

AR 00590
1977
v.1
QAG

LA CO-EXPLOITATION

No 1

ARCHIVES DU MAPAQ
NE PEUT PAS ÊTRE EMPRUNTÉ

LES ASPECTS HUMAINS ET ADMINISTRATIFS

LA CO-EXPLOITATION

Plaquette no 1

"Les aspects humains et administratifs"

Août 1977.

Service de la relève agricole
Bureaux et laboratoires régionaux
Ministère de l'Agriculture du Québec.

BIBLIOTHÈQUE
Ministère de l'Agriculture, des
Pêcheries et de l'Alimentation
200, chemin Ste-Foy, 1er étage
Québec (Québec), Canada
G1R 4X6

Cette brochure fait partie d'un ensemble de cinq plaquettes qui couvrent le thème de la co-exploitation. Voici les sujets traités par chacune d'entre elles:

1. "Les aspects humains et administratifs".
2. "Les aspects techniques et économiques".
3. "Les aspects financiers".
4. "Les aspects fiscaux".
5. "Les aspects juridiques".

Les auteurs de ces plaquettes sont:

Réal-Yves Tremblay

Claude LaLiberté

Guy Blanchet

P R E F A C E

La co-exploitation est un sujet qui préoccupe de plus en plus les agriculteurs et les vulgarisateurs agricoles. En effet, à mesure que les pressions économiques, culturelles, politiques, etc. de la société moderne agissent sur l'agriculture, la co-exploitation est une solution envisagée par plusieurs agriculteurs.

On a beaucoup écrit sur la co-exploitation ces dernières années, particulièrement dans certaines provinces anglophones du Canada et aux Etats-Unis.

Au Québec, quelques personnes se sont préoccupées d'étudier ce phénomène. Plus récemment, un groupe de recherche sur la co-exploitation (CRD, CEGEP et MAQ) a produit un document sur ce sujet.

Le présent travail se veut principalement un guide, ou plutôt le point de départ d'une réflexion pour aider les agriculteurs intéressés à la co-exploitation et qui désirent en savoir plus long à ce sujet. Nous considérons que rien ne peut remplacer un conseiller compétent qui peut étudier avec les agriculteurs, la situation particulière à chacun. Ces plaquettes sont, en fait, le résultat d'un tour d'horizon sur le phénomène de la co-exploitation.

Pour les lecteurs intéressés à préparer concrètement un projet d'établissement en co-exploitation, nous les référons au "Guide d'établissement" disponible aux bureaux agricoles du ministère de l'Agriculture du Québec.

R E M E R C I E M E N T S

Nous remercions le personnel des douze régions du ministère de l'Agriculture du Québec pour la collaboration qu'ils nous ont apportée, ce en acceptant de fournir leurs commentaires au "premier jet" qui leur a été expédié.

De plus, nous remercions d'une façon plus particulière, MM. Paul Sauvé et Aurèle Laflamme, de la région du Richelieu, pour toute la documentation qu'ils nous ont fournie.

Enfin, nous remercions le notaire Jean-Eudes Roy de Nicolet, l'agronome Guy Beauregard de Nicolet et les Fédérations de l'UPA de Québec-Est et du Nord-Ouest.

Finalement, nous remercions Mme Diane R. Letarte pour son travail de dactylographie.

TABLE DES MATIERES

"Les aspects humains et administratifs"

	<u>Pages</u>
PREFACE	
REMERCIEMENTS	
I- LES OBJECTIFS PERSONNELS	1
II- ETRE UN BON PARTENAIRE, C'EST S'OBLIGER ENVERS L'AUTRE ...	2
a) Le dialogue	3
b) La bonne foi	3
c) La confiance mutuelle	4
III- LA PERIODE D'APPRENTISSAGE	5
IV- LES OBJECTIFS PERSONNELS ET LES OBJECTIFS PROFESSIONNELS .	6
V- LES MOYENS ADMINISTRATIFS A SE DONNER POUR ASSURER LA REALISATION DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE ET LE RESPECT DES PARTENAIRES	8
a) La rémunération du travail, le rendement du capital et le partage des profits	8
b) L'organisation du travail	11
c) La prise de décision	14
1 ^o Qui décide?	14
2 ^o Quoi décider?	17
3 ^o Quand décider?	20
4 ^o Où décider?	21
5 ^o Comment décider?	22
CONCLUSION	24
BIBLIOGRAPHIE	

I- LES OBJECTIFS PERSONNELS

Chacun d'entre nous attache une importance différente aux choses (la famille, l'argent, le travail, le pouvoir, le loisir, etc.), c'est-à-dire que chacun détient sa propre échelle de valeurs.

