la compétence; effectuer des recommandations; livrer des services-conseils techniques et économiques; exemples : poser un diagnostic; effectuer une analyse globale d'une situation donnée; trouver des solutions aux problèmes posés par des agriculteurs; apporter de l'information nouvelle.
Formateur-vulgarisateur	Enseigner et informer , organiser des activités de formation et d'information; augmenter le degré de connaissance technique et scientifique des agriculteurs; proposer des outils de travail et des façons de faire aux producteurs; rendre accessibles des résultats de recherche, de nouvelles technologies et pratiques agricoles.
Vérificateur-superviseur	Effectuer des suivis sur l'application d'une recommandation; superviser l'évolution d'un dossier; répondre aux demandes des entreprises agricoles en conformité avec les lois et les règlements.
Référence	Orienter les producteurs vers d'autres spécialistes; faire intervenir des personnes qualifiées dans un processus de consultation; travailler selon une approche réseau; aiguiller un client vers des services-conseils spécialisés.
Exécutant	Exemples : répondre de façon précise et prompte à des questions pointues; résoudre un problème technique, consolider les dettes d'une entreprise agricole, préparer un PAEF.

Les conseillers peuvent remplir plusieurs rôles simultanément. Toutefois, près de la moitié des répondants considèrent que le principal rôle qu'ils occupent est celui de l'aidant-facilitant suivi ex æquo de l'agent de développement et de l'expert (graphique 2 : Rôles remplis par les conseillers, p. 17).

⁹ Source : DION, Suzanne. *Offrir de la consultation en agriculture : guide d'intervention auprès des gestionnaires d'entreprises agricoles*, Agri-Gestion Laval, 1992, pages 43-53; 65.

Résultats généraux

Graphique 2 : Rôles remplis par les conseillers



N.B. : Vingt-trois des vingt-quatre conseillers (92 %) ont exposé les différents rôles qu'ils remplissent comme professionnel.

AIDANT-FACILITANT

Les agriculteurs s'adressent d'abord aux conseillers pour recourir au rôle d'expert. Pourtant, le rôle d'aidant-facilitant est celui auquel ils se réfèrent constamment. L'aidant-facilitant fournit de l'information et soutien les clients dans l'analyse de leur situation, la recherche de solutions et dans l'application de l'alternative choisie. Il joue aussi le rôle de médiation dans certaines situation (ex. : transfert de ferme).

En général, lors d'une consultation, les producteurs agricoles s'attendent à un dialogue avec leur conseiller, un questionnement de base. Les conseillers doivent amener les clients à réfléchir sur leurs besoins, leur situation et le développement de leur entreprise. Ils doivent tenir compte de ces informations afin d'aider leurs clients à orienter leurs choix en fonction de leurs intérêts personnels et des capacités financières de leur entreprise. À cet égard, les conseillers se doivent de développer une autonomie décisionnelle chez leurs clients.

AGENT DE DÉVELOPPEMENT

Le rôle d'agent de développement est associé à la réalisation de projets, à l'élaboration de programmes, à la direction d'une unité de recherche ou à la promotion d'une production ou d'un champ d'intervention. L'agent de développement est en fait un vendeur d'idées. L'apport des nouvelles idées doit toutefois être appuyé d'un argumentaire précis découlant de recherches scientifiques.

Afin d'assurer l'apport d'idées nouvelles dans la communauté professionnelle, il est aussi de la responsabilité de chaque conseiller de remettre en question des principes et des façons de faire auxquels le milieu adhère. Aux dires des répondants, il est essentiel pour les conseillers de développer un vaste

Résultats généraux

réseau de contacts professionnels, de consulter divers ouvrages scientifiques et d'effectuer des voyages locaux et à l'étranger.

EXPERT

Le rôle d'expert s'exerce quand un conseiller utilise des données objectives d'une discipline pour analyser une situation exposée par des clients. Les conseillers soumettent des recommandations précises à la suite d'études et fournissent de l'information nouvelle aux entreprises agricoles. Le rôle d'expert prend toutefois toute son importance lorsque les clients s'engagent à respecter les recommandations formulées.

FORMATEUR-VULGARISATEUR

Les conseillers occupent le rôle de formateur-vulgarisateur lorsqu'ils identifient des besoins, organisent et offrent des activités de formation individuelle ou de groupe. Ils transmettent de nouvelles connaissances techniques et scientifiques et préparent les agriculteurs à répondre à de nouvelles situations pour lesquelles ils ne possèdent pas nécessairement toutes les habiletés requises.

VÉRIFICATEUR-SUPERVISEUR

Les conseillers qui occupent des emplois dont les tâches impliquent l'évaluation de demandes d'aide financière ou d'admissibilité à des programmes d'aide remplissent un rôle de vérificateur-superviseur.

RÉFÉRENCE

Les conseillers ne peuvent pas être spécialistes dans toutes les productions et dans tous les champs d'intervention de l'agronomie et de l'ingénierie. C'est la raison pour laquelle ils doivent référer des clients à des intervenants spécialisés lorsque la résolution d'un problème exige un degré de connaissance plus élevé que le leur.

En d'autres mots, le rôle de référence s'exerce lorsque les conseillers identifient des ressources professionnelles dont le client a besoin, transmettent les informations nécessaires aux clients pour les contacter ou recourent à ces ressources pour atteindre les objectifs ou régler le problème du client. Afin de remplir ce rôle, les conseillers doivent toutefois posséder une vaste connaissance des ressources professionnelles disponibles ou accéder à des réseaux d'information pour les connaître.

Résultats généraux

EXÉCUTANT

Les conseillers remplissent le rôle d'exécutant lorsqu'ils utilisent exclusivement leur compétence pour livrer le produit d'une demande. Dans ces circonstances, la demande des clients est claire et ces derniers s'attendent à ne recevoir rien d'autre que le produit exigé.

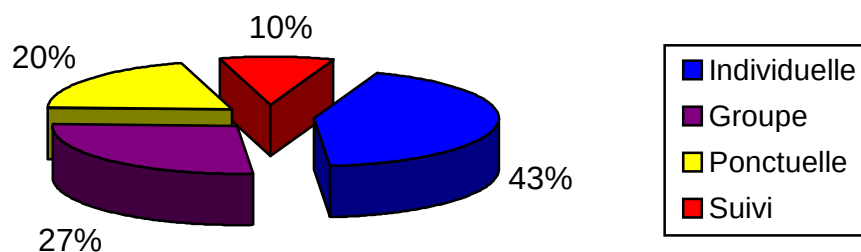
Les répondants sont d'avis qu'un conseiller a bien rempli ses différents rôles quand les clients prennent eux-mêmes les décisions qui s'imposent et assument leurs choix. À l'inverse, la pire situation survient lorsque des clients ne prennent plus de décisions par eux-mêmes et dépendent des avis de leurs conseillers. Tout bien considéré, la plus grande source de valorisation pour un conseiller est de voir l'évolution des clients et des performances technico-économiques de leur entreprise.

3.5 Formes de livraison des services-conseils non liés

Les conseillers ont été invités à répondre à la question « Sous quelles formes prodiguez-vous vos services-conseils non liés ? ». L'objectif de cette question visait à dresser un portrait des différentes formes de livraison.

Les conseillers livrent des services-conseils non liés sous quatre formes : individuelle, groupe, ponctuelle et suivi. La forme de livraison individuelle est la plus utilisée par les répondants.

Graphique 3 : Formes de livraison utilisées par les conseillers



N.B. : Dix-sept des vingt-quatre conseillers (71 %) ont exposé les formes de livraison utilisées.

Résultats généraux

INDIVIDUELLE

La forme de livraison individuelle comprend quatre moyens d'intervention, soit la rencontre, la consultation téléphonique, l'imprimé et le courrier électronique. Ces derniers sont utilisés par les conseillers selon cet ordre décroissant d'importance.

La première consultation entre un producteur agricole et un conseiller s'effectue généralement par téléphone ou par une rencontre individuelle au bureau. La tâche du conseiller consiste principalement à vérifier le sérieux du client en regard du projet exposé et les possibilités de réalisation. Lorsque le projet décrit par un agriculteur semble réfléchi et que des installations physiques sont à considérer, le conseiller se déplace à la ferme pour une rencontre individuelle.

La rencontre individuelle à la ferme permet au conseiller de se faire une idée plus précise sur le client et la faisabilité du projet. La possibilité de rencontrer les producteurs agricoles dans leurs éléments permet également de dégager des contraintes qu'eux ne perçoivent pas et d'éliminer des distorsions. À la ferme, les producteurs sont plus réceptifs aux avis émis par le conseiller et plus ouverts à discuter des résultats financiers de leur exploitation.

Au sein des formules de groupe, l'offre des services-conseils non liés et la structure de fonctionnement de ces organismes sont orientées vers la rencontre individuelle à la ferme. Cette dernière est une porte d'entrée pour les conseillers de ces organismes et facilite l'approche client.

Des avis sont aussi donnés par téléphone de façon régulière à des clients autonomes en matière de services-conseils non liés. Selon des répondants du MAPAQ, la répartition de la clientèle agricole dans la vaste région de la Chaudière-Appalaches favorise également la consultation par téléphone.

L'utilisation de l'imprimé pour transmettre les plus récents résultats de recherche et d'innovation technologique demeure un véhicule de communication utilisé par des répondants. Des services-conseils non liés sont surtout livrés à la clientèle agricole par le biais d'articles dans des revues et des journaux spécialisés. Ces articles sont parfois utilisés pour servir d'introduction à des rencontres individuelles et de groupe. Des rapports peuvent aussi être remis à des clients à la suite d'une consultation. Ces documents contiennent habituellement une description de la technologie recommandée, des travaux à effectuer et des coûts afférents.

Les répondants affirment que, pour le moment, peu de demandes de consultation sont effectuées par courrier électronique. Par contre, le courrier électronique est régulièrement utilisé pour effectuer un transfert d'information, prendre un rendez-vous ou prendre des nouvelles des clients ou des membres.

Résultats généraux

Le courrier électronique est devenu même indispensable pour quelques conseillers.

Certains adhérents à la formule de groupe seraient en faveur de l'utilisation du courrier électronique dans la livraison des services-conseils non liés. Cette pratique diminuerait les coûts d'opération des organisations et augmenterait l'efficacité du travail des conseillers.

GROUPE

La forme de livraison de groupe inclus l'activité de groupe, la formule de groupe et la formation collective. Ces dernières sont utilisées par les conseillers selon cet ordre décroissant d'importance.

Selon les répondants, les activités de groupe sont très persuasives auprès de la clientèle agricole moins avisée. Cette forme de livraison attire plusieurs agriculteurs peu ou pas utilisateurs de services-conseils non liés. Les portes ouvertes, les démonstrations, les visites et les voyages présentent des points de vues techniques et pratiques dans l'environnement même des agriculteurs, ce qui est fort apprécié. Les échanges entre conseillers et agriculteurs ainsi qu'entre producteurs sont fructueux. Ce contexte favorise une ouverture des agriculteurs à discuter, à partager leurs résultats d'essais et à commenter ce qu'ils voient. Ces activités offrent aussi la possibilité aux conseillers de créer des liens et/ou d'entretenir une relation de confiance avec des producteurs agricoles.

Comme les activités de groupe apportent des informations et des façons de faire nouvelles aux producteurs agricoles, elles engendrent aussi des demandes en services-conseils non liés sous forme de rencontre individuelle; ce qui est une étape majeure.

Généralement, les services-conseils non liés livrés au sein de la formule de groupe le sont sous forme de rencontres individuelles à la ferme. Toutefois, des rencontres avec une équipe multidisciplinaire à la ferme sont parfois organisées¹⁰. Le but de ces rencontres est de régler un problème qui interpelle plusieurs conseillers gravitant autour de l'entreprise en difficulté. Selon certains, cette approche mériterait d'être davantage explorée puisque efficace, mais les membres doivent d'abord être ouverts à cette pratique.

D'autres organismes issus de la formule de groupe livrent des services-conseils non liés selon l'approche de la « table ronde ». Les membres sont invités à échanger sur différents sujets qui les préoccupent.

¹⁰ Équipe multidisciplinaire : groupe de conseillers composé d'un maître d'œuvre, conseiller de confiance du client, et de spécialistes provenant de divers organismes dispensateurs.

Résultats généraux

La formation collective prend généralement la forme de colloques, forums et journées d'information. Les conseillers y traitent de divers sujets selon un point de vue plus théorique. Ces derniers sont parfois organisateurs, conférenciers ou animateurs de ces journées.

Durant la saison hivernale, les conseillers oeuvrant au sein d'une formule de groupe organisent des activités de formation spécifiques et adaptées aux membres. Des conférenciers et des collègues de travail peuvent être invités à venir partager leurs connaissances théoriques et pratiques sur divers sujets. Ces séances de formation rejoignent toutefois les clients les plus actifs au sein des groupes.

PONCTUELLE

La forme de livraison ponctuelle répond à des demandes précises d'agriculteurs en services-conseils non liés (recherche d'information, analyse de projet, aide technique). L'intervention est de courte durée, entre quatre à cinq heures, et interpelle surtout le rôle d'exécutant chez le conseiller. Les analyses effectuées sont moins poussées et les services-conseils non liés livrés moins précis et moins complets. Les actes professionnels sont payés selon un taux horaire et dispensés selon les besoins des agriculteurs à un moment précis.

Au sein des formules de groupe, la forme de livraison ponctuelle peut être occasionnellement offerte aux membres de certains organismes. Toutefois, l'offre de services-conseils non liés ponctuels n'est pas privilégiée uniformément par les répondants pour une raison d'équité envers les adhérents et parce qu'elle offre moins de perspective de développement aux entreprises agricoles membres.

Par contre, d'autres répondants sont favorables au développement de la forme de livraison ponctuelle. Ils la perçoivent comme complémentaire au suivi plus régulier des recommandations. De plus, elle représente une porte d'entrée pour les producteurs agricoles intéressés à accéder à une formule de groupe. Les conseillers peuvent ainsi démontrer la valeur d'un groupe. D'ailleurs, ces derniers observent que ce n'est pas l'élite des producteurs agricoles qui y recourent. Selon certains, les formules de groupe devraient tenir compte du fait que des non-membres soient favorables à recevoir au besoin certains services-conseils non liés et à payer sur une base de tarification horaire.

