

Conclusions du symposium

Présentées par Brunet Sherwood Consultants et l'Institut de la gestion agricole.

Valeur et bienfaits

Le symposium a démontré que les activités de groupe sont vraiment valables pour les agriculteurs, que ceci soit lié aux finances, à la vie familiale, au rendement de l'actif, au maintien de l'avantage concurrentiel ou aux possibilités offertes dans la chaîne de valeur. Les agriculteurs, au cours de leurs années de travail, développent une expertise irremplaçable, spécialement concernant ce qui fonctionne vraiment dans une exploitation agricole. Dans les petits groupes de pairs, les membres partagent cette expérience. Le contexte de groupe accroît également leur capacité d'apprendre d'experts de l'extérieur, de rapports publiés et de conseillers du gouvernement. Dans plusieurs groupes, la qualité de vie est également un sujet traité.

Donc, bien que cela ne soit pas beaucoup mentionné dans la documentation, on ne devrait pas être surpris que les agriculteurs appartenant à des groupes de pairs formés librement améliorent leur rendement du capital investi ainsi que l'avantage concurrentiel de leur secteur de production, et qu'ils essaient d'innover. Il n'y a aucun doute que les petits groupes de pairs menés par les agriculteurs contribuent au maintien et à la création de la prospérité dans l'industrie et la collectivité.

Groupes locaux et isolés

Le symposium a révélé qu'il y a beaucoup plus d'activités de groupe de gestion agricole en Ontario que ce que l'on pourrait croire. Ces activités sont toutefois très diversifiées. Les petits groupes de pairs menés par les agriculteurs en Ontario sont surtout locaux, orientés vers l'action, autonomes et autofinancés. Pour ces raisons, ils ne sont pas bien connus des gouvernements et de l'industrie dans son ensemble. Personne ne semble même savoir le nombre exact de ces groupes, où ils se trouvent et quels sont leurs objectifs.

Ceci signifie aussi que les groupes ne partagent pas leurs connaissances. Les petits groupes de pairs menés par les agriculteurs en Ontario ne font pas de réseautage entre eux et leurs leaders ou facilitateurs semblent très peu se connaître. Il y a ici des possibilités manquées d'augmenter le nombre de groupes et d'améliorer leur fonctionnement.

Manque d'appui

Les organismes agricoles, les gouvernements et les établissements d'enseignement (avec quelques exceptions) n'appuient pas et n'encouragent pas activement les petits groupes de pairs menés par les agriculteurs. Les gouvernements en Ontario n'ont aucun programme visant à appuyer ces types de groupe de gestion. Certains membres du personnel régional du

gouvernement fournissent un peu d'appui concernant la facilitation dans certains cas mais ceci semble être surtout des initiatives personnelles plutôt que le résultat d'un programme formel.

L'Ontario pourrait apprendre quelque chose de l'expérience du Québec concernant le réseautage, l'appui et l'encouragement des groupes de gestion agricole formés de pairs et la prestation d'un cadre de travail qui favorise le développement de petits groupes de gestion agricole. Il ne s'agit pas du seul modèle. Les participants du symposium ont entendu des exemples de la Nouvelle-Zélande, du Royaume-Uni et d'autres provinces. Il ne s'agit peut-être pas d'un modèle parfait mais c'est le plus réussi au Canada et il pourrait être adapté à l'Ontario.

Grande diversité

Les petits groupes de pairs menés par des agriculteurs en Ontario (ceux que nous connaissons) sont très diversifiés. Ils comprennent un club francophone de gestion agricole s'inspirant du modèle québécois et ayant du personnel professionnel embauché à plein temps, des petits groupes informels sans facilitateur qui mettent l'accent sur le transfert de la technologie et les meilleures pratiques, des groupes qui s'échangent des données d'analyse comparative et des groupes qui essaient d'accéder à de nouveaux marchés. D'autres groupes ont été créés à la suite d'une crise, comme des agriculteurs qui ont un problème précis et qui se rassemblent pour trouver des solutions. De petites coopératives de commercialisation, qui sont bien structurées, ont commencé à la suite d'efforts communs démontrés par des petits groupes de pairs. On a observé que les producteurs laitiers semblent avoir une meilleure capacité de travailler ensemble, ce qui peut être dû au fait qu'ils ne se font pas concurrence pour obtenir une part du marché.

