

***PORTRAIT D'UNE EXPÉRIENCE
NOVATRICE : REGROUPEMENTS
DE MAIN-D'ŒUVRE AGRICOLE
DE LA RÉGION DE QUÉBEC***

Août 2004

ISBN 2-922731-28-6

Dépôt légal 3^e trimestre 2004
Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec

Cette étude a été réalisée pour le Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec.



Recherche et rédaction :



Coordination :

Hélène Varvaressos
Directrice
Comité sectoriel de main-d'œuvre
de la production agricole

Remerciements

Nous remercions sincèrement tous ceux et celles qui ont collaboré généreusement à la préparation de ce rapport, en particulier messieurs Pierre-Nicolas Girard et Gilles Bilodeau des fédérations régionales de l'UPA de Lévis-Bellechasse, de la Rive-Nord et de Lotbinière-Mégantic, ainsi que les membres et les employés des regroupements de main-d'œuvre que nous avons eu le plaisir d'interviewer. Vous trouverez leurs noms à l'annexe 8.

*Notes : - Ce document peut être reproduit en tout ou en partie à la condition d'en mentionner la source.
- Le générique masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.*

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
INTRODUCTION	4
1. PORTRAIT RÉGIONAL	4
1.1. Portrait économique général	5
1.1.1. Situation de l'emploi.....	5
1.1.2. Formation et emploi	6
1.1.3. Emploi et secteur d'activités	7
1.1.4. Importance des PME	7
1.2. Portrait de l'agriculture régionale.....	8
1.2.1. Productions agricoles