Pour les répondants du MAPAQ, le service-conseil non lié ponctuel doit être maintenu au sein du ministère. Le ratio agriculteurs/conseiller est très élevé; cette situation permet difficilement aux conseillers de fournir un suivi de l'application des recommandations formulées.

Résultats généraux

SUIVI

Cette forme de livraison consiste à suivre régulièrement l'application à la ferme des recommandations formulées par un conseiller. L'intervention est continue au cours d'une année et interpelle principalement le rôle d'aidant-facilitant chez le conseiller. Les analyses effectuées sont plus poussées et les services-conseils sont personnalisés. Les utilisateurs payent un montant annuel habituellement sous forme de cotisation pour obtenir cette forme de livraison de services-conseils non liés privilégiée par la formule de groupe.

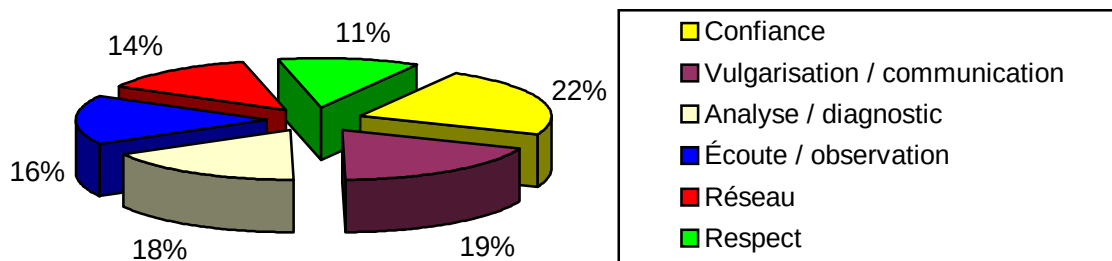
3.6 Critères de qualité d'un bon conseiller et d'un bon service-conseil non lié

Les intervenants ont été invités à exposer différents critères de qualité pour définir un bon conseiller et un bon service-conseil.

CONSEILLER

Les conseillers jugent que les agriculteurs recourent à leurs services-conseils non liés d'abord parce qu'ils ont confiance en eux, possèdent une bonne capacité de vulgarisation et d'analyse. L'écoute, la capacité à établir un réseau de contacts professionnels et le respect sont aussi des qualificatifs d'importance pour eux. D'autres attributs ont également été énumérés, mais à des fréquences moindres. Il s'agit de la compétence/professionnalisme, de l'objectivité, de la connaissance agronomique et de la disponibilité/visibilité.

Graphique 4 : Critères de qualité d'un bon conseiller



N.B. : Les vingt-quatre conseillers participants se sont exprimés sur cette question.

Les nombreux critères de qualité exposés par les intervenants groupent diverses attitudes et habiletés. Aux dires des conseillers, si certaines de ces qualités sont jusqu'à un certain point innées, elles peuvent se développer avec la volonté, le temps et l'expérience.

Résultats généraux

Ils considèrent également difficile d'établir un ordre de priorité dans les critères de qualité énoncés; toutes sont intimement liées. Une lacune dans le savoir être (savoir-vivre) permet difficilement d'établir une relation de confiance. De même, le manque de savoir (connaissances agronomiques) et de savoir-faire (ex. : poser un diagnostic, identifier des solutions, analyser des projets, etc.) permet difficilement de persuader un client de la justesse des recommandations émises. L'absence d'un seul de ces éléments en consultation risque fort de décevoir tout producteur agricole et cette insatisfaction peut entraîner la perte de clients.

CONFIANCE

Le lien de confiance entre le producteur agricole et le conseiller est capital à la réussite d'une consultation. En l'absence de lien de confiance, le producteur agricole prend difficilement en compte les recommandations formulées et est peu enclin à explorer l'offre de services-conseils non liés de l'organisme dispensateur ou du consultant. Pour créer un climat de confiance, le conseiller doit écouter, respecter et apprendre du producteur; le client doit faire de même. La confiance mutuelle est nécessaire dans la mesure où le conseiller demande au client de modifier un projet d'expansion, de changer de technique de travail, de dépenser de l'argent, etc.

Un conseiller est accepté par ses clients lorsque ces derniers consentent à discuter de leurs états financiers. Ses clients lui accordent alors de la reconnaissance pour ses compétences agronomiques puis pour son approche client et sa vision de la situation exposée.

Bien sûr le degré de confiance n'est pas le même avec tous les clients. Ces derniers peuvent instinctivement avoir de l'empathie envers des intervenants alors que d'autres agriculteurs peuvent ressentir de l'antipathie pour ces mêmes personnes. La fonction conseil se définit d'abord par des rapports humains.

VULGARISATION / COMMUNICATION

La communication est un élément intrinsèque à la fonction conseil. Un conseiller capable de parler d'égal à égal avec des agriculteurs est à la portée de ses clients, de même que lorsqu'il vulgarise simplement les connaissances scientifiques et techniques agronomiques selon leurs besoins.

ANALYSE / DIAGNOSTIC

Un bon conseiller est en mesure de bien cerner les demandes, comprendre promptement la dynamique d'un problème et détecter précisément les besoins des producteurs. Son esprit d'analyse et sa capacité à poser un diagnostic lui permettent d'évaluer, dès les premières rencontres, la situation vécue par ses

Résultats généraux

clients et de déterminer où chacun d'eux se situe dans son cheminement afin de mieux le guider.

Ces capacités lui permettent également de bien définir les objectifs de ses clients et de déterminer les limites à leur prise de décision. Pour ce faire, un bon conseiller doit essentiellement posséder des connaissances générales pour avoir une vision globale de l'entreprise.

Le conseiller ne doit pas mettre un frein aux idées transmises par les producteurs même si ces dernières peuvent lui paraître irréalistes. Une fois l'analyse effectuée, certaines d'entre elles peuvent être source d'innovation.

ÉCOUTE / OBSERVATION

L'écoute est essentielle à la bonne cueillette de données dont l'analyse permettra d'exposer des solutions applicables aux situations exposées. Le sens de l'observation est aussi indispensable au cours d'un processus de consultation. Ceci pour détecter les besoins des producteurs non explicitement dits.

L'écoute sous-entend aussi la capacité d'un conseiller « d'être porté » vers un client. Le conseiller ne doit pas être centré sur lui-même ou sur son conseil mais plutôt sur l'attention à accorder aux réflexions exprimées par le client.

RÉSEAU

Un conseiller isolé ne peut pas progresser. Pour ce faire, il doit échanger de l'information et des connaissances avec ses homologues. À ce sujet, des conseillers affirment que le nombre de rencontres d'information annuelles entre conseillers d'un même type de formule de groupe demeurent insuffisant.

La capacité à référer à des spécialistes, lorsqu'un conseiller n'est pas en mesure d'effectuer un travail, est aussi un critère de qualité à posséder. Un conseiller se doit d'avoir des contacts professionnels et de recourir à ces personnes ressources au besoin. Dans une démarche de résolution de problème, il doit être en mesure de choisir une personne ressource qui satisfera le mieux aux attentes du client.

La capacité de travailler en partenariat ou en collaboration avec d'autres professionnels de divers champs d'intervention, liés ou non au domaine agricole, est aussi un critère de qualité exigé. La connaissance des consultants et des organismes dispensateurs de services-conseils agricoles de la région est indispensable.

Résultats généraux

Afin d'offrir de bons services-conseils non liés, la connaissance du champ d'intervention, du rôle de chaque conseiller ou consultant impliqué dans un processus de consultation est aussi essentielle.

RESPECT

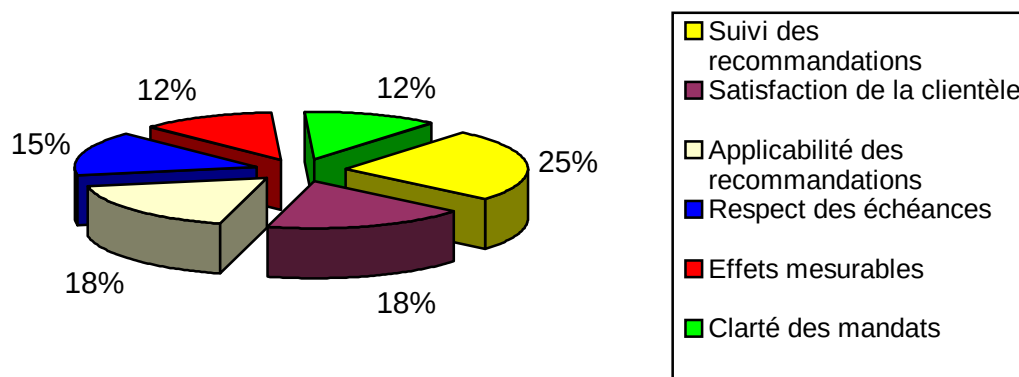
Un bon conseiller respecte ses clients, vérifie auprès de ces derniers leur compréhension et valide le mandat confié tout en étant à l'écoute de leurs craintes. Il s'assure également de fournir les bonnes réponses, de ne pas dire n'importe quoi dans ses recommandations. Il évite d'imposer ses idées; il présente plutôt aux clients diverses solutions applicables. Il respecte les besoins des personnes impliquées, les objectifs de développement des entreprises et le rythme avec lequel les clients envisagent effectuer des changements. Il se place au niveau des clients; évite de les bousculer et d'être directif à leur égard.

SERVICE-CONSEIL NON LIÉ

Les conseillers jugent que les agriculteurs recourent principalement à leurs services-conseils non liés pour le suivi, la satisfaction découlant d'une consultation antérieure et l'applicabilité des recommandations. Le respect des échéances, les effets mesurables des recommandations ainsi que la clarté des mandats sont aussi des qualificatifs d'importance. D'autres attributs sont associés à un bon service-conseil non lié par les répondants, mais à des fréquences moins élevées. Ce sont, par ordre décroissant d'importance, un service-conseil non lié personnalisé, la stabilité des conseillers, l'utilisation d'outils de travail et l'objectivité des recommandations (graphique 5 : Critères de qualité d'un bon service-conseil non lié, p. 27)

Résultats généraux

Graphique 5 : Critères de qualité d'un bon service-conseil non lié



N.B. : Dix-neuf des vingt-quatre conseillers consultés (80 %) ont émis différents critères de qualité pour définir un bon service-conseil.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Le suivi des recommandations est jugé essentiel par un bon nombre de conseillers. Il permet de vérifier l'application et la mise à profit des conseils livrés aux clients. Selon des conseillers oeuvrant au sein du MAPAQ, cette action n'est pas suffisamment réalisée dans la pratique, faute de temps disponible.

Le suivi des recommandations permet de fermer la boucle du processus de consultation. L'absence de suivi peut aller jusqu'à démolir un bon projet au moment de son application faute d'information et de vérification de la compréhension du client. Assurer un suivi régulier offre la possibilité non seulement d'aider concrètement un producteur, mais permet aussi au conseiller d'apprécier les résultats de ses recommandations.

Selon les conseillers, le suivi régulier des recommandations est perçu par l'ensemble des agriculteurs comme un indicateur d'intérêt. Les producteurs agricoles apprécient la visite à la ferme de leur conseiller lors de la réalisation de projets. Ainsi, dans la mesure où des conseillers souhaiteraient reprendre une collaboration avec des clients ou profiter pleinement de l'expérience vécue, le respect de ce critère de qualité serait important.

En somme, le suivi des recommandations approfondit le contact pour une future collaboration et s'avère très riche d'apprentissage pour le client comme pour le conseiller. Il apporte mutuellement une reconnaissance et un soutien professionnel.

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

La satisfaction de la clientèle demeure la principale mesure de la finalité d'un service-conseil non lié. Un service-conseil non lié reconnu dans le milieu agricole est un gage de qualité.

Résultats généraux

APPLICABILITÉ DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations formulées par un conseiller doivent être applicables. Un conseil est applicable lorsqu'il possède les attributs suivants :

- **accessible** : divulgué dans les mots des producteurs agricoles;
- **réaliste** : basé sur la connaissance du producteur et les résultats technico-économiques de l'entreprise;
- **pragmatique** : fondé sur la pratique et l'efficacité.

RESPECT DES ÉCHÉANCES

Afin de maintenir le degré de satisfaction et la relation de confiance, le conseiller doit éviter de laisser traîner les tâches ou obligations envers ses clients, d'être négligent. Les producteurs sont satisfaits des services-conseils non liés lorsque ces derniers perçoivent que leur demande, dossier ou cas, chemine. Pour ce faire, le conseiller doit respecter les échéances préalablement établies dans un contrat de livraison de services-conseils non liés.

EFFETS MESURABLES

Les intervenants recommandent de livrer des conseils dont les effets technico-économiques, humains et sociaux sont identifiés et mesurables. Ainsi, avant d'émettre des recommandations, le conseiller doit préalablement identifier les effets de ces dernières. Les producteurs ne disposent plus d'une aussi grande marge de manœuvre pour gérer leur entreprise en raison de la complexité réglementaire, de l'augmentation des coûts de production et des performances inégales des marchés. C'est pourquoi il est capital d'évaluer, avant toute application, la rentabilité du changement souhaité, l'incidence sur l'organisation du travail, l'effet agroenvironnemental et autres éléments afin d'assurer le bon développement des entreprises qui consultent.