Un corollaire à cette diversité, les experts du symposium n'ont pas sérieusement essayé de définir ce qu'était un petit groupe. Bien que cela ait frustré certains des participants, il faut se rappeler que la plupart des participants étaient des experts « sur le terrain » avec beaucoup d'expérience orientée vers l'action. Ils voulaient surtout échanger leurs points de vue sur les résultats et sur ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas plutôt que d'en arriver à une définition exhaustive ou sélective. Quoi qu'il en soit, ceci n'était pas un des objectifs du symposium.

Les conditions gagnantes

Tout au cours du symposium, il y a eu un consensus clair de ce qui était certains des éléments communs d'un groupe réussi, quelle que soit sa grosseur ou sa raison d'être. Voici ces éléments :

- Pairs – Il faut que ce soit un groupe de pairs, quelle qu'en soit la définition (p. ex. : du même secteur de production, affrontant les mêmes défis ou ayant les mêmes besoins, ayant des fermes de tailles ou de structures assez similaires, ayant des buts commerciaux similaires, ayant des membres aux expériences similaires avec la maturité du groupe). Chaque pair doit être considéré comme un expert et contribuer aux échanges entre les producteurs. Ces échanges sont la colle qui garde le groupe ensemble.
- Leadership, vision et défenseur local – Le leadership initial vient généralement d'un président local ou d'un défenseur dévoué qui est un producteur respecté et possède des aptitudes dans la dynamique de groupe. Le leader a typiquement une vision et participe au recrutement. Il est important que le groupe soit mené par les agriculteurs. La plupart des bons leaders essaient de

s'assurer que tous les membres du groupe fournissent une contribution créative ou des connaissances à tout le groupe. De cette manière, l'orientation à long terme et le sens des priorités du groupe viennent des agriculteurs mêmes. Les groupes qui ont accès à des sources d'appui externes peuvent mieux maintenir leur élan et trouver un leader au sein de leur groupe lorsque le leader original quitte son poste.

- Appui sous forme d'expertise ou de facilitation – Les groupes les plus réussis et qui durent le plus longtemps sont presque toujours appuyés par des professionnels à temps partiel ou à plein temps qui possèdent de l'expertise technique, connaissent des personnes-ressources dans le domaine qui intéresse le groupe et ont des aptitudes associées à la facilitation. Ces professionnels devraient continuer à offrir un rôle d'appui et non pas de direction. Ils sont constamment à la recherche d'information nouvelle pour répondre aux besoins du groupe, ils font des analyses, ils prennent soin de l'organisation matérielle (planification des rencontres, des excursions sur le terrain, de la documentation, etc.) et font du réseautage avec d'autres personnes intéressées. Il est très difficile pour les agriculteurs de trouver le temps d'assister à ces activités de soutien. Ce soutien provient de diverses sources, surtout les experts-conseils, le personnel du gouvernement et les collègues. Dans certains cas, spécialement lorsque le groupe est plus intéressé par le transfert de technologie et les meilleures pratiques que par une analyse comparative des finances ou des modèles de gestion, un membre expérimenté du groupe qui a les compétences nécessaires peut devenir l'organisateur des rencontres et il n'y aura pas de personnel de soutien.

- Raison d'être, buts et objectifs bien définis – La définition de l'orientation et de la raison d'être du groupe doit venir des producteurs/membres et les buts et objectifs doivent être bien clairs, bien formulés sur papier et acceptés par tous les membres. Avec le temps, les buts et objectifs devront peut-être être modifiés mais seulement après une discussion approfondie et avec le consentement des membres.

- Règles de gouvernance claires – Le groupe a besoin de règles claires concernant son fonctionnement parce que les producteurs veulent savoir dans quoi ils s'embarquent lorsqu'ils deviennent membre du groupe. La nature exacte des règles peut varier beaucoup toutefois d'un groupe à l'autre et les participants du symposium n'ont pas fourni un modèle particulier.