Cette échelle de valeurs conditionnera sans doute les objectifs personnels et les comportements. Ainsi, on peut être prêt à travailler beaucoup pour accumuler plus d'argent, même si cela exige qu'on néglige sa famille. Par ailleurs, la situation dans laquelle se trouve une personne influence aussi ses objectifs. Par exemple, la personne mariée agit généralement de façon différente de la personne célibataire. Par contre, d'autres individus sans attacher trop d'importance à l'argent, vont tout de même exiger un niveau décent de revenus. Il en est ainsi des autres valeurs comme le travail, le loisir, etc.

Chaque être humain a des objectifs personnels qu'il essaie de réaliser. De façon générale, on peut affirmer que tous les individus désirent un mieux vivre, qu'ils cherchent à être plus heureux. La co-exploitation est un moyen que choisissent certaines personnes pour atteindre leurs objectifs personnels et familiaux. Le choix de ce moyen implique, chez les individus en cause, une attention bien spéciale aux relations humaines. En effet, chaque

personne possède sa propre individualité, c'est-à-dire qu'elle est différente des autres. Ainsi, ceux qui s'unissent dans une co-exploitation ne visent pas nécessairement les mêmes objectifs. Il est donc important que les futurs associés discutent des objectifs à poursuivre au niveau de la co-exploitation et en arrivent à une entente. Pour y parvenir, ils doivent tenir compte des objectifs de chacun et des situations individuelles. Par exemple, la séparation des foyers pour chaque famille peut être une exigence de la part de chacun.

De toute façon, la co-exploitation réussira à la condition que chacun des partenaires sente qu'il peut atteindre ses objectifs personnels. Mais cette entente et ces compromis, compte tenu des différences dans les désirs, les goûts et les aspirations, ne seront réels et durables que si les individus sont sincères.

II- ETRE UN BON PARTENAIRE, C'EST S'OBLIGER ENVERS L'AUTRE

Le dialogue, la bonne foi, la confiance mutuelle demeurent des ingrédients indispensables à la co-exploitation. Ils sont essentiels autant pour la mise en place de la co-exploitation que pour la bonne marche de celle-ci.

a) Le dialogue

Pour s'entendre et collaborer à une réalisation commune, il est obligatoire de se parler. Non seulement pouvoir exprimer ses désirs, mais surtout arriver à comprendre le point de vue de l'autre et essayer avec lui, par un vrai dialogue, de trouver les compromis qui vont satisfaire tout le monde. Tant qu'on n'a pas vraiment trouvé, par la discussion, l'entente qui satisfait et qui motive chacun des partenaires, on ne peut véritablement parler d'un travail d'équipe et assurer le succès de la co-exploitation. Si on ne prend pas le temps de se comprendre et de s'entendre, on court le risque d'en arriver à des situations où chacun travaillera en fonction de ses propres objectifs en oubliant la communauté.

b) La bonne foi

Le dialogue apportera de réels résultats dans la mesure où les personnes en présence seront de bonne foi. Par bonne foi, on entend honnêteté, franchise et loyauté envers l'autre. Les associés doivent posséder une volonté de respecter l'autre et de l'aider à se réaliser. En somme, être de bonne foi c'est penser non seulement à son intérêt personnel mais aussi à ceux des partenaires, de manière à ce que tous les associés tirent profit de l'entente. La co-exploitation ne peut vivre longtemps lorsque l'un ou

l'autre des associés tente de profiter des autres ou quand par exemple, de par la volonté de deux associés, se produisent des événements au détriment d'un troisième.

c) La confiance mutuelle

La bonne foi est à la base de la confiance mutuelle, laquelle s'avère indispensable au bon fonctionnement de la ferme co-exploitée. La confiance constitue l'un des éléments contribuant au mieux vivre des associés. Avoir confiance, c'est croire que l'autre fait tout son possible pour développer l'association et continuer à le croire malgré les aspects négatifs de sa personnalité. Sans la confiance, les rapports humains entre les associés vont se détériorer au point où la co-exploitation sera dissoute dans les faits.