CLARTÉ DES MANDATS

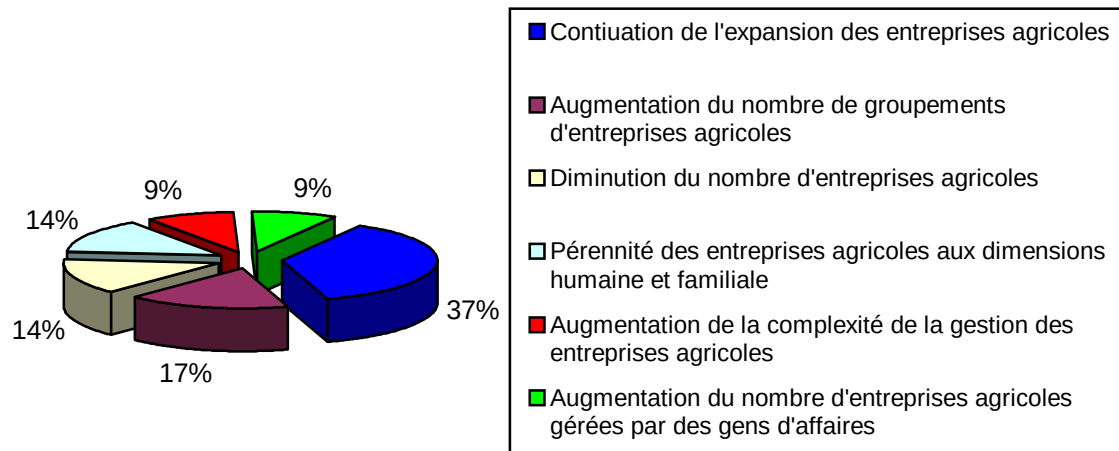
Le mandat et les tâches à effectuer par les deux parties doivent être clairs, précis et, si l'importance du travail le justifie, un contrat de livraison des services-conseils non liés peut être signé. Dans le cas où le conseiller ne serait pas en mesure de livrer le service-conseil non lié demandé, il ne doit pas être réticent à l'idée de l'avouer au producteur avant de signer toute convention ou contrat.

3.7 Entreprises agricoles et agriculture de demain

Dans le but de saisir les besoins futurs en services-conseils non liés des producteurs agricoles, la question a été posée aux conseillers : comment percevez-vous la ferme et l'agriculture de demain ? Les réponses obtenues sont multiples, parfois inter-reliées, parfois contradictoires; mais des tendances se dessinent.

ENTREPRISES AGRICOLES DE DEMAIN

Graphique 6 : Représentation des entreprises agricoles de demain



N.B. : Quinze des vingt-quatre conseillers consultés (63 %) ont fait part de leurs visions à l'égard des entreprises agricoles, de l'agriculture et des services-conseils non liés de demain.

CONTINUATION DE L'EXPANSION DES ENTREPRISES AGRICOLES

Pour plus du tiers des répondants, le modèle productiviste américain demeurera; mais à quel point il s'implantera, la réponse reste inconnue. Toutefois, ce modèle suscite beaucoup de réactions et de réflexions au sein des conseillers. En résumé, la tendance vers de plus grandes entreprises agricoles et la concentration des élevages se maintiendra.

Pour l'ensemble des productions, l'expansion des entreprises agricoles nécessitera davantage d'investissements majeurs, une gestion serrée des opérations et des qualifications spécifiques chez les dirigeants. Ces derniers chercheront davantage à atteindre la rentabilité pour s'assurer d'une meilleure qualité de vie. Cette situation favorisera une plus grande utilisation des services-conseils non liés.

Les fermes laitières continueront à grossir par des investissements dans le fonds de terre et non le quota laitier. Les entreprises de bovins de boucherie continueront leur consolidation par l'augmentation du cheptel.

Résultats généraux

Trois catégories d'entreprise se démarqueront :

- Exploitations très spécialisées et très performantes;
(ex. : entreprise de veaux d'embouche comptant entre 100 et 200 vaches de boucherie)
- Entreprises performantes comptant moins de sujets mais diversifiées;
(ex. : entreprise de veaux d'embouche comptant entre 50 et 100 vaches de boucherie avec une production associée, soit le porc, l'acériculture ou les deux)
- Ferme écoulant un petit volume de production, affichant des performances technico-économiques moyennes ou bonnes et démontrant une fragilité financière.

Les entreprises à gros volume de production, spécialisées et performantes, recruteront davantage de technologistes et d'agronomes au sein de leur effectif professionnel pour satisfaire à leurs besoins en services-conseils non liés technico-économiques, en recherche et en développement.

AUGMENTATION DU NOMBRE DE GROUPEMENTS D'ENTREPRISES AGRICOLES

Le modèle de groupement s'apparentera à du micro-groupement, comprenant au plus trois entreprises agricoles familiales. La formule coopérative ne prendra pas nécessairement d'ampleur. Par contre, le développement de l'intégration verticale de l'industrie agricole continuera, particulièrement en production porcine¹¹. Aux dires de conseillers, les producteurs porcins indépendants qui n'utiliseront pas de services-conseils non liés dans un proche avenir risqueront davantage d'être intégrés par des compagnies privées.

Les entreprises de plus petites tailles ne pourront pas se payer les mêmes services-conseils non liés que les entreprises à grand volume de production. Les petites unités de production ne dégagent pas toujours les revenus nécessaires pour acheter des services-conseils non liés. Pour accéder à des spécialistes qualifiés et être informé des nouvelles techniques de production et des innovations technologiques, les petites unités de production auront davantage besoin de se grouper et, à ce titre, l'avancement s'effectuera essentiellement par la formule de groupe.

La pénurie de main-d'œuvre agricole qualifiée demeurera un problème. Les exploitants agricoles continueront à se grouper pour partager une même ressource.

¹¹ Action d'adjoindre à l'activité propre d'une entreprise les activités qui s'y rattachent dans le cycle de la fabrication des produits; concentration des secteurs d'activité production, transformation, distribution.

Résultats généraux

Les entreprises agricoles cherchant à atteindre l'efficacité s'associeront de plus en plus avec des conseillers et des organismes dispensateurs de services-conseils à l'affût des derniers développements.

DIMINUTION DU NOMBRE D'ENTREPRISES AGRICOLES

Pour l'ensemble des productions contingentées, et particulièrement en production laitière, le transfert des fermes familiales sera de plus en plus difficile à réaliser. En effet, le système économique ne favorisera pas le transfert d'entreprises laitières à la relève. La capitalisation importante réalisée sur ces exploitations au cours des dernières années incitera les propriétaires à s'approprier le gain en capital. Le démantèlement des entreprises laitières pourrait continuer à s'avérer un choix payant qui entraînera une diminution du nombre de transferts de ferme et d'exploitations agricoles. De plus, les petites unités de production peu efficaces ne seront pas transférables; elles disparaîtront avec la vente ou le démantèlement des actifs.

Les entreprises agricoles dont les gestionnaires n'ont aucune vision de développement, manqueront d'intérêt, n'utiliseront pas de services-conseils non liés, risqueront de disparaître.

PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES AGRICOLES AUX DIMENSIONS HUMAINE ET FAMILIALE

L'entreprise agricole aux dimensions humaine et familiale demeurera. La population a besoin de ces fermes et a une volonté de les faire perdurer. Les jeunes entrepreneurs veulent bénéficier d'une qualité de vie et faire vivre leur famille avec les revenus de ce type d'entreprise agricole.

Les difficultés à recruter de la main d'œuvre agricole ainsi que le besoin des conjointes de se réaliser dans le cadre d'un emploi extérieur influenceront toutefois l'établissement de la ferme familiale. Ainsi, de plus en plus de jeunes agriculteurs engageront des employés et géreront leur entreprise en association avec d'autres membres de la famille. L'établissement d'une ferme familiale sera aussi conditionnel à sa localisation dans un milieu économique propice à l'emploi.

AUGMENTATION DE LA COMPLEXITÉ DE LA GESTION DES ENTREPRISES AGRICOLES

La gestion des entreprises agricoles sera plus complexe et la difficulté à dégager une marge bénéficiaire suffisante sera plus grande. Les gestionnaires auront davantage besoin de services-conseils non liés en gestion et en économie pour fin d'analyse et de prise de décision en situation complexe. En ce sens, les services-conseils non liés de la région doivent être accessibles et être bien connus des entreprises agricoles de demain.

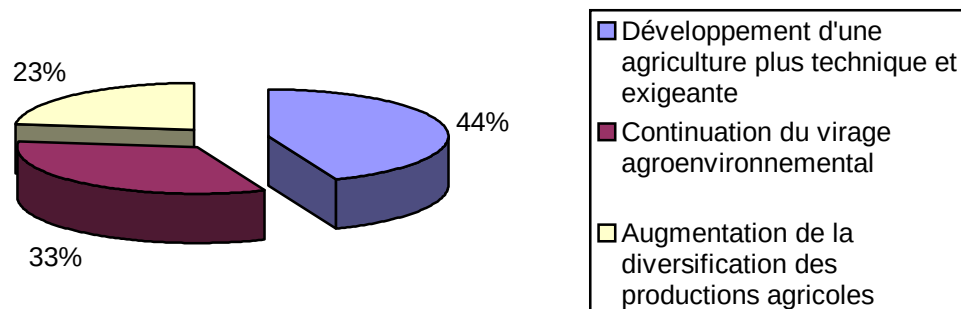
Résultats généraux

AUGMENTATION DU NOMBRE D'ENTREPRISES AGRICOLES GÉRÉES PAR DES GENS D'AFFAIRES

Un fort pourcentage des entreprises agricoles de demain sera géré par des gens d'affaires. Ces agriculteurs, sans nécessairement posséder un gros volume de production, exploiteront des entreprises modernes et efficaces. Les futurs producteurs seront des gens avisés qui consulteront.

AGRICULTURE DE DEMAIN

Graphique 7 : Représentation de l'agriculture de demain



DÉVELOPPEMENT D'UNE AGRICULTURE PLUS TECHNIQUE ET EXIGEANTE

L'agriculture de demain sera plus technique et exigeante, entre autres, par rapport à la rentabilité des exploitations et la qualité des produits agricoles. Par le fait même, moins d'agriculteurs pratiqueront l'agriculture à temps partiel. La demande en services-conseils non liés seront aussi plus précises.

CONTINUATION DU VIRAGE AGROENVIRONNEMENTAL

Les producteurs agricoles sont de plus en plus conscients de l'effet de leurs pratiques sur l'environnement et plusieurs se conforment présentement aux règles environnementales. Les pressions sociales seront vives et les agriculteurs seront davantage interpellés pour la protection de l'environnement. Dans quelques années, davantage d'entreprises agricoles auront pris le virage de l'agriculture durable.

AUGMENTATION DE LA DIVERSIFICATION DES PRODUCTIONS AGRICOLES

Quelques conseillers consultés croient que certains facteurs favoriseront la diversification des productions agricoles. L'exigence à se conformer aux règles environnementales, le manque de main-d'œuvre qualifiée et la faible rentabilité

Résultats généraux

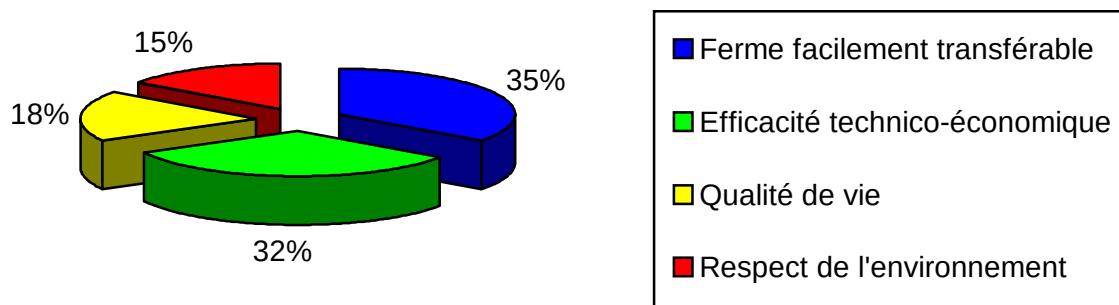
de certaines productions entraîneront une diversification des productions agricoles.

3.8 Défis des agriculteurs de demain

Les conseillers ont été invités à exposer les principaux défis auxquels les producteurs agricoles seront confrontés au cours des prochaines années. Le but de cette question était de cerner les besoins éventuels de la clientèle agricole en services-conseils non liés.

Pour que la ferme se perpétue, les agriculteurs devront posséder une ferme facilement transférable, gérer de façon efficace leur exploitation, préserver leur qualité de vie et respecter l'environnement. D'autres défis sont également exposés, mais à des fréquences moindres. Ce sont le recrutement d'une main-d'œuvre agricole qualifiée, le maintien des fermes aux dimensions humaine et familiale et la gestion du personnel.

Graphique 8 : Défis des agriculteurs de demain



N.B. : Quinze des vingt-quatre conseillers consultés (63 %) ont fait part de leur vision à l'égard des défis des agriculteurs de demain.

FERME FACILEMENT TRANSFÉRABLE

Le système économique actuel risque encore de ne pas favoriser le transfert de ferme à la relève. La capitalisation importante réalisée par les entreprises agricoles au cours des dernières années continuera d'inciter les propriétaires à s'approprier le gain en capital. De plus, la valeur des fermes familiales sera trop élevée pour un grand nombre de jeunes entrepreneurs potentiellement acquéreurs. Ces derniers n'auront pas la capacité de rembourser les actifs acquis aux prix de marché. L'endettement et le revenu généré par les entreprises ne faciliteront pas l'obtention de prêts agricoles et, par conséquent, l'achat de la ferme familiale par la relève. Les parents désirant transférer leur ferme auront aussi besoin d'un certain montant d'argent pour assurer leurs besoins financiers à la retraite.

Résultats généraux

Le transfert et l'implantation d'exploitations agricoles exigeront davantage d'apport de capitaux et un esprit ambitieux de la part des successeurs et des promoteurs. La gestion financière sera un élément clé de la réussite d'un transfert de ferme familiale et à l'établissement de jeunes promoteurs. Cette clientèle devra savoir faire la part des choses au moment de prises de décisions d'affaires. La relève agricole et les jeunes promoteurs auront à réaliser de plus en plus d'études et d'analyses pour s'établir ou démarrer un projet en agriculture.

Les relations parents-enfants sont et risquent encore d'être une des principales causes des difficultés de transfert des fermes familiales. Les parents devront accepter que l'enfant prenne progressivement des décisions dans l'entreprise. Ainsi, pour être un succès, le transfert de ferme nécessitera l'implication de plusieurs intervenants et le recours à des services-conseils non liés.

EFFICACITÉ TECHNICO-ÉCONOMIQUE

Pour demeurer en activité, les producteurs agricoles devront continuer à s'ajuster et à évoluer dans un contexte de mondialisation des marchés agroalimentaires. La présence d'intégrateurs et de multinationales obligera les producteurs indépendants à maintenir une efficacité technico-économique. Ainsi, le principal défi pour les agriculteurs sera de maintenir de faibles coûts de production dans tous les secteurs d'activité de leur production. Ce défi sera particulièrement important pour les agriculteurs préférant exploiter leur entreprise sans nécessairement gérer de gros volume de production; l'efficacité devra sans contredit être là.