- Adhésion au groupe et recrutement – Tous les membres doivent avoir une façon de payer pour leur adhésion et des frais de membre sont souvent une des options choisies par le groupe. Les membres qui ne sont pas très intéressés au groupe ou qui perdent leur intérêt ne devraient pas être forcés à rejoindre le groupe ou à y rester. Il y a plusieurs façons de susciter l'intérêt mais la meilleure tactique de recrutement reste encore le bouche à oreille. Les membres du groupe doivent percevoir la valeur de leur investissement en temps et en argent. Les bienfaits qui sont offerts par un groupe viennent du fait que les besoins personnels des membres sont comblés.

- Confiance et rencontres face à face – La confiance provient du fait que les gens apprennent à se connaître et ceci s'accomplit le mieux avec des rencontres face à face, même dans cette nouvelle ère virtuelle. Les clubs réussis organisent des rencontres et, parfois, des excursions ou des visites d'exploitations agricoles. Il peut y avoir des clubs où les membres ne viennent pas de la même région géographique mais les participants du symposium ne connaissent aucun club ou groupe de pairs purement virtuel. Ils croient que ceci pourra éventuellement se produire lorsque la génération qui est née avec l'Internet prendra graduellement la relève. Il est absolument essentiel d'établir un niveau de confiance au sein du groupe et ceci prend du temps. C'est spécialement le cas lorsque de l'information financière personnelle est divulguée.

Le fait d'inviter des membres de la famille agricole (spécialement les conjoints) à participer à des activités sociales aide souvent à consolider ce sentiment de confiance.

- Confidentialité – C'est l'élément clé selon tous les participants. Les groupes réalisent souvent des activités d'analyse comparative et les agriculteurs veulent s'assurer que les données qu'ils fournissent restent confidentielles. Les groupes qui réussissent sont ceux qui ont fourni les mesures de sauvegarde nécessaires dans ce domaine, à un degré qui satisfait les agriculteurs.

Les problèmes à éviter

Les problèmes à éviter sont l'autre côté de la médaille. Les participants étaient d'accord pour dire que les situations suivantes étaient dangereuses :

- Embaucher un professionnel qui n'a pas les aptitudes nécessaires en dynamique de groupe
- Recruter des membres qui ne sont pas vraiment intéressés ou qui se joignent au groupe pour les mauvaises raisons
- S'éloigner du but original en essayant de plaire à tout le monde
- Essayer de couvrir une région géographique trop vaste ou organiser des rencontres au mauvais moment de l'année ou de la journée

Aucun modèle unique

Bien qu'il soit possible d'établir un certain nombre de lignes directrices et de « meilleures pratiques », les participants ont indiqué clairement qu'il n'y avait pas de modèle de fonctionnement qui convienne à tous les petits groupes de pairs en Ontario. Les expériences réussies qui sont racontées inspirent les gens et devraient être diffusées à grande échelle. Les agriculteurs voudront peut-être reproduire une de ces expériences.

Il semble que c'est possible d'avoir un groupe trop gros mais le nombre optimal de membres ne peut pas être défini par une formule. La notion d'un nombre idéal a été discutée par les panélistes mais aucun consensus n'a été atteint. Certains groupes ont 10 membres tandis que d'autres ont 200 membres. Certains gros groupes ont formé des sous-groupes. Les deux facteurs critiques pourraient être qu'il faut un groupe assez gros pour pouvoir embaucher des professionnels au moins à temps partiel mais assez petit pour que les contacts restent personnels.

Rôle des gouvernements

Il y avait un consensus très clair concernant le fait que les gouvernements ont un rôle à jouer dans la promotion et l'appui des petits groupes de pairs menés par les agriculteurs. Les gouvernements sont perçus comme des partenaires essentiels et les participants ont souligné les tâches suivantes : partager l'information en matière de gestion agricole et aider à développer et à faire le suivi des programmes d'analyse comparative pour les petits groupes. Les participants étaient également d'accord que les gouvernements doivent fournir un financement permanent pour des services collectifs de gestion agricole menés par les

agriculteurs parce qu'ils sont perçus comme une façon efficace de changer des points de vue et de partager de l'information et des outils.