De la confiance, il en faut c'est certain, mais cela ne doit pas entraîner une situation où il n'y ait qu'un seul des associés qui décide au niveau de l'entreprise agricole. Une telle situation, provoque avec le temps, une frustration chez les autres partenaires. Au besoin, il faut plutôt forcer l'initiative de chacun en partageant davantage les responsabilités et en incitant à un plus grand dialogue.

La bonne foi, la confiance mutuelle, le dialogue sont donc indispensables. Cependant, nous sommes des êtres humains et personne n'est parfait. Pour arriver à travailler

ensemble harmonieusement, une période d'apprentissage est nécessaire.

III- LA PERIODE D'APPRENTISSAGE

La période d'apprentissage d'un travail en commun permet à chacun d'exprimer ses goûts et de démontrer ses aptitudes. Chaque futur associé apprend à découvrir l'autre et à distinguer les points où il y a complémentarité. Cette connaissance est indispensable pour s'entendre par la suite sur le partage des responsabilités et des tâches. En effet, ce partage doit s'établir, pour un meilleur fonctionnement de la co-exploitation, sur la base des goûts et des habiletés de chacun, car on travaille mieux quand on aime ce que l'on fait (goût) et qu'on obtient du succès (habileté).

Par ailleurs, la période d'apprentissage permet d'éprouver la bonne foi de chacun et par la suite, de justifier la confiance mutuelle. En outre, elle donne le temps aux futurs partenaires de confronter leurs interprétations personnelles des objectifs communs au niveau des opérations de tous les jours et d'éliminer les malentendus. Elle permet aussi une évaluation des besoins monétaires hebdomadaires des familles. C'est à partir de cette évaluation et de la capacité de l'entreprise agricole que s'établira le revenu de chacun.

En général, la période d'apprentissage se fait avant même que les futurs associés pensent à la co-exploitation. C'est le cas du père et du fils qui travaillent ensemble ou encore de voisins qui s'entraident. Après coup, ces futurs partenaires réaliseront qu'ils ont fait cet apprentissage. Ils doivent cependant se demander si leur expérience fut assez longue, pour leur permettre d'affronter les diverses situations possibles, la co-exploitation exigeant pour durer, de bonnes relations humaines. Cette exigence existe en permanence c'est-à-dire au jour le jour, à chaque rencontre des associés sur la ferme tant au niveau du travail qu'au niveau des réunions.

IV- LES OBJECTIFS PERSONNELS ET LES OBJECTIFS PROFESSIONNELS

La co-exploitation, c'est plus qu'un moyen de gagner sa vie, c'est aussi un moyen de la réaliser. L'entreprise agricole, en tant qu'instrument économique, doit rencontrer une exigence fondamentale à savoir; la rentabilité. Un aménagement adéquat des ressources et une bonne administration permettront d'y satisfaire.

De façon générale, les individus en co-exploitation attendent de l'entreprise agricole un revenu suffisant, de la satisfaction dans le travail, des moments libres pour les loisirs et avec le temps, une sécurité pour la retraite. Chaque individu attache une importance plus ou moins considérable

à chacun de ces éléments. Il y a donc des compromis à faire entre les objectifs personnels de chacun des partenaires. De ces objectifs personnels, on doit dégager les objectifs professionnels, c'est-à-dire cerner le projet agricole commun. La définition de la future entreprise agricole doit se faire non seulement dans ses dimensions, mais aussi dans son organisation, dans son fonctionnement, dans sa gestion et dans ses relations avec des tiers (famille, coopératives, organismes agricoles, etc.).

Cette conciliation des objectifs personnels avec les objectifs professionnels deviendra la base de tous les autres compromis devant s'établir au cours des opérations de l'entreprise agricole. Par exemple, au cours de la vie de l'entreprise des occasions peuvent se présenter (possibilité d'achat de la terre du voisin), alors que cela n'était pas prévu dans les objectifs de départ. Un tel achat pourrait remettre en cause certains objectifs, en déséquilibrant, par exemple, le temps disponible pour le travail et celui réservé au loisir. Les agriculteurs doivent alors se demander si cette possibilité offerte vaut le risque de remettre en cause fondamentalement leurs objectifs de départ.