QUALITÉ DE VIE

Au cours des dernières années, le développement des entreprises agricoles selon le modèle américain a entraîné, chez certaines d'entre elles, des taux d'endettement élevés. Pour certains gestionnaires de ces entreprises, cette situation a été et est encore difficile à assumer sur le plan de la santé mentale. Selon des répondants, les taux de suicide et d'épuisement professionnel risquent de continuer à s'élever au sein de cette clientèle agricole au cours des prochaines années.

RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

Les agriculteurs seront davantage interpellés pour la protection de l'environnement. Le défi des agriculteurs sera de produire dans un cadre environnemental imposé par les grands décideurs de l'agriculture. Les producteurs devront accepter cette réalité et œuvrer dans un contexte de développement durable. C'est toutefois aux conseillers que revient le rôle d'inculquer le respect des règles environnementales et de développer une conscience sociale auprès des agriculteurs.

3.9 Motifs justifiant la non-consultation des organismes dispensateurs et la non-utilisation des services-conseils non liés

Plusieurs motifs ont été exposés pour expliquer la non-consultation des organismes dispensateurs de la région et la non-utilisation des services-conseils non liés.

NON-CONSULTATION DES ORGANISMES DISPENSATEURS

Tableau 7 : Motifs justifiant la non-consultation des organismes dispensateurs

Motifs
Ensemble des organismes dispensateurs (tous les répondants)
Méconnaissance des dispensateurs, de leur offre et de leur rôle
Consultation de dispensateurs de services-conseils liés
Exploitation d'entreprises intégrées
Consultation de gens de proximité
MAPAQ (seulement les répondants du ministère)
Horaire de travail manquant de flexibilité
Circulation d'une image à connotation négative
Insatisfactions
Réduction des services-conseils personnalisés à la ferme
Méconnaissance des rôles et mandats
Diminution des services-conseils de groupe
Diminution du nombre de centres de services
Formule de groupe (seulement les répondants d'une formule de groupe)
Formule non appropriée

N.B. : Vingt et un des vingt-quatre conseillers consultés (88 %) ont exposé des motifs pour lesquels des agriculteurs ne consultent pas les dispensateurs et ne recourent pas aux services-conseils non liés.

ENSEMBLE DES ORGANISMES DISPENSATEURS

La méconnaissance des organismes dispensateurs, de leur offre de services-conseils non liés et de leurs rôles respectifs, serait la principale cause de la non-consultation. La consultation des organismes dispensateurs de services-conseils liés, l'exploitation d'entreprises intégrées et la consultation de gens de proximité sont d'autres motifs responsables de la non-consultation émis par les répondants, mais à des fréquences moindres.

Selon des répondants, plusieurs des agriculteurs qui consultent exclusivement les organismes dispensateurs de services-conseils liés ont une confiance inébranlable envers leurs fournisseurs d'intrants agricoles. Par leurs représentants, ces producteurs ont généralement l'impression de recevoir des conseils gratuits. Les représentants, en leur vendant du matériel, vont leur

Résultats généraux

donner en prime plusieurs « petits trucs ». De plus, ils sont satisfaits des services-conseils liés qu'ils reçoivent.

Dans les faits, les producteurs agricoles qui ne s'adressent pas à des organismes dispensateurs de services-conseils non liés s'informent, mais auprès de leurs voisins, de leurs proches de tempérament plus fonceur, souvent eux-mêmes agriculteurs. Ces personnes sont en quelque sorte leurs maîtres à penser; ainsi une grande confiance leur est accordée. Cette situation peut s'avérer déplorable lorsque ces personnes de proximité s'adonnent à être techniquement déficients ou pas suffisamment connaisseurs.

MAPAQ

Les conseillers du MAPAQ justifient la non-consultation principalement parce que les horaires de travail manquent de flexibilité. Dans une moindre mesure, ils justifient l'absence de consultation par la circulation d'une image à connotation négative du travail effectué par les fonctionnaires, les insatisfactions, la réduction de la livraison des services-conseils personnalisés à la ferme et la méconnaissance des rôles et des mandats du MAPAQ. Les autres motifs exposés sont : la diminution des services-conseils de groupe et du nombre centres de services.

La clientèle la plus touchée par le manque de flexibilité des horaires de travail est les exploitants d'entreprises agricoles à temps partiel. Il est souvent difficile pour cette clientèle, travaillant à l'extérieur de la ferme, d'obtenir un congé de leur employeur pour consulter un conseiller aux heures de bureau du MAPAQ.

Les insatisfactions formulées à l'égard du MAPAQ émanent généralement d'expériences malheureuses découlant d'un mauvais conseil, d'une mauvaise interprétation des recommandations ou de l'absence de suivi. Évidemment, ces incidents entretiennent une image publique négative des fonctionnaires et du MAPAQ. De plus, aujourd'hui encore, des agriculteurs perçoivent les professionnels du MAPAQ comme des vérificateurs présents sur les fermes pour s'assurer de l'application des règlements dans le cadre de diverses lois.

L'objectif du gouvernement québécois d'atteindre le déficit zéro a entraîné des coupures budgétaires engendrant une diminution du nombre de centres de services et la réduction de l'effectif dans le secteur des services-conseils non liés au MAPAQ. Faute de ressources, les conseillers n'ont plus la possibilité de livrer autant de services-conseils personnalisés à la ferme. Ainsi, les producteurs sont davantage appelés à entreprendre par eux-mêmes des démarches pour obtenir des services-conseils non liés. Cependant, les producteurs effectuent peu d'actions en ce sens car ils sont encore peu informés des récentes orientations et peu sensibilisés à cette nouvelle approche.

Résultats généraux

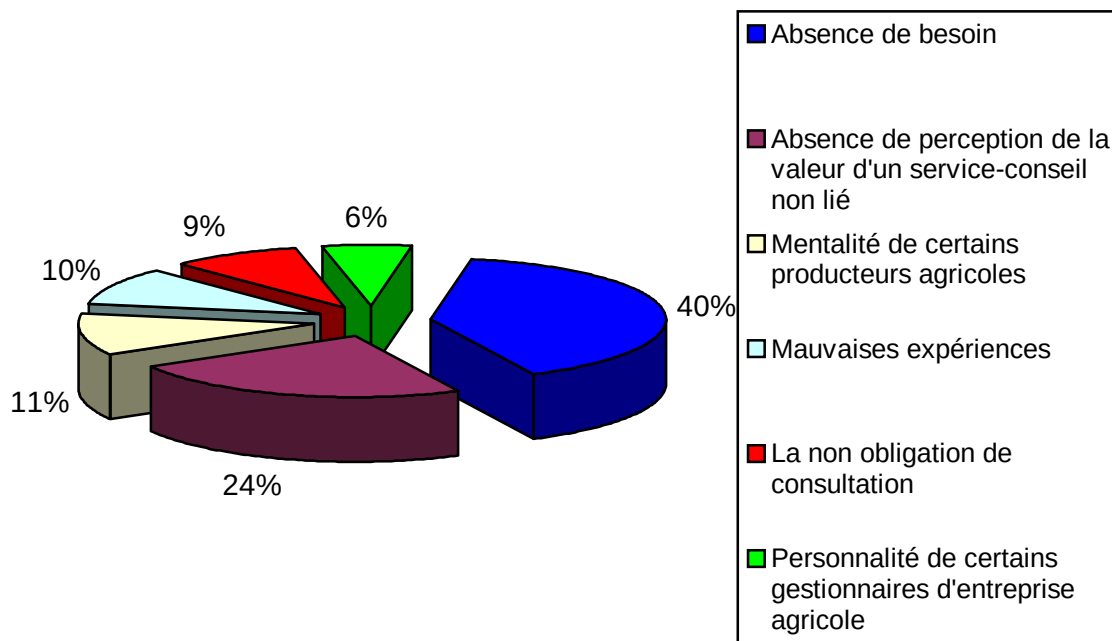
FORMULE DE GROUPE

Un seul motif explique la non-consultation au sein de la formule de groupe. Cette dernière ne convient pas à tous les agriculteurs parce qu'elle implique une vie collective. Toutefois, quelques conseillers précisent en plus que certains non-utilisateurs ont la perception que la formule de groupe rassemble des producteurs agricoles qui ne savent pas s'administrer ou, à l'opposé, des élites.

NON-UTILISATION DES SERVICES-CONSEILS NON LIÉS

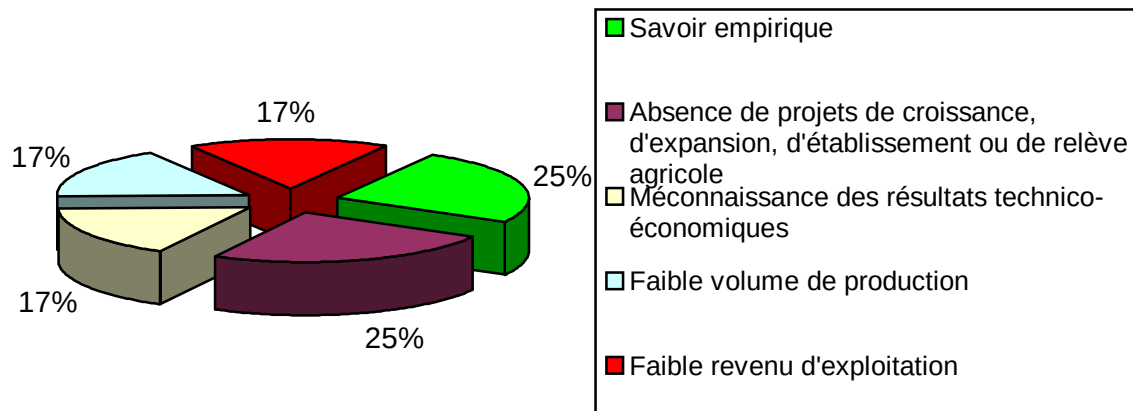
Selon les répondants, l'absence de besoin est le principal motif pour lequel les producteurs agricoles n'utilisent pas de services-conseils non liés. Toutefois, les conseillers admettent aussi que les non-utilisateurs ne perçoivent pas la valeur d'un bon service-conseil non lié. Ils ne voient pas les avantages et la rentabilité; le rapport coûts-bénéfices. En fait, la notion de rentabilité de l'investissement est absente.

Graphique 9 : Motifs justifiant la non-utilisation des services-conseils non liés



L'absence de besoin est surtout notée auprès des agriculteurs et des entreprises agricoles possédant l'une des caractéristiques présentées dans le graphique suivant. Avant tout autre motif, ce sont le savoir empirique, le savoir empirique (transfert de connaissances agricoles de père en fils au sein des exploitations) et l'absence de projets de croissance, d'expansion, d'établissement ou de relève agricole qui justifiaient l'absence de besoin (Graphique 10 : Motifs justifiant l'absence de besoin, p. 38.)

Graphique 10 : Motifs justifiant l'absence de besoin



De vieilles idées et mentalités persistent au sein des non-utilisateurs. Elles consistent essentiellement à dire que le grand-père et le père ont toujours adopté la même façon de faire et cette dernière a toujours fonctionné; alors pourquoi consulter (savoir empirique) ? De plus, ces gens ont généralement une perception négative des organismes dispensateurs, des conseillers et des services-conseils non liés. Ils craignent de ne plus être maîtres chez eux, de perdre leur pouvoir décisionnel, de se faire dire quoi faire. Ils ne voient pas la consultation comme un dialogue fondé sur le bon développement de leur entreprise.

Les expériences malheureuses sont aussi des causes responsables de la non-utilisation des services-conseils non liés. Parmi ces non-utilisateurs insatisfaits, plusieurs ne font pas de distinction entre les métiers et la profession agronomique. Ces producteurs agricoles connaissent peu les fonctions de chacun de ces acteurs. L'offre de services-conseils non liés à laquelle doivent s'attendre ces agriculteurs diffère entre un agronome, un ingénieur et un vétérinaire. Ainsi, lorsque le producteur est mal informé, l'offre des services-conseils non liés proposée peut parfois ne pas correspondre à leurs attentes.

L'obligation d'appliquer une réglementation agroenvironnementale amène une clientèle agricole qui n'avait jamais été vue auparavant par plusieurs des répondants. La non-obligation de consulter occasionne donc la non-utilisation de services-conseils non liés.

La consultation, c'est aussi une affaire de caractère. Les producteurs agricoles qui ne consultent pas sont de nature orgueilleuse et travaillent davantage en retrait. Ils préfèrent trouver par eux-mêmes des solutions par essais et erreurs. De plus, les non-utilisateurs n'acceptent pas facilement de recevoir des recommandations. Ces gens n'aiment pas la critique et démontrent une plus grande résistance au changement.

À l'opposé, les producteurs agricoles qui consultent sont des personnes qui prennent le temps de s'informer et qui n'agissent pas sur des coups de tête. D'ailleurs, ils n'ont aucune gêne à consulter et à admettre qu'ils ont besoin des autres pour développer leur entreprise et prospérer. Ces utilisateurs possèdent souvent une formation agricole et des expériences de travail vécues à l'extérieur de la ferme familiale. Ils comprennent qu'ils ne peuvent pas tout connaître et perçoivent la valeur d'un bon service-conseil non lié. Par contre, certains agriculteurs consultent plutôt pour confirmer une idée ou une décision presque déjà prise.

Malgré les motifs exposés, il demeure impossible, dans l'esprit de plusieurs conseillers, que des agriculteurs ne consultent pas du tout au cours de leur carrière. Ne serait-ce qu'une seule fois pour effectuer une demande d'aide financière lors de laquelle des conseils financiers et techniques peuvent leur être livrés, par obligation suite à l'instauration de mesures réglementaires ou parce que leur entreprise présente des difficultés financières. Il est toutefois possible que le pourcentage d'utilisateurs de services-conseils non liés fluctue avec les années.