Certains membres du personnel des bureaux locaux du gouvernement fournissent déjà des services de facilitation non effrectifs et ceci semble avoir contribué grandement au succès de certains petits groupes en Ontario, ce qui montre que cette formule fonctionne bien.

La participation à un groupe, spécialement un groupe qui s'occupe de gestion financière, n'est pas gratuite. L'information qui est générée ainsi que les améliorations qui sont apportées dans le domaine de la gestion ont une valeur pour tout l'ensemble de la société. Dans d'autres compétences, les gouvernements fournissent un appui pour compenser ces coûts.

Là où les gouvernements fournissent des programmes connexes aux agriculteurs individuels, les groupes fournissent un réseau de soutien favorable qui améliore l'efficacité des programmes gouvernementaux.

Certains participants croient que nous avons besoin d'un financement permanent du gouvernement. D'autres croient que des fonds de démarrage avec des fonds transitionnels supplémentaires pendant les deux ou trois premières années et un accès à des fonds spéciaux pour des situations difficiles seraient suffisants. Il est clair que les premières années sont cruciales pour l'établissement d'un bon niveau de confiance entre les membres; les agriculteurs n'investiront pas beaucoup dans un groupe jusqu'à ce qu'ils aient atteint ce niveau de confiance et perçoivent des résultats.

L'appui gouvernemental augmenterait donc beaucoup le nombre et le taux de réussite des groupes.

L'avenir des petits groupes de pairs en Ontario

Il y aura toujours besoin de rassembler les gens. Le partage de l'information est essentiel pour l'innovation et la capacité de s'adapter au changement. Tout au cours du symposium, les participants ont raconté des expériences et des exemples se rapportant au R.-U., à la Hollande, à la France, aux É.-U., à la Nouvelle-Zélande et à l'Australie. Il s'agissait de situations où les agriculteurs se sont organisés collectivement pour établir des chaînes de valeur horizontales ou pour profiter de possibilités dans des chaînes de valeur verticales. L'Ontario a peu d'exemples de ce genre et pourrait tirer des avantages de l'étude de ces modèles et de leur potentiel ici.

Les agriculteurs vont aussi travailler de plus en plus en petits groupes pour donner suite à la nouvelle demande pour des aliments locaux dans les régions métropolitaines. L'Ontario acquiert présentement une vaste expérience dans ce domaine.

Il y aura toujours un besoin pour les agriculteurs de travailler ensemble, pair à pair, pour perfectionner leurs compétences de gestion agricole traditionnelle, spécialement en ce qui concerne la planification de l'entreprise agricole à moyen et à long terme.

La grande majorité des participants reconnaissaient le côté pratique de la communication virtuelle mais croient quand même que les rencontres face à face sont très importantes. La communication virtuelle est perçue comme un mécanisme qui se déroule entre les rencontres directes ou après celles-ci, ces rencontres étant nécessaires pour consolider le niveau de confiance.

Rôle de l'Institute de la gestion agricole (IGA)

L'opinion générale était qu'il existe une grande diversité de besoins concernant les petits groupes de pairs menés par les agriculteurs et que l'IGA a tout un défi à relever pour encourager et faciliter l'expansion de ce concept. On a vu qu'il y avait beaucoup d'information sur les groupes de gestion agricole au Canada et ailleurs mais cette information est éparpillée et difficile à trouver ou à utiliser. On a suggéré que l'IGA élabore une boîte à outils spéciale pour les groupes agricoles et les facilitateurs. On croit également que l'IGA devrait être impliqué dans la formation des facilitateurs.

Les participants étaient aussi d'accord sur le fait que l'IGA devrait continuer à jouer un rôle de coordination centrale dans les activités suivantes :

- Aider à fournir des outils pertinents
- Définir et identifier les types et les catégories de groupes et leurs besoins
- Sensibiliser davantage les gens à la valeur des groupes
- Former des liens et des réseaux entre les petits groupes et d'autres parties intéressées

Pour terminer, il faut signaler que le symposium d'Ottawa a démontré le pouvoir des petits groupes lorsqu'il s'agit de changer la façon de voir les choses et de mobiliser le pouvoir créatif qui favorise une culture d'excellence et d'innovation.