V- LES MOYENS ADMINISTRATIFS A SE DONNER POUR ASSURER LA REALISATION DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE ET LE RESPECT DES PARTENAIRES

Voyons à quelles conditions des agriculteurs peuvent posséder et administrer en commun une entreprise agricole. Quels mécanismes permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise, qui demeurent essentiellement économiques, tout en conservant un climat d'harmonie permettant l'épanouissement humain et social des individus et des familles faisant partie de l'association.

a) La rémunération du travail, le rendement du capital et le partage des profits

Le capital investi et le travail, tant physique que de gestion, étant les deux principaux facteurs de production fournis par les associés, il est important d'établir des normes équitables de rémunération et une base de partage des profits qui rende justice à chacun.

Ce partage équitable est d'autant plus nécessaire, si les associés fournissent des apports inégaux en capital et en travail. En effet, cette situation peut créer des conflits entre les associés, étant donné que l'un ou l'autre peut tirer avantage de ce que le capital investi rapporte plus que le travail ou vice-versa.

De plus, il ne faut pas oublier que la rémunération tout en étant un stimulant pour l'investisseur (compenser pour les risques et encourager au réinvestissement), reste un encouragement à une plus grande efficacité pour le travailleur et le gestionnaire. Voilà pourquoi il faut d'abord assurer une rémunération convenable du travail et un bon rendement du capital pour ensuite partager le surplus de revenu proportionnellement à la quantité de travail et de capital fournie par chacun.

Une méthode intéressante pour partager les profits dans les cas d'apports inégaux consiste à considérer le travail et le capital comme ayant une égale valeur. Ainsi, 50% des profits peut être attribué au travail; chacun des partenaires bénéficie alors d'une rémunération en proportion de son apport en travail. L'autre 50% des profits peut être attribué au capital, chacun des partenaires recevant en proportion de son apport en capital. Au niveau du partage des profits, il faut prévoir les besoins d'investissement de l'entreprise agricole. En effet, il faut se rappeler que les profits deviennent une source de financement des investissements.

Pour "rémunérer" le travail et le capital, on peut utiliser un taux de base comparatif. En ce qui a trait au travail, ce taux peut correspondre au salaire qu'obtiendrait l'exploitant pour un travail similaire dans la région où il

demeure. Lors de l'établissement de ce taux de base comparatif, il faut tenir compte des avantages que la ferme fournit à l'agriculteur, tels qu'un loyer et des produits alimentaires à des prix avantageux. Pour le capital, on peut fixer le taux de base comparatif selon le taux d'intérêt qu'obtiendrait l'exploitant si son argent était placé dans des conditions similaires. Encore ici, il faut tenir compte lors de l'établissement de ce taux de base comparatif, qu'en agriculture, on peut obtenir de l'Etat des argents à des taux préférentiels.

Les méthodes suggérées ici apparaissent comme des guides pour faciliter l'établissement de la rémunération et du partage des profits. En pratique, ce sont les résultats obtenus au niveau de l'entreprise en terme de revenus, qui permettront d'établir les taux de rémunération du travail et de rendement du capital.

Une autre possibilité de revenus dont il faut tenir compte: l'augmentation de la valeur du capital due principalement à l'inflation. Etant donné que ce revenu ne se réalisera qu'au moment de la vente des biens, c'est alors qu'on effectuera le partage. Cependant, il peut être avantageux d'estimer à chaque année cette augmentation de valeur.

b) L'organisation du travail

L'importance de la main-d'oeuvre comme facteur de production en agriculture n'est plus à démontrer. L'entreprise co-exploitée, de par ses dimensions, ses objectifs et son volume d'opérations, exige une bonne gestion de l'utilisation de la main-d'oeuvre. De plus, au niveau d'une co-exploitation, parce qu'il y a plus d'un agriculteur travaillant à la même entreprise, les associés devront prévoir quand, comment et par qui se feront les différents travaux. On ne peut plus se permettre de fonctionner au jour le jour. La vie de l'entreprise doit être pensée et organisée à l'avance pour que tous travaillent en fonction des mêmes objectifs et évitent les conflits.