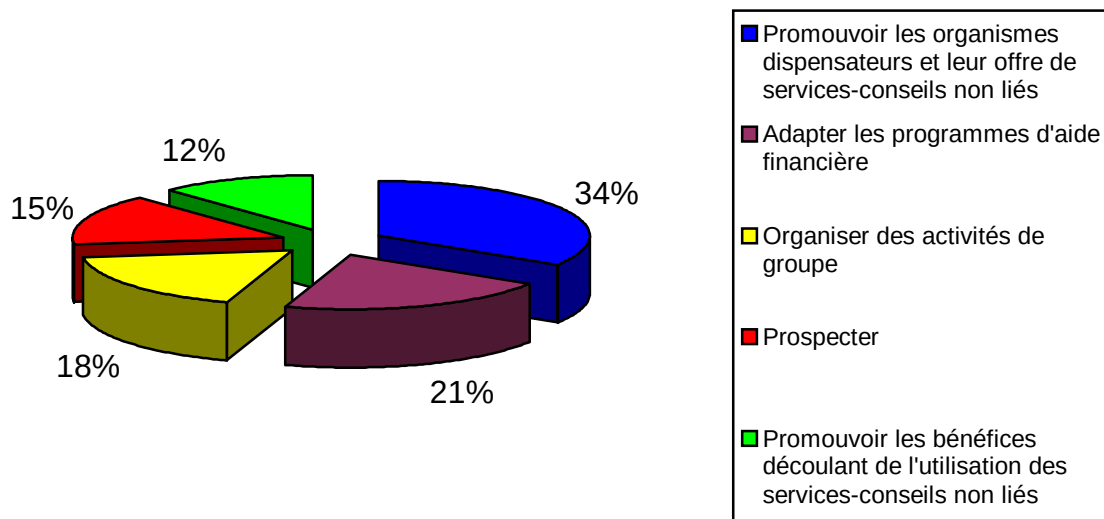
3.10 Pour susciter l'utilisation des services-conseils non liés

Les conseillers ont été encouragés à formuler des recommandations pour susciter l'utilisation des services-conseils non liés. Les recommandations émises commandent plusieurs actions « marketing » (graphique 11 : Recommandations pour susciter l'utilisation des services-conseils non liés, p. 40).

D'autres suggestions ont été formulées, mais à des fréquences moindres. Elles consistent à maintenir le développement de la forme de livraison ponctuelle, à développer une offre de services-conseils non liés universelle et à offrir un niveau de tarification compétitif.

Résultats généraux

Graphique 11 : Recommandations pour susciter l'utilisation des services-conseils non liés



N.B. : Dix-huit des vingt-quatre conseillers consultés (75 %) ont exposé leurs opinions en regard des mesures susceptibles d'augmenter l'utilisation des services-conseils non liés.

PROMOUVOIR LES ORGANISMES DISPENSATEURS ET LEUR OFFRE DE SERVICES-CONSEILS NON LIÉS

Le tiers des répondants recommandent en priorité de favoriser les actions visant à promouvoir les organismes dispensateurs et leur offre respective de services-conseils non liés. À ce sujet, les répondants considèrent que les partenaires de l'entente devraient disposer d'un budget pour promouvoir de façon régulière l'offre régionale des services-conseils non liés, et ce, dans un message clair et cohérent. Pour s'assurer d'obtenir des retombées positives, les organismes dispensateurs devraient aussi s'assurer de pouvoir rendre adéquatement les services-conseils non liés publicisés.

Outre l'importance de promouvoir les organismes dispensateurs et leur offre respective de services-conseils non liés, certains répondants suggèrent de sensibiliser les producteurs agricoles sur les rôles des conseillers et la nature objective du service-conseil non lié.

Afin de joindre des clientèles cibles, chaque organisme dispensateur devrait élaborer sa publicité pour promouvoir ses services-conseils non liés. Cependant, peu d'entre eux disposent des ressources humaines et financières pour réaliser de la promotion de façon régulière.

Les organismes dispensateurs peuvent pourtant utiliser différents moyens pour se faire connaître et publiciser leur offre respective de services-conseils non liés. L'un des médias jugés des plus avantageux par les répondants est le journal

Résultats généraux

spécialisé. Ce dernier permet de livrer des conseils abordables et d'offrir de la visibilité aux conseillers. L'ensemble de la clientèle agricole peut se perfectionner et se faire une opinion sur les conseillers.

Un conseiller d'un club conseil en agroenvironnement a affirmé avoir fait l'expérience d'acheter des annonces publicitaires dans des médias écrits locaux. Les objectifs étaient d'assurer une visibilité et de joindre une clientèle non servie afin d'augmenter le nombre d'adhérents au sein de ce club. Cependant, l'argent investi n'a pas rapporté les bénéfices escomptés. Dorénavant, l'achat d'annonces publicitaires sera mieux ciblé et effectué lorsque des médias écrits publieront des cahiers spéciaux sur l'environnement.

Par conséquent, un second moyen a été mis de l'avant par ce club pour atteindre la clientèle ciblée. Ce dernier a misé sur le contact direct avec des producteurs agricoles. Les membres invitaient des agriculteurs de leur entourage, non-membres, à des dîners d'information. Lors de ces dîners, les conseillers du club présentaient l'offre de services-conseils non liés, définissaient l'approche client, démontraient des applications environnementales et expliquaient la structure financière de l'organisme. Cette approche s'est avérée un succès, des participants ont été recrutés à tous les dîners organisés.

ADAPTER LES PROGRAMMES D'AIDE FINANCIÈRE

Afin d'assurer un coût d'utilisation équitable des services-conseils non liés pour l'ensemble des producteurs agricoles, des conseillers suggèrent de modifier les programmes d'aide financière accordés aux organismes dispensateurs.

Les répondants sont unanimes sur le fait que les adhérents à la formule de groupe ont des besoins de consultation différents variant selon le nombre d'années d'inscription. Les nouveaux adhérents demandent plus de temps de travail et de consultation que les anciens membres. De plus, les nouveaux membres, moins habitués à payer pour obtenir des services-conseils non liés, ont tendance à déboursier l'ensemble de leur budget au cours des premiers mois d'adhésion puis à renoncer de continuer leur consultation pour le reste de l'année faute d'argent. Ces nouveaux membres n'ont donc pas le temps de percevoir un profil réel de leur investissement. En outre, ils connaissent souvent peu les caractéristiques des services-conseils non liés de groupe offerts; ils sont donc peu enclins à payer le montant exigé pour les obtenir.

Ainsi, certains conseillers consultés suggèrent d'accorder une aide financière plus élevée aux nouveaux membres à la première année d'inscription. Cette prime permettrait à ces derniers de poursuivre leur consultation au cours d'une même année et de maintenir leur intérêt à recourir à des services-conseils non liés. La prime pourrait être le double du montant présentement octroyé par membre par le MAPAQ et le CDAQ selon le cas.

Résultats généraux

L'un des répondants propose qu'une subvention pourrait être accordée aux formules de groupe pour favoriser l'utilisation de la forme de livraison ponctuelle de services-conseils non liés. Cette forme de livraison représente une porte d'entrée pour ces organismes et une subvention, même minime, permettrait d'attirer de nouveaux membres. La subvention pourrait correspondre à 25 % du montant horaire exigé aux clients et cibler des domaines particuliers.

Deux répondants oeuvrant au sein de formules de groupe considèrent que la subvention présentement accordée ne devrait pas être versée à ces organismes. Ces sommes devraient plutôt être directement distribuées aux producteurs. Ces derniers pourraient alors utiliser l'enveloppe budgétaire attribuée, affectée exclusivement à l'utilisation de services-conseils non liés de groupe, en fonction de leurs besoins et de leurs priorités. Ce système favoriserait une prise de conscience et une responsabilisation des entreprises agricoles face à leur degré de consultation. Il traiterait aussi les utilisateurs de façon plus égalitaire. Un tel système devrait toutefois être balisé et surveillé pour que les enveloppes budgétaires accordées soient modifiées à la suite d'utilisations inappropriées. De plus, l'application de cette proposition saborderait le système de financement actuel de la formule de groupe.

Les programmes d'aide élaborés par le MAPAQ et offerts aux producteurs agricoles sont souvent de trop courte durée et donc de faible rétention. La modification des pratiques de consultation nécessite du temps de la part des agriculteurs. C'est pourquoi les répondants recommandent d'élaborer et d'offrir aux entreprises agricoles des programmes d'aides de plus longue durée.

ORGANISER DES ACTIVITÉS DE GROUPE

Certains conseillers consultés croient que, pour favoriser l'utilisation des services-conseils non liés, les producteurs agricoles devraient avoir la possibilité d'aller voir par eux-mêmes ce qui se fait dans d'autres entreprises agricoles et avoir la possibilité d'échanger leurs impressions avec des conseillers et entre producteurs lors d'activités de groupe.

Selon des répondants du MAPAQ, les journées d'information, de démonstration à la ferme, portes ouvertes et champêtres doivent demeurer. Ces dernières amènent une clientèle agricole qui n'ira jamais rencontrer des conseillers du MAPAQ ou visiter d'autres entreprises agricoles de son plein gré. Ces activités atteignent souvent la catégorie d'agriculteurs qui ne consultent pas ou peu. Elles attirent davantage cette clientèle lorsque ces activités ont lieu dans de petites localités ou lorsque les distances à parcourir pour s'y rendre sont courtes.

Pour ces répondants, les activités de groupe permettent aux conseillers d'être présents au sein de la clientèle agricole et de promouvoir le service-conseil non lié personnalisé. Les contacts établis permettent d'encourager les

Résultats généraux

producteurs à se déplacer dans les centres de services pour rencontrer un conseiller, et ainsi, à changer progressivement leurs habitudes de consultation.

PROSPECTER

Les répondants sont d'avis que la prospection de clients susciterait une plus grande utilisation des services-conseils non liés. Ces conseillers mettent de l'avant plusieurs moyens :

- Favoriser l'approche individuelle comme initiation à l'utilisation des services-conseils non liés;
- Réaliser des projets de recherche appliquée en partenariat avec des producteurs agricoles;
- Offrir aux conseillers et aux organismes dispensateurs de services-conseils non liés une visibilité et une présence aux activités agricoles;
- Maintenir la réglementation des pratiques agricoles et les programmes d'aide aux agriculteurs;
- Instaurer des mesures coercitives.

La prospection est une activité à encourager auprès des conseillers et des organismes dispensateurs de services-conseils non liés. La forme privilégiée est la visite de clients potentiels à la ferme. L'approche collective a ses limites et cette dernière est considérée vouée à l'échec par les répondants en l'absence de l'approche individuelle préalable. L'idée est de trouver un prétexte pour entrer sur les fermes et vendre des services-conseils non liés. Cependant, les conseillers manquent de temps et les organismes dispensateurs d'argent pour investir dans la recherche et la visite de la clientèle.

Les conseillers devraient avoir davantage la possibilité de réaliser des projets de transfert technologique en partenariat avec des producteurs agricoles. La réalisation de ces projets, par l'application d'essais aux champs, provoque une augmentation de la demande en services-conseils non liés. Le rayon d'action des fermes participantes a une incidence importante sur cette demande. De plus, les conseillers impliqués dans des projets de transfert technologique à la ferme voient souvent accroître leur popularité et leur renommée.

Les conseillers devraient aussi avoir la possibilité de bénéficier d'une visibilité dans l'actualité et d'une présence aux activités agricoles. Les conseillers pourraient ainsi faire valoir leur compétence et susciter individuellement une demande en services-conseils non liés.

La réglementation et les programmes d'aide sont des facteurs qui provoquent régulièrement le recours à des services-conseils non liés par des producteurs agricoles. Ce constat est remarquable dans certains champs d'intervention où les retombées économiques de la livraison de services-conseils

Résultats généraux

non liés sont plus difficiles à démontrer économiquement, tel l'agroenvironnement.

Une idée a été lancée à l'effet que, lorsque des producteurs agricoles réclament des dédommagements en assurance récolte quelques années consécutives, l'obligation de recourir à des services-conseils non liés techniques permettrait d'augmenter la demande tout en améliorant les pratiques agricoles de la clientèle assurée.

Une pratique d'un CET retient également l'attention au sujet de la sélection des membres. Les producteurs agricoles intéressés à obtenir des services-conseils non liés de groupe de cet organisme doivent passer une entrevue. Cet entretien vise à vérifier l'ouverture des personnes intéressées au partage collectif d'information, la capacité d'interagir à l'intérieur d'un groupe et l'intérêt de cadrer avec les valeurs du CET. Les futurs membres sont alors plus avisés à l'égard de la consultation de groupe et rassurés envers la crédibilité de l'organisme.

PROMOUVOIR LES BÉNÉFICES DÉCOULANT DE L'UTILISATION DES SERVICES-CONSEILS NON LIÉS

Quelques conseillers pensent que le meilleur moyen pour susciter l'utilisation des services-conseils non liés serait de démontrer que l'usage de services-conseils non liés est profitable pour les entreprises agricoles. La valeur économique de différentes recommandations et les avantages de la consultation, par des cas concrets de rentabilité et des témoignages, devraient être publicisés. Les producteurs agricoles devraient être conscients de la valeur d'un service-conseil non lié.

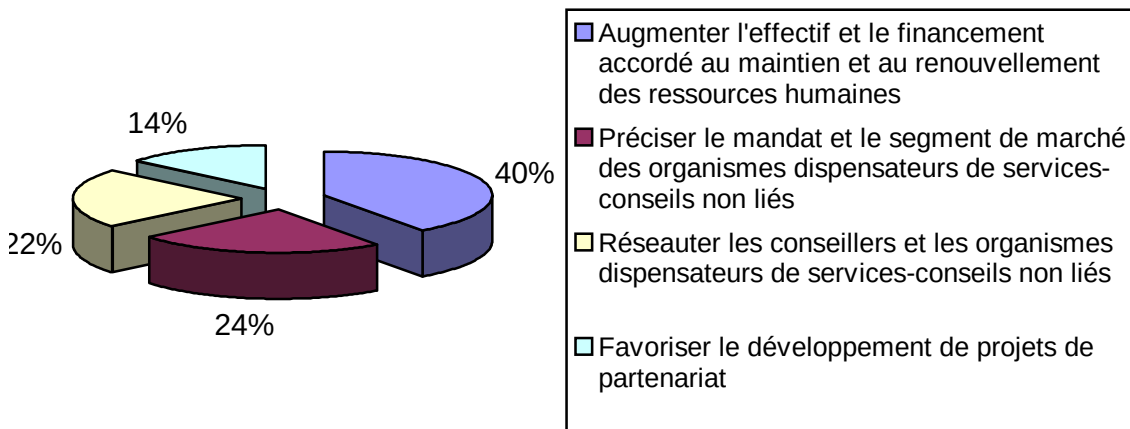
La reconnaissance du coût réel de la livraison d'un service-conseil non lié pourrait aussi être atteinte par l'instauration de factures détaillées chez l'ensemble des dispensateurs, particulièrement pour la forme de livraison ponctuelle. Le PATLQ utilise déjà cette pratique et celle-ci est appréciée de leur clientèle. Cette initiative instaurerait de la crédibilité aux services-conseils non liés et envers les organismes dispensateurs.

Le but ultime de cet exercice serait de diminuer l'amplitude de la résistance à la non-consultation des agriculteurs et de favoriser l'utilisation d'exemples et de répliques crédibles par les conseillers pour contrer les arguments des non-utilisateurs.

3.11 Pour favoriser le développement des services-conseils non liés

Les conseillers ont été invités à exposer leurs opinions en regard des moyens susceptibles de favoriser le développement des services-conseils non liés. Quatre grandes recommandations ont été émises.

Graphique 12 : Recommandations pour favoriser le développement des services-conseils non liés



N.B. : Vingt-deux des vingt-quatre conseillers consultés (92 %) ont exposé leurs opinions en regard des moyens susceptibles de favoriser le développement des services-conseils non liés.

D'autres recommandations ont été formulées, mais à des fréquences moindres. Les répondants suggèrent d'assurer une structure de financement adéquate et un financement suffisant des organismes dispensateurs, simplifier et alléger la réglementation, diversifier l'offre et les formes de livraison des services-conseils non liés, investir dans l'élaboration et la standardisation d'outils de travail et diminuer l'obligation de consultation.

AUGMENTER L'EFFECTIF ET LE FINANCEMENT ACCORDÉ AU MAINTIEN ET AU RENOUVELLEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Les conseillers de CAE et de CET affirment être débordés de travail. En plus d'augmenter l'effectif, certains disent qu'ils y auraient lieu d'entrevoir une augmentation du nombre de CET dans certaines productions pour satisfaire à la demande. Cependant, le financement actuel des formules de groupe rend difficile le recrutement d'un plus grand nombre de conseillers.

Les conseillers consultés du MAPAQ affirment aussi être surchargés de travail et être incapables de satisfaire à une hausse des demandes de consultation. Une solution serait d'augmenter le nombre de conseillers permanents dans les centres de services du MAPAQ. Cependant, cette solution

Résultats généraux

paraît difficilement réalisable en raison des contraintes budgétaires imposées au MAPAQ.

Les répondants suggèrent d'augmenter l'effectif régional en organisant par exemple une campagne de recrutement. Dans le cas des formules de groupe, l'organisation d'une campagne de recrutement devrait être accompagnée d'une approche promotionnelle pour stimuler le membership. Cependant, pour conserver la compétence acquise, les retombées des efforts à investir ne pourront être assurées sans un financement récurrent.

Dans le cas où trop peu de mesures seraient prises pour assurer le recrutement et la rétention des jeunes diplômés en agronomie et en ingénierie ainsi que le maintien et le renouvellement des ressources humaines en place, le MAPAQ devrait se retirer de certains services-conseils non liés, puis l'annoncer à la clientèle agricole tout en précisant les segments de marché visés par sa nouvelle offre. Les répondants suggèrent au ministère d'orienter son offre de services-conseils non liés vers les productions en émergence (chèvres, lapins de chair, gibiers à plumes et à poils), les productions secondaires (horticulture) et les champs d'intervention (agroenvironnement, économie et gestion, relève et établissement, agrotourisme), car elles génèrent moins de retombées économiques pour le marché privé de la fonction conseil. Le développement des productions en émergence, des productions secondaires et des champs d'intervention dépendra en grande partie de l'effort et de l'argent investis par les gouvernements et les agriculteurs en services-conseils non liés.

Les CAE et les CET vivent des difficultés majeures de recrutement et de rétention de leur personnel. Le problème fondamental serait l'absence de planification, de communication, de coordination et d'encadrement auprès des recrues.

Les répondants de ces organismes admettent aussi que les conditions de travail sont peu convenables. La protection sociale est pratiquement absente et le salaire moyen annuel est faible. Ces conditions entraînent l'embauche d'un grand nombre de jeunes professionnels possédant peu d'expérience pratique en agronomie.

La structure de financement de la formule de groupe, cotisation et subvention octroyées en fonction du nombre d'adhérents, engendrerait ces conditions. Le financement actuel ne permet pas une rétribution des conseillers d'expérience selon leur juste valeur professionnelle. Les conseillers d'expérience ont tendance à quitter ces organisations plutôt qu'à recruter de nouveaux membres pour s'assurer d'un salaire convenable.

De plus, les salaires offerts dans les CET et CAE varieraient énormément entre conseillers d'une même organisation et de différents clubs conseils. Le fait que les salaires offerts par ces organismes soient faibles et inégaux a

Résultats généraux

inévitavelmente une incidence sur le taux de roulement du personnel. Cette situation pose aussi un problème dans la mesure où connaître les membres et leur entreprise, établir une relation de confiance, demande du temps. Pour certains, cette situation doit être dénoncée et corrigée en offrant de meilleures conditions de travail : protection sociale adéquate, salaires standardisés entre CET et CAE et selon le marché privé.

Des conseillers de clubs conseils jugent qu'une pression indue est souvent exercée sur l'équipe de travail. L'aspect humain est parfois peu considéré en ce sens que le travail à réaliser dans de courts laps de temps est colossal et exigeant. Cette situation conjuguée à un roulement du personnel accentue la perte de conseillers expérimentés et affecte la productivité de l'équipe, le *membership* et la rentabilité de ces organismes.

La rétention de conseillers chevronnés dans les clubs conseils est essentielle pour assurer le maintien d'une offre de services-conseils non liés de qualité. Afin de conserver la compétence, les CET et les CAE devraient offrir des défis de carrière aux conseillers expérimentés. L'absence de vision au sein des conseils d'administration de certains clubs conseils peut aussi avoir un effet dissuasif sur le désir d'un conseiller chevronné de demeurer, et sur la volonté d'un jeune professionnel de faire carrière au sein d'un CET ou d'un CAE.

Les CAE vivent de façon particulière un problème d'image au sein de la clientèle universitaire. Les jeunes professionnels sont hésitants à occuper un emploi dans un CAE parce qu'ils définissent l'essentiel des tâches d'un conseiller par du secrétariat, de l'administration et la production de PAEF.

Être conseiller dans un CET en acériculture ou en horticulture signifie parfois l'occupation d'un emploi à temps partiel ou être sous-contractant. Afin de combler leurs besoins financiers, ces conseillers occupent parfois un second emploi. Dès lors, le maillage entre les deux emplois peut devenir difficile, entraînant soit une perte de contacts avec des membres ou la démission de conseillers compétents.

Dans certains GCA, cette situation est aussi vécue; celle où le ratio producteurs/conseiller est à la fois trop élevé pour satisfaire à l'ensemble des demandes et insuffisant pour occuper un poste professionnel à temps complet. Les GCA ont donc besoin d'agronomes à temps partiel. Or, peu d'agronomes sont intéressés à s'installer pour occuper un emploi à temps partiel. Afin de retenir ces conseillers, certains GCA engagent une ressource commune.

Si les jeunes diplômés possèdent la connaissance scientifique requise, l'expérience pratique leur fait souvent défaut. Par conséquent, il est difficile pour l'ensemble des jeunes conseillers, de répondre rapidement aux questions précises des agriculteurs, particulièrement au sein des formules de groupe. Pour y parvenir, ils doivent développer un réseau de contacts professionnels et

Résultats généraux

effectuer personnellement plusieurs recherches. C'est pourquoi, une jeune équipe professionnelle devrait avoir la possibilité de se tourner vers un conseiller senior. Seul un conseiller senior est en mesure d'assurer un accompagnement et un encadrement aux jeunes diplômés; de leur montrer concrètement comment poser un diagnostic, amener un problème et désamorcer une situation de crise. L'absence d'accompagnement sur le terrain peut entacher la crédibilité des jeunes conseillers.

Des répondants du MAPAQ considèrent que le ministère devrait offrir la possibilité aux futurs retraités de transférer leurs connaissances académiques, techniques et pratiques à la relève professionnelle. Il serait également bien de démontrer aux jeunes conseillers l'intérêt d'organiser et de participer à des voyages et de constater les bénéfices qu'ils peuvent en retirer. Selon certains, la direction régionale du MAPAQ serait ouverte à cette approche d'un point de vue budgétaire, tout en restant raisonnable, la formation par la réalisation de voyages est possible.

Pour une part des répondants, le développement des services-conseils non liés doit d'abord reposer sur la compétence des agronomes. Les conseillers devront sans contredit avoir une compétence confirmée dans un domaine précis dans l'avenir. Ces derniers devront posséder une solide formation et avoir la possibilité de se perfectionner pour satisfaire aux attentes de plus en plus élevées des producteurs agricoles et de l'industrie agroalimentaire.

Les répondants affirment toutefois que les budgets présentement accordés et la formation offerte aux conseillers ne satisfont pas adéquatement aux besoins des producteurs agricoles et des professionnels. De plus, il existe un manque de formateurs à l'échelle nationale dans certaines productions agricoles et champs d'intervention.

PRÉCISER LE MANDAT ET LE SEGMENT DE MARCHÉ DES ORGANISMES DISPENSATEURS DE SERVICES-CONSEILS NON LIÉS

Le cinquième des conseillers consultés propose d'identifier et de préciser le mandat et le segment de marché des structures existantes. Ceci afin que les organismes dispensateurs de services-conseils non liés assurent un transfert efficace d'informations aux entreprises agricoles et pour qu'ils n'entrent pas en conflit avec la zone d'intervention des autres offreurs. L'établissement de nouveaux organismes dispensateurs ou l'offre de nouveaux services-conseils non liés devraient idéalement satisfaire aux besoins non comblés des producteurs agricoles et être complémentaires à ceux existants.

Les répondants considèrent que le mandat accordé aux formules de groupe est trop large. Les conseillers œuvrant au sein de ces organismes n'ont pas d'autre choix que de faire eux-mêmes de multiples tâches : recherches bibliographiques, établissement de protocoles, développement de projets,

Résultats généraux

recherche de financement, essais aux champs, etc. Par conséquent, ces conseillers sont quotidiennement privés de contacts avec leurs membres. Afin d'assurer la prestation de services-conseils non liés à laquelle les membres s'attendent, les conseillers aimeraient bien se libérer de certaines tâches techniques et administratives. Ces dernières devraient plutôt être du ressort du MAPAQ.

En fait, le MAPAQ devrait s'identifier davantage au transfert technologique. Le transfert technologique exige des responsables de se tenir constamment informés, d'être très spécialisés et mobiles sur un territoire élargi. Les conseillers des formules de groupe ne disposent pas des ressources humaines et financières pour accomplir ces tâches. Dans cette optique, le service-conseil non lié individuel relèverait alors davantage des formules de groupe et des consultants privés. Le MAPAQ serait attiré à la recherche et au développement de l'agriculture, les formules de groupe et les organismes privés à l'application des résultats de recherche. Le MAPAQ ne serait d'aucune façon en compétition avec les organismes dispensateurs de services-conseils non liés.

Ce point de vue s'appuie également sur le fait que depuis quelques années, le MAPAQ renouvelle peu son effectif dans le secteur des services-conseils non liés. Certains conseillers se questionnent sur la volonté du MAPAQ de maintenir une offre de services-conseils non liés individuels et de groupe.

D'autres répondants soutiennent que l'offre de services-conseils non liés individuels et de groupe du MAPAQ est essentielle et doit demeurer. Cette offre permet de diffuser de l'information à la fois spécialisée et générale à l'ensemble de la clientèle agricole, et de susciter d'autres demandes de consultation auprès des organismes dispensateurs de services-conseils non liés et liés de la région. Par contre, l'accessibilité des services-conseils non liés du MAPAQ passe inévitablement par le maintien des ressources humaines, physiques et financières. Le MAPAQ doit donc conserver au minimum ses moyens pour satisfaire aux demandes de consultation des agriculteurs.

Dans la démarche entreprise pour privatiser des services-conseils non liés, il est souhaité par les répondants que le MAPAQ définisse et spécialise son offre, précise sa clientèle et en fasse la promotion. Ces actions orienteraient progressivement les demandes vers les offreurs de services-conseils non liés appropriés. De plus, une équité s'installerait envers les agriculteurs membres et non-membres d'une formule de groupe. En effet, plusieurs membres paient des cotisations pour des services-conseils non liés qu'ils croient pouvoir encore obtenir gratuitement des conseillers du MAPAQ.

Résultats généraux

RÉSEAUTER LES CONSEILLERS ET LES ORGANISMES DISPENSATEURS DE SERVICES-CONSEILS NON LIÉS

Une bonne part des répondants considère aussi nécessaire de réseauter les conseillers et les organismes dispensateurs sous différentes formes pour assurer le développement de services-conseils non liés¹². La mondialisation des marchés et l'arrivée du modèle productiviste ont engendré une complexification des problèmes vécus par les gestionnaires d'entreprises agricoles. Les interventions nécessitent maintenant une analyse stratégique globale où un nombre important de critères sont à prendre en considération dans la prise de décision. Afin de dresser un portrait complet des meilleures alternatives possibles, les conseillers devront davantage travailler en collaboration et de concert avec différents organismes : dispensateurs de services-conseils non liés, liés et institutions.

Dans le cas où un projet nécessiterait l'intervention de plusieurs spécialistes, les répondants souhaiteraient éviter à l'agriculteur de consulter par lui-même un nombre élevé de conseillers. Les répondants perçoivent que les producteurs n'apprécient pas que plusieurs professionnels se suivent les uns après les autres pour analyser leur dossier et visiter leur exploitation. Selon eux, ils préféreraient la nomination d'un porteur de dossier qui aurait à définir les besoins du client et à répartir les tâches entre l'ensemble des spécialistes à impliquer.