Il a été démontré qu'avec la spécialisation des tâches, on réalise une augmentation de la productivité du travail. La recherche de cette productivité est d'autant plus importante pour des associés qui désirent plus de temps libre. Il demeure essentiel, pour les associés, de déléguer les responsabilités et de répartir les tâches. Cela devrait se faire compte tenu des critères suivants: goût, aptitude, connaissance, jugement, santé.

De façon générale, les champs de responsabilités vont s'établir en fonction des secteurs de production ou de service et des secteurs administratifs. On peut penser aux

domaines suivants: les cultures, les animaux, la machinerie, la tenue de livre, la mise en marché, les achats, les relations avec l'extérieur. On détermine les champs de responsabilité selon le type d'entreprise agricole et ses productions. Chaque associé se spécialise ainsi dans un ou des secteurs particuliers. Cependant, la collaboration de chacun doit continuer à exister dans les autres domaines lorsque nécessaire, compte tenu du travail régulier à réaliser (la traite) et des périodes de pointe (semis et récoltes). Dans ce type de collaboration, chacun doit se discipliner pour respecter l'horaire des travaux et pour que tout soit à l'ordre afin que chacun s'y retrouve facilement.

Chaque responsable d'un secteur particulier, en plus d'exécuter les tâches exigées, doit veiller à la bonne marche de ce secteur et par la suite, prendre les décisions administratives courantes nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés par les associés. Ce partage du travail ayant été accepté par les associés, chacun doit scrupuleusement le respecter au cours des opérations. A chaque responsable de secteur revient l'obligation de faire un compte rendu à ses associés lors de réunions prévues à cette fin.

Ce partage des responsabilités et des tâches étant fait, un calendrier d'exécution (la programmation des activités) doit être établi pour tenir compte des vacances, de la rotation des congés de fin de semaine, des pointes de

travail, de la collaboration régulière nécessaire au niveau de certaines tâches, des réunions, etc.

Il sera plus difficile, au début de la co-exploitation, d'établir un calendrier réaliste. Pour s'aider dans ce travail de gestion, il apparaît nécessaire de tenir un registre du temps de travail. Ce registre, non seulement facilitera la préparation du calendrier de travail, mais il permettra d'évaluer les techniques et d'apporter des changements pour améliorer la productivité de la main-d'oeuvre et la rentabilité de l'entreprise.

Un calendrier d'exécution, en plus d'assurer une coordination du travail, permet de répartir le travail d'une façon plus équitable et d'évaluer la nécessité d'utiliser les membres des familles et de la main-d'oeuvre supplémentaire.

Même si en principe, l'entreprise co-exploitée est distincte des familles, il n'en demeure pas moins, étant donné la localisation des maisons sur la ferme et des liens étroits qui existent entre les objectifs de la ferme et ceux de la famille, que les membres des familles peuvent être avantageusement utilisés pour combler les besoins en main-d'oeuvre. Il est donc nécessaire pour les associés de définir les besoins en main-d'oeuvre supplémentaire. Ils auront alors à décider s'ils utiliseront ou

non la main-d'oeuvre familiale tout en respectant évidemment la volonté des membres des familles à travailler ou non sur la ferme. En général, la main-d'oeuvre familiale, plus motivée de par sa situation, peut être une source plus valable que la main-d'oeuvre salariée. Il n'en demeure pas moins, si l'on veut être équitable, que la main-d'oeuvre familiale utilisée, doit être rémunérée. La grande disponibilité d'une main-d'oeuvre familiale cependant, ne doit pas favoriser une sous-utilisation des personnes disponibles. Par ailleurs, s'il y a vraiment une main-d'oeuvre familiale disponible, cela peut être une occasion de créer à l'entreprise de nouvelles sources de revenus, comme par exemple la production de bouvillons qui autrement seraient vendus dès la naissance.

c) La prise de décision

1^o Qui décide?

La participation de tous à la prise de décision apparaît essentielle pour rendre justice aux associés, assurer une motivation indispensable à leur bon fonctionnement à l'intérieur de l'entreprise, les rendre responsables et solidaires des décisions prises, enfin, pour que chacun se sente impliqué, au point que l'entreprise reste pour lui une occasion de valorisation et d'épanouissement personnel.