La relève agricole est une clientèle qui, par définition, a besoin d'être davantage encadrée. Certes, dans une perspective de développement d'équipes multidisciplinaires régionales, cette clientèle est à cibler. Il est dit qu'un conseiller d'un organisme donné pourrait avoir le mandat d'orienter des jeunes entrepreneurs vers des conseillers experts œuvrant au sein de divers organismes dispensateurs. Cette démarche permettrait à la relève agricole de prendre connaissance de l'offre régionale et de développer l'usage des services-conseils non liés.

Toutefois, aux dires des répondants, l'avenue de développer des équipes multidisciplinaires réside dans la capacité à trouver des intervenants qui partagent la même philosophie de travail. Pour ce faire, il importe de bien préciser le champ d'intervention et les rôles de chacun des conseillers et organismes dispensateurs impliqués, et de les respecter. Les conseillers impliqués doivent s'assurer de travailler conjointement en fonction des objectifs des producteurs. De plus, l'implantation d'équipes multidisciplinaires amène de nouvelles façons de faire qui exigent une capacité d'adaptation.

¹² Réseauter : mettre en réseaux, par des canaux de communication, des conseillers ou des équipes d'intervenants œuvrant dans un ou divers champs d'intervention, et pour différents dispensateurs de services-conseils.

Résultats généraux

Quelques répondants affirment ne pas faire appel ou ne pas référer des producteurs agricoles à certains experts parce qu'ils ne connaissent pas bien l'ensemble des ressources disponibles à l'échelle régionale et québécoise. Selon ces trois répondants, il est faux de croire que les conseillers de la région se connaissent bien. Dans les faits, ils se connaissent peu et il y aurait lieu de voir comment faire pour que ces derniers se connaissent davantage. L'organisation d'activités visant simplement à échanger des informations et des connaissances entre des conseillers de différents organismes dispensateurs de services-conseils non liés permettrait à l'effectif régional de développer sa capacité à référer avec discernement.

Des répondants en faveur du réseautage considèrent que l'établissement de centres multiservices serait un moyen intéressant pour mettre en réseau des professionnels du milieu¹³. Les échanges entre conseillers d'organisations différentes seraient ainsi facilités et l'isolement brisé. Cependant, pour d'autres, il est utopique d'instaurer des centres multiservices en Chaudière-Appalaches en raison de la dispersion de la clientèle. Dans les faits, ce sont les individus à l'intérieur des organisations qui doivent se grouper, faire des maillages. Pour eux, il est préférable de favoriser le développement de projet de partenariat en services-conseils non liés.

Pour répondre adéquatement aux questions des membres, les conseillers oeuvrant dans une formule de groupe investissent beaucoup de temps dans la recherche d'informations et pour développer un réseau de références professionnelles. Il existe une pépinière d'information à l'extérieur du réseau des formules de groupe, mais celle-ci est générale et s'applique peu aux cas vécus des membres. Dans le cas des CET et des CAE, plusieurs organismes réalisent des essais au champ, mais peu en partagent les résultats. Pourtant la mise en commun des résultats d'essais, acquis et échecs, est essentielle pour éviter des erreurs coûteuses aux agriculteurs et orienter le développement de l'agriculture régionale.

Depuis peu, des conseillers des CET et des CAE se transmettent un peu plus d'informations. En période hivernale, ils se réunissent pour discuter de leurs méthodes de travail et échangent leurs connaissances théoriques et pratiques sur divers sujets qui préoccupent leurs membres. Cette démarche amène promptement une mine d'informations intéressantes, mais ces rencontres régionales et nationales demeurent insuffisantes.

Il est dit que peu de superviseurs régionaux et nationaux observent le travail des conseillers au sein des formules de groupe. Afin de pallier ce manque d'encadrement, bon nombre des conseillers consultés de CET et de CAE suggèrent une reprise des réunions entre ces organismes et le MAPAQ. Ces conseillers fournissent annuellement un rapport d'activités au MAPAQ. Ces

¹³ Centre multiservice : établissement groupant différents organismes dispensateurs de services-conseils non liés dans un même lieu physique.

Résultats généraux

rapports n'ont cependant que peu d'effets et sont limités à témoigner des activités réalisées durant une année. Des répondants suggèrent d'envisager la possibilité, lors de la remise des rapports annuels, de rencontrer individuellement le conseiller responsable des CET et des CAE au MAPAQ. Ce dernier pourrait ainsi transmettre ses *feedback*, émettre des avis, sécuriser et aider concrètement les conseillers de ces organismes.

Enfin, d'autres conseillers recommandent au comité régional MAPAQ-UPA sur les services-conseils de consolider les CET et CAE existants et d'éviter de multiplier les structures. L'instauration de structures simples, peu hiérarchisées et peu bureaucratisées, permettrait un lien prompt avec des membres, des conseillers et des collaborateurs du secteur.

À noter que le travail d'équipe entre les membres de l'effectif régional du MAPAQ dans la réalisation de dossiers agronomiques est souligné comme étant une belle initiative de réseautage interne. Cette démarche permet à des équipes multidisciplinaires de mieux fixer les projets des agriculteurs tout en éliminant ceux voués à l'échec. Cette façon de travailler est plus efficace et donne de meilleurs résultats; elle doit donc être maintenue.

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE PROJETS DE PARTENARIAT

Selon une partie des répondants, le développement de l'agronomie passe par la mise en commun d'idées dans l'élaboration de projets de recherche et de développement. Pour appliquer les résultats de la recherche, il est primordial que l'ensemble des organismes dispensateurs de la région s'approprie parallèlement une vision commune de développement des services-conseils non liés, d'un plan stratégique de la fonction conseil.

Pour élaborer des projets de veille technologique et organiser des journées d'essais à la ferme, un travail concerté de réflexion sur la nature des problèmes de développement rencontrés et une recherche de collaborateurs sont nécessaires. Néanmoins, il existe des projets de développement en partenariat en région comme la caractérisation des fumiers. Ces projets sont toutefois à un stade jeune et leur développement exigeront des ressources financières et humaines récurrentes. Les répondants considèrent approprié de continuer le travail entrepris. La réalisation de telles activités est limitée au Québec.

Il est rappelé que pour livrer de bons services-conseils non liés aux entreprises agricoles, les conseillers doivent fournir aux agriculteurs de données crédibles. Les conseillers sont au front, leurs recommandations doivent être soutenues par des résultats de recherche scientifique et répondre aux questions anticipées des producteurs agricoles. Offrir des services-conseils non liés sans service de recherche scientifique en appui est utopique.

Résultats généraux

Le partenariat exige une implication des organismes dispensateurs de services-conseils non liés et un partage des responsabilités et des tâches. L'avis de consultants privés et de conseillers de formules de groupe devrait particulièrement être pris en considération lors de l'élaboration de projets de développement régionaux des services-conseils non liés; ces derniers étant en lien direct avec des entreprises agricoles. Il serait aussi essentiel que les instances décisionnelles consultent davantage des conseillers techniques pour orienter des décisions politiques. À ce sujet, le MAPAQ devrait promouvoir la participation de conseillers à différents comités menant à l'élaboration de lois et de règlements afin de minimiser le décalage entre la réalité et la théorie. Il est souligné que les conseillers rémunérés à l'acte risquent d'être moins disponibles à collaborer à des projets de développement régionaux des services-conseils non liés.

Selon les répondants concernés, il reste beaucoup d'amélioration à apporter à la structure et au fonctionnement des CAE et des CET. En ce sens, les gestionnaires de programme doivent se munir d'une vision commune et poursuivre leur travail en collaboration avec les équipes professionnelles et les administrateurs pour assurer le bon développement de ces clubs conseils. À ce sujet, un coordonnateur régional est demandé pour soutenir l'ensemble des CAE et des CET tant au niveau de la gestion des ressources humaines, de la gestion de projets, de la formation que de l'implantation d'outils de travail.

CONSTATS GÉNÉRAUX ET RECOMMANDATIONS

4. CONSTATS GÉNÉRAUX ET RECOMMANDATIONS¹⁴

L'*Étude sur services-conseils non liés* et les *perceptions des offreurs* dégage plusieurs constats généraux suite à l'analyse des commentaires recueillis auprès de vingt-quatre conseillers représentant treize organismes dispensateurs. Les constats généraux tirés de cette consultation fournissent des éléments d'intérêt pour l'atteinte de l'objectif général du grand projet *Promotion des services-conseils dans Chaudière-Appalaches*.

Les constats généraux extraits de cette consultation ne doivent pas être interprétés à titre de jugement favorable ou défavorable envers les dispensateurs de services-conseils ainsi que le MAPAQ et l'UPA, partenaires de l'*Entente nationale de partenariat visant le développement des services-conseils en agriculture au Québec*. Ils doivent plutôt être considérés à titre d'éléments structurants pour le maintien et le développement des services-conseils de la Chaudière-Appalaches.

Dans cet ouvrage, le Sous-comité analyse coûts-bénéfices et groupes témoins fait connaître les recommandations des participants. Les membres du sous-comité souhaitent que celles-ci alimentent judicieusement le Comité régional MAPAQ-UPA sur les services-conseils de la Chaudière-Appalaches dans sa volonté de promouvoir et de favoriser le développement des services-conseils.

Les constats généraux et les recommandations sont présentés sous forme d'énoncés selon un ordre décroissant d'importance et en fonction des différentes rubriques de la section *Résultats généraux – Perceptions des offreurs de services-conseils non liés*.

¹⁴ Certains constats généraux et recommandations de l'examen de cette consultation concordent avec ceux présentés dans le document intitulé *Rapport sur les groupes témoins d'agriculteurs* produit par le Comité régional MAPAQ-UPA sur les services-conseils de la Chaudière-Appalaches. Nous vous invitons à le consulter.

CONSTATS GÉNÉRAUX

DÉFINITION ET DISTINCTION ENTRE SERVICES-CONSEILS NON LIÉ ET LIÉ

- Trente-cinq pour cent des conseillers définissent l'expression avec une terminologie identique à celles des signataires de l'entente;
- Soixante-cinq pour cent des définitions émises sont davantage associées au processus de consultation.

PORTRAIT DES UTILISATEURS DE SERVICES-CONSEILS NON LIÉS

- Les caractéristiques de la clientèle agricole diffèrent selon le type d'organisme dispensateur;
- Le principal client ciblé par les organismes dispensateurs demeure l'agriculteur;
- La ferme type des utilisateurs est familiale, mixte et de plus en plus industrialisée.

MOTIFS DE CONSULTATION DES UTILISATEURS DE SERVICES-CONSEILS NON LIÉS

- Les motifs de consultation énumérés sont associés à la gestion technico-économique des entreprises agricoles, à la recherche d'informations et à l'agroenvironnement;
- Ce sont principalement la compétence des conseillers et des consultants, la notoriété et l'image des organismes dispensateurs qui retiennent l'attention des utilisateurs;
- La notion de « neutralité » n'est pas le motif premier dans le choix d'utiliser un type de service-conseil plus qu'un autre (non lié ou lié);
- Les formules de groupe se distinguent par l'offre d'un suivi à la ferme plus serré de l'application des recommandations;
- Les consultants se différencient par une offre de services-conseils non liés personnalisés et complémentaires à ceux existants dans le marché;
- La gratuité des services-conseils non liés dispensés par le MAPAQ continue à attirer des agriculteurs;
- Une première consultation fait souvent naître de nouveaux besoins en consultation.

CONSTATS GÉNÉRAUX (SUITE)

RÔLES DES CONSEILLERS

- Les conseillers peuvent remplir plusieurs rôles simultanément;
- Le principal rôle occupé par les répondants est celui de l'aidant-facilitant (46 %) suivi ex æquo de l'agent de développement (13 %) et de l'expert (13 %);
- Afin de jouer adéquatement leurs rôles, il est essentiel pour les conseillers de développer un vaste réseau de contacts professionnels, de consulter divers ouvrages scientifiques et d'effectuer des voyages locaux et à l'étranger.

FORMES DE LIVRAISON DES SERVICES-CONSEILS NON LIÉS

- Les conseillers livrent des services-conseils non liés sous quatre formes : individuelle (43 %); groupe (27 %), ponctuelle (20 %) et suivi (10 %);
- La rencontre individuelle à la ferme est une porte d'entrée pour les conseillers des formules de groupe et facilite l'approche client;
- La forme de livraison ponctuelle de services-conseils représente une porte d'entrée pour les producteurs agricoles intéressés à accéder à une formule de groupe;
- Les activités de groupe sont très persuasives auprès d'une clientèle agricole moins avisée et engendrent des demandes en services-conseils non liés sous la forme de livraison individuelle;
- La formation collective atteint les clients les plus actifs au sein des groupes.

CRITÈRES DE QUALITÉ D'UN BON CONSEILLER ET D'UN BON SERVICE-CONSEIL NON LIÉ

- Les agriculteurs recourent à un bon conseiller d'abord pour la relation de confiance (26 %), la capacité de vulgarisation (19 %) puis d'analyse (18 %);
- Les qualités humaines, professionnelles et académiques sont indissociables en matière de consultation;
- Un conseiller isolé ne peut pas progresser. Pour ce faire, il doit échanger de l'information et des connaissances avec ses homologues;
- Les agriculteurs recourent à un bon service-conseil non lié d'abord pour le suivi (25 %), la satisfaction découlant d'une consultation antérieure (18 %) puis l'applicabilité des recommandations (18 %).

CONSTATS GÉNÉRAUX (SUITE)

ENTREPRISES AGRICOLES ET AGRICULTURE DE DEMAIN

- La tendance vers de plus grandes entreprises agricoles et la concentration des élevages se maintiendra;
- Le nombre de groupement d'entreprises agricoles augmentera et s'apparentera à du micro-groupement de petites unités de production familiales ou non et s'effectuera par l'intégration verticale;
- La diminution du nombre d'entreprises agricoles continuera par le démantèlement;
- L'entreprise agricole aux dimensions humaine et familiale demeurera;
- La gestion des entreprises agricoles sera plus complexe et la difficulté à dégager une marge bénéficiaire suffisante sera plus grande;
- Le nombre d'entreprises agricoles gérées par des gens d'affaires, avisés et utilisateurs de services-conseils augmentera;
- L'agriculture de demain sera plus technique et exigeante;
- Davantage d'entreprises agricoles auront pris le virage de l'agriculture durable;
- L'exigence à se conformer aux règles environnementales, la manque de main-d'œuvre qualifiée et la faible rentabilité de certaines productions entraîneront une diversification des productions agricoles;
- La demande en services-conseils non liés augmentera et sera plus précise particulièrement en gestion technico-économique des entreprises agricoles.

DÉFIS DES AGRICULTEURS DE DEMAIN

- Pour que la ferme se perpétue, les agriculteurs devront posséder une ferme facilement transférable, gérer de façon efficace leur exploitation, préserver leur qualité de vie et respecter l'environnement.

MOTIFS JUSTIFIANT LA NON-CONSULTATION DES ORGANISMES DISPENSATEURS ET LA NON-UTILISATION DES SERVICES-CONSEILS NON LIÉS

- La méconnaissance des organismes dispensateurs, de leur offre de service-conseil non liés et de leurs rôles respectifs serait les principales causes de la non-consultation des organismes dispensateurs;
- L'absence de besoin est le principal motif pour lequel les producteurs agricoles n'utiliseraient pas les services-conseils non liés des répondants;
- Le transfert de connaissances agricoles de père en fils au sein des exploitations (savoir empirique) et l'absence de projets de croissance, d'expansion ou de relève agricole justifieraient essentiellement l'absence de besoin.

RECOMMANDATIONS

DÉFINITION ET DISTINCTION ENTRE SERVICES-CONSEILS NON LIÉ ET LIÉ

- Promouvoir la juste définition du terme « service-conseil non lié » auprès des producteurs agricoles, des conseillers et des organismes dispensateurs.

RÔLES DES CONSEILLERS

- Offrir la possibilité aux conseillers de développer un vaste réseau professionnel, de consulter divers ouvrages scientifiques et d'effectuer des voyages locaux et à l'étranger.

FORMES DE LIVRAISON DES SERVICES-CONSEILS NON LIÉS

- Privilégier le développement des formes de livraison et des moyens suivants pour initier des agriculteurs à l'utilisation de services-conseils non liés : rencontre individuelle, service-conseil ponctuel et activité de groupe;
- Assurer l'offre des formes de livraison et des moyens suivants pour satisfaire aux besoins des utilisateurs avertis : suivi des recommandation et formation collective;
- Explorer davantage les rencontres d'équipes multidisciplinaires à la ferme pour régler les problèmes qui interpellent plusieurs conseillers.

CRITÈRES DE QUALITÉ D'UN BON CONSEILLER ET D'UN BON SERVICE-CONSEIL NON LIÉ

- Assurer la compétence des conseillers par l'actualisation de leurs connaissances (savoir, savoir faire - formation, perfectionnement, tutorat);
- Donner la possibilité aux conseillers de développer une vaste connaissance des ressources professionnelles et d'accéder à des réseaux d'information pour les connaître;
- Donner la possibilité aux conseillers d'effectuer un suivi de leurs recommandations et de respecter leurs échéances.

RECOMMANDATIONS (SUITE)

ENTREPRISES AGRICOLES ET AGRICULTURE DE DEMAIN

- Maintenir et diversifier l'offre des services-conseils non liés de la région afin de satisfaire à la demande de consultation grandissante;
- Promouvoir les organismes dispensateurs et leur offre respective de services-conseils non liés; les services-conseils non liés de la région doivent être accessibles et bien connus des entreprises agricoles de demain.

DÉFIS DES AGRICULTEURS DE DEMAIN

- Assurer une offre de services-conseils non liés dans les champs d'intervention suivants : établissement et transfert de ferme, gestion et consolidation d'entreprise et agroenvironnement.

MOTIFS JUSTIFIANT LA NON-CONSULTATION DES ORGANISMES DISPENSATEURS ET LA NON-UTILISATION DES SERVICES-CONSEILS NON LIÉS

- Pour pallier à la méconnaissance des organismes dispensateurs et leur offre respective de services-conseils non liés, promouvoir ces derniers de façon ciblée;
- Soutenir la promotion individuelle des organismes dispensateurs et de leur offre respective de services-conseils non liés.

POUR SUSCITER L'UTILISATION DES SERVICES-CONSEILS NON LIÉS

- Favoriser des actions « marketing » visant à promouvoir les organismes dispensateurs et leur offre respective de services-conseils non liés;
- Sensibiliser les producteurs agricoles sur les rôles des conseillers et la nature objective du terme « service-conseil non lié »;
- Soutenir la promotion individuelle des organismes dispensateurs et de leur offre respective de services-conseils non liés;
- Adapter les programmes d'aide financière accordées aux organismes dispensateurs;
- Organiser des activités de groupe pour atteindre des producteurs agricoles pas ou peu utilisateurs de services-conseils non liés;
- Investir dans la recherche et la visite de clients potentiels (prospection);
- Promouvoir les bénéfices découlant de l'utilisation des services-conseils non liés.

RECOMMANDATIONS (SUITE)

POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES SERVICES-CONSEILS NON LIÉS

- Augmenter l'effectif et le financement accordé au maintien et au renouvellement des ressources humaines;
- Préciser le mandat et les segments de marché des organismes dispensateurs de services-conseils non liés;
- Réseauter les conseillers et les organismes dispensateurs de services-conseils non liés;
- Favoriser le développement de projets de partenariat.

CONCLUSION

Dans le cadre du projet *Promotion des services-conseils dans Chaudière-Appalaches*, des conseillers expérimentés, préalablement sélectionnés, ont été rencontrés pour fin de consultation au cours de la période de juillet 2001 à juillet 2002. Cette consultation visait d'abord à obtenir des avis pour sensibiliser la clientèle agricole à l'importance d'être soutenu par des services-conseils non liés de qualité dans la gestion et les opérations de leur exploitation, puis à connaître les perceptions des participants en regard de l'utilisation et du développement des services-conseils non liés de la région. Vingt-quatre conseillers représentant treize organismes dispensateurs se sont prononcés dans le cadre de l'*Étude sur les services-conseils non liés Perceptions des offreurs*.

La lecture des constats généraux extraits de cette consultation offre la possibilité de circonscrire la clientèle cible et de dégager des arguments de vente dans le cadre d'un plan de communication régional, puis d'accéder à des informations utiles en matière de dotation et de développement des ressources humaines.

Pour susciter l'utilisation des services-conseils non liés de la région, les participants recommandent fortement de favoriser des actions « marketing » visant à promouvoir les organismes dispensateurs et leurs offres respectives. Ils suggèrent aussi de sensibiliser les producteurs agricoles sur les rôles des conseillers, la nature du terme « service-conseil non lié », et démontrer les bénéfices découlant de leur utilisation.

Pour favoriser le développement des services-conseils non liés, les conseillers suggèrent notamment d'augmenter l'effectif et le financement accordé au maintien et au renouvellement des ressources humaines. Le recrutement et la rétention de jeunes professionnels pourraient être ainsi améliorés. Le mandat et le segment de marché de chacun des organismes dispensateurs de services-conseils non liés devraient également être précisés. Ces précisions permettraient aux structures existantes d'assurer un transfert efficace d'informations et d'éviter d'entrer en conflit avec la zone d'intervention des autres offreurs. Enfin, la mise en réseau de conseillers et d'organismes dispensateurs et l'élaboration de projets en partenariat sont des approches de travail à préconiser. L'application de ces dernière permettrait de diminuer les démarches à entreprendre par les agriculteurs en matière de consultation et de mettre en commun des idées lors de l'élaboration de projets de recherche et de transfert technologique.

Enfin, les membres du Sous-comité analyse coûts-bénéfices et groupes témoins souhaitent que les commentaires présentés dans l'*Étude sur les services-conseils non liés et les perceptions des offreurs* alimentent judicieusement le Comité régional MAPAQ-UPA sur les services-conseils de la Chaudière-Appalaches dans sa volonté de promouvoir et de favoriser le développement des services-conseils non liés de la région.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

CDAQ. *Programme soutien à l'organisation des services-conseils*, 6 pages.

Comité régional MAPAQ-UPA sur les services-conseils de la Chaudière-Appalaches. *Rapport sur les groupes témoins d'agriculteurs*, novembre 2002, 82 pages.

Comité régional MAPAQ-UPA sur les services-conseils de la Chaudière-Appalaches. *Promotion des services-conseils dans Chaudière-Appalaches - Description détaillée du projet*, 10 pages.

Comité régional MAPAQ-UPA sur les services-conseils de la Chaudière-Appalaches. *Promotion des services-conseils dans Chaudière-Appalaches – Rapport d'étape n° 1*, 16 pages.

Comité régional MAPAQ-UPA sur les services-conseils de la Chaudière-Appalaches. *Répertoire des services-conseils aux entreprises agricoles de la Chaudière-Appalaches*, janvier 2001.

Comité régional MAPAQ-UPA sur les services-conseils de la Chaudière-Appalaches. *Éléments de stratégie à l'organisation des services-conseils non liés de la Chaudière-Appalaches – Étape I : Description – résumé du projet*, 21 pages.

DION, Suzanne. *Offrir de la consultation en agriculture : guide d'intervention auprès des gestionnaires d'entreprises agricoles*, Agri-Gestion Laval, 1992, 166 pages.

DROUIN, Pierre. Agent de projet, *Plan d'actions – 1^{er} janvier 2001 / 1^{er} juillet 2002 – Sous-comité Analyse coûts-bénéfices et groupes témoins*, juillet 2001.

DROUIN, Pierre. Agent de projet, *Plan de travail – Volet II Étude coûts-bénéfices*, août 2001.

L. MAILHOT, Suzanne de MITRA Services aux entreprises inc. *Plan de communication des services-conseils*, 6 septembre 2002.

UPA et MAPAQ. *Entente nationale de partenariat entre le MAPAQ et l'UPA visant le développement des services-conseils en agriculture au Québec*, Québec, 24 septembre 1999.

Personnes ressources

DROUIN, Pierre. Agent de projet, *Entente de partenariat MAPAQ-UPA sur les services-conseils*, automne 2001.

GREFFE, Cécile. Agente de soutien à l'organisation des services-conseils, *Entente de partenariat MAPAQ-UPA sur les services-conseils*, octobre 2001 à décembre 2002.

ANNEXES

ANNEXE 1

Lettre de convocation

Date

Nom du conseiller

Nom du dispensateur

Adresse civile du dispensateur

Madame, Monsieur,

Vous avez bien voulu accepter notre invitation à participer à une entrevue sur votre vision des services-conseils et nous vous en remercions.

Pour vous aider à vous préparer pour cette entrevue, je vous ai joint une feuille questionnaire pour connaître votre opinion sur l'avenir des services-conseils et sur lequel nous discuterons. Une deuxième feuille portant sur un cas pratique, auquel vous aurez à participer personnellement, me permettra de m'entretenir avec une ou des entreprises un peu plus tard durant la saison.

Je vous rappelle que nous avons pris rendez-vous le **date** à **heure** au **endroit** situé au **adresse civile**.

Au plaisir de vous rencontrer,

NADINE PELLETIER, agronome

Agente de recherche en services-conseils

PD/np

ANNEXE 2

Questionnaire

Quel est votre définition des services-conseils non liés ?

- Informations sur le conseiller
 - À qui vos services-conseils non liés s'adressent-ils ?
 - Pourquoi les producteurs agricoles doivent-ils vous consulter ?
 - Comment percevez-vous votre rôle ?
 - Sous quelles formes rendez-vous vos services-conseils non liés ?
-
-

Quels sont vos critères de qualité pour un bon service-conseil non lié ?

- En regard aux conseillers
 - En regard aux services-conseils non liés
-
-
-
-
-
-

Quels changements voyez-vous pour le bon développement et pour une plus grande utilisation des services-conseils non liés ?

- Comment percevez-vous la ferme et l'agriculture de demain ?
 - Quels sont les défis actuels et à venir des agriculteurs ?
 - Pourquoi pensez-vous que les producteurs ne consultent pas ?
-
-
-
-

ANNEXE 3

Conseillers et organismes dispensateurs participants

Acériculture

- GAGNON, Armand. D.t.a., conseiller local, MAPAQ
- NADEAU, Raymond. Consultant, Club de qualité en acériculture de Thetford.

Bovins de boucherie

- CARRIER, Roger. D.t.a, conseiller local, MAPAQ
- MORIN, André. D.t.a., conseiller local, MAPAQ

Bovins laitiers

- BRETON, Yvon. D.t.a., conseiller local, MAPAQ
- LEHOUX, Germain. D.t.a., agents-conseil, PATLQ.
- SAINT-AMANT, Marcel. D.t.a., agents-conseil, PATLQ

Grandes cultures

- GUILLOU, Mikaël. Agronome, conseiller, Ferti-Conseil Rive-Sud.
- ROBERT, Louis. Agronome, conseiller local et régional, MAPAQ

Horticulture

- GIROUX, Denis. Agronome, conseiller, Réseau de lutte intégrée de Bellechasse.
- URBAIN, Luc. Agronome, conseiller régional, MAPAQ

Porcin

- ARSENAULT, Francis. Technicien en santé animale, conseiller, Groupe d'expertise porcine.
- CHAMPAGNE, Denis. Agronome, consultant, Évolue-Porc.
- LACHANCE, Bertrand. Agronome, conseiller, Club d'encadrement technique porcin et bovin.

Agroenvironnement

- MAGNAN, Jocelyn. Agronome, conseiller, Club de fertilisation de la Beauce.
- POIRIER, Denis. Agronome, consultant, Denis Poirier, consultant.
- TREMBLAY, Pierre. D.t.a., conseiller local, MAPAQ.

Gestion – Consolidation

- LECOURS, Jean. Agronome, conseiller, Groupe conseil agricole de Lotbinière-Nord.
- TURGEON, Benoît. Agronome, conseiller, Groupe conseil agricole de Beaurivage.
- VAUDREUIL, Michel. Agronome, conseiller, Groupe conseil agricole Beauce-Sud-Frontenac.

Génie agricole

- DUBREUIL, Luc. Ingénieur, conseiller local et régional, MAPAQ.
- LEMELIN, Donald. Ingénieur, conseiller régional, MAPAQ.

Relève - Établissement

- DUTIL, Rémi. D.t.a., conseiller local, MAPAQ.
- PARÉ, Brigitte. Coordinatrice, Centre multiservices d'établissement en agriculture.