La participation des associés est non seulement un droit mais aussi un devoir.

Les épouses des associés doivent-elles participer à la prise de décision?

Le problème de la participation de la femme fait ressortir le dilemme entreprise-famille. En effet, sur la ferme individuelle de type familiale, il existe un lien étroit entre la ferme et la famille. L'une et l'autre se conditionnent réciproquement. La consommation de la famille est influencée par les investissements à faire sur l'entreprise et vice-versa.

C'est aux associés de décider si leurs épouses participeront ou non à la prise de décision.

Voici quelques points qu'il faut considérer avant de prendre un décision.

- Avant l'association, les épouses participaient-elles à la prise de décision au niveau de la ferme familiale?
- Les épouses prendront-elles part aux travaux de la ferme co-exploitée?

- Cette collaboration sera-t-elle possible sans leur participation à la prise de décision?

- La participation des épouses apparaît-elle essentielle pour assurer un bon départ de la ferme co-exploitée et pour qu'elles acceptent les sacrifices nécessaires au niveau familial pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise?

- Les épouses ont-elles exprimé le désir de participer, et est-ce que cette participation sera égale pour chacune?

- Les capacités intellectuelles des épouses ne pourraient-elles pas contribuer avantageusement à la réussite de l'entreprise?

- Etant donné la proximité de la maison et de l'entreprise, la femme ne sera-t-elle pas amenée à se mêler, d'une façon ou de l'autre, des affaires de l'entreprise?

- Si l'épouse n'est pas au courant de ce qui se passe sur l'entreprise, ne sera-t-elle pas portée à critiquer?

- Est-ce qu'un homme et une femme peuvent être en même temps que mari et épouse, de bons associés et de bons administrateurs?

- N'y-a-t-il pas risque que les conflits, entre une femme et son mari, au niveau de l'entreprise se continuent à la maison et vice-versa?
- Si l'intérêt des épouses est inégal, n'y-a-t-il pas risque de détruire l'égalité entre les associés?

Il y a beaucoup de facteurs à considérer avant de décider de la participation de l'épouse à la prise de décision. Les situations existantes avant le regroupement doivent être considérées de façon à ne brusquer personne. Il faut donner à chacun le temps de s'habituer à la nouvelle situation. Au début, la participation des épouses pourrait exister pour l'établissement des objectifs de l'entreprise, surtout en ce qui concerne la fixation des revenus personnels de chacun des associés. Par la suite, cette participation pourrait être fonction de leur collaboration aux travaux ou à d'autres tâches, telle la comptabilité. Dans certains cas, les épouses pourront être considérées au même titre que les associés.

2^o Quoi décider?

Quelles décisions doivent prendre les associés en tant qu'associés et lesquelles doivent-ils prendre en tant que responsables de secteur? Autrement dit, les associés

doivent-ils prendre part à toutes les décisions ensemble, ou ne doivent-ils pas se réserver les plus importantes et laisser à chacun les secondaires?

Certes, toutes les décisions sont importantes, mais certaines exercent une influence plus grande et à plus long terme sur l'entreprise. Ce sont les décisions touchant les grands objectifs de l'entreprise et les moyens de les atteindre. Elles touchent principalement le choix des productions, l'établissement des techniques de productions et les investissements qui découlent de ces choix.

Une fois ces décisions prises, l'on devra en confier la responsabilité d'exécution à diverses personnes. Cependant, ces décisions importantes en impliquent d'autres pour qu'elles puissent s'exercer. C'est là qu'intervient le deuxième type de décisions, dites secondaires; même si en soi elles peuvent être aussi importantes que les autres, elles ne se situent pas au même niveau. Elles découlent d'une délégation d'autorité et visent à assurer le bon fonctionnement de l'entreprise en fonction des objectifs tracés par les associés.

Ces décisions secondaires, d'ordre administratif, interviennent au jour le jour et, dans la plupart des cas, ne peuvent être prévues d'avance. Par exemple, faire venir le vétérinaire parce qu'une vache est malade, déterminer

le bon moment pour les semis et les récoltes, etc. C'est ainsi que chacun des associés peut assumer la responsabilité de la bonne marche d'une section de l'entreprise.

Chacun doit rendre compte à ses associés des responsabilités qu'on lui a confiées. Lors de ces compte rendu, chacun peut dire ce qu'il pense du travail exécuté par les autres, faire les remarques qu'il juge opportunes, suggérer des solutions, enfin dire tout ce qui est nécessaire pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Les difficultés, peu importe leur importance, ne doivent pas être passées sous silence. Cependant, cela doit se faire en respectant autrui. Signaler les bons côtés, avant de dire ce qui ne va pas, facilite le dialogue. Dans le même sens, il est inutile de renoter les erreurs passées.

Ces échanges entre associés sur le fonctionnement de chacune des sections s'avèrent très importants pour assurer une bonne diffusion de l'information et ainsi assurer la vie de l'entreprise. En effet, il est très important que chacun soit bien informé de ce que pense l'autre et de ce que fait l'autre. Il faut éviter le cloisonnement entre les sections de l'entreprise et indirectement à long terme, entre les associés eux-mêmes. Chacun des associés peut devenir spécialiste dans un domaine, mais sans perdre de vue ce qui se passe ailleurs.

3^o Quand décider?

L'importance du moment où se prend une décision dépend du type de décisions lui-même. Si elle implique la participation ou la consultation de plusieurs personnes (associés, épouses, agronomes, divers conseillers, etc.), il faut que le processus utilisé donne à chacun le temps de s'exprimer et surtout le temps de bien s'informer sur le sujet discuté. S'il est nécessaire que la décision soit prise en connaissance de cause, on doit alors donner à l'information le temps de circuler et à chacun le temps de mûrir les idées des autres.

On voit donc que le "quand décider" touche non seulement le moment précis de la prise de décision, mais surtout les moments où on élabore la décision à prendre. Le temps écoulé entre le moment où l'on commence à discuter sur un sujet et celui où l'on prend une décision peut être assez long. On doit prévoir des rencontres, où seront abordés les différents problèmes. On décide quand chacun est assez informé pour prendre la meilleure décision en fonction des objectifs de l'entreprise.

Il est à craindre que si on ne prévoit pas suffisamment de temps pour prendre ce type de décisions, elles se prendront sans que chacun soit bien informé. Cette façon d'agir risque d'affecter les bonnes relations entre les

partenaires. De plus, les risques de se tromper augmentent et peuvent, en conséquence, entraîner des pertes d'argent. Par contre, si la décision implique le fonctionnement d'une section de l'entreprise ou une tâche particulière déjà confiée à un responsable, ce dernier doit prendre la décision au moment qu'il juge à propos. Souvent ces décisions ont un caractère d'urgence et alors le moment ne peut être prévu d'avance.

En résumé, on ne peut fonctionner au jour le jour, on doit planifier et s'assurer que l'on se comprend bien afin que chacun soit solidaire des décisions prises. On ne peut plus attendre à la dernière minute, c'est pourquoi dans la structure administrative de l'entreprise, on devra prévoir des réunions. Celles-ci se tiendront à des jours et à des heures fixés à l'avance. La discussion est toujours plus facile et productive lorsque les individus arrivent frais et dispos.

4^o Où décider?

Pour les décisions impliquant tous les associés et pouvant être prises à l'avance, l'endroit physique (le local) où doivent se tenir les réunions est très important.

Il faut que ce lieu permette à chacun de s'exprimer clairement et librement. Il serait regrettable qu'un associé se sente gêné parce qu'il est dans la maison de son co-associé. Chacun doit se sentir à l'aise.

L'endroit choisi doit permettre de respecter les principes et les lignes de conduite que l'on s'est fixés. Par exemple, si la participation des épouses et des enfants n'est pas admise au niveau de la prise de décision et que les réunions ont lieu dans la "cuisine" de l'un des associés, il y a un grand risque que l'épouse ou les enfants interviennent dans la discussion ou que des critiques soient faites relativement à certaines idées émises par les associés.

Il faut autant que possible rechercher un lieu hors des foyers. A cet effet, on recommande de prévoir un endroit de réunion dans l'un des bâtiments de ferme. Ce local pourrait en même temps servir à conserver les documents comptables et autres.

5⁰ Comment décider?

La prise de décision ne se fait pas au hasard. Il existe des méthodes qui aident les associés à prendre des décisions et évitent la tentation d'accepter des jugements rapides, basés sur l'expérience passée ou sur l'intuition.

Ces méthodes doivent respecter certaines étapes essentielles amenant les individus à faire un choix plus rationnel.

Les étapes à suivre dans un processus rationnel de prise de décision sont:

- l'analyse de la situation ou l'identification du problème;
- la définition des objectifs à atteindre;
- la recherche de solutions possibles;
- l'analyse des solutions;
- le choix d'une solution;
- la mise en application de la solution retenue;
- l'évaluation.

Il est évident que tout processus rationnel de décision doit s'appuyer sur de nombreuses informations fiables et pertinentes à la décision à prendre.

Ces informations peuvent provenir de différentes sources. Mais pour l'agriculteur, la source d'information la plus prioritaire est son entreprise agricole. Pour s'assurer une utilisation rationnelle des informations que l'on retrouve à la ferme, l'agriculteur doit employer des outils qui permettent de ramasser ces informations d'ordre technique et financier et de les classer.

Par ailleurs, en plus de ces outils de collecte d'informations, il existe des méthodes facilitant le choix de la meilleure décision économique (budget). La décision étant prise, d'autres outils viennent en faciliter l'application (programme de réalisation). Enfin, l'agriculteur dispose de méthodes de contrôle tant technique que financier.

La comptabilité, le budget, les états financiers, l'analyse de sol, le contrôle laitier, le tableau de saillies, le plan de ferme, le programme d'alimentation, le programme de culture, etc. sont tous des outils très utiles à un processus rationnel de prise de décision.

CONCLUSION

Dans une co-exploitation, l'homme et l'entreprise sont en étroites relations. La réussite dépend surtout de la satisfaction des individus partenaires. Cette satisfaction est assurée à la condition que l'on puisse établir et maintenir des relations humaines harmonieuses entre les partenaires et mettre en place une entreprise rentable qui assure la réalisation des objectifs de co-exploitants.

Les associés doivent adopter les moyens nécessaires permettant le bon fonctionnement de la co-exploitation. Plusieurs ont été suggérés tant au niveau des relations humaines

qu'au niveau des procédés administratifs et du processus de décision. Ces moyens reposent tous sur la rationalité des individus et le respect d'autrui.

Leur utilisation exige de la part des individus non seulement un effort constant, mais un effort supplémentaire en vue de s'adapter à ce nouveau processus de fonctionnement surtout que dans une co-exploitation, les inconvénients, on les subit continuellement alors que les avantages deviennent vite des acquis pour chacun.

B I B L I O G R A P H I E

- "Ferme de groupe", Tomes I, II et III,
Ministère de l'Agriculture du Québec
CEGEP de Victoriaville et Conseil régional de développement
du Centre du Québec, 1972. 250 p.
- "Partnership Agreements for Farmers", Circular 528,
The Pennsylvania State University
College of Agriculture, Extension Service
University Park, Pennsylvania.
- "Planning Father-Son Agreements", Publication 56,
Ontario Department of Agriculture and Food
Ontario, Canada.
- "Groupe de recherche sur la co-exploitation agricole",
documents non publiés, CEGEP de Victoriaville.
- "La fiscalité et ses répercussions sur la trésorerie de l'entreprise"
par Robert Bilodeau, Nov. 1975.
- "Contrat d'association (père-fils) pour l'exploitation d'une ferme".
Une traduction par Saturnin Langlais et Rolland Camirand, Ministère
de l'Agriculture du Québec, 1971.
- "Father-Son and other Farm Partnerships",
Alberta Department of Agriculture
Publication 817.80, 1969.
- "Ferme de groupe", aspects juridiques par Jean-Eudes Roy,
Nicolet, 1972.
- "La participation dans l'agriculture de groupe",
par Paul Pépin, 1972.
- "Les problèmes humains potentiels dans la co-exploitation"(non publié)
par André Toupin, Guy Blanchet et Réal-Yves Tremblay.
- "Quelques aspects économiques de l'agriculture de groupe",
par Roger Dubuc, Département d'Economie Rurale, Faculté d'Agriculture,
Université Laval.



L'ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC
SERVICE DE LA REPROGRAPHIE
Décembre 1977

Bibliothèque Cécile - Rouleau



QMC A 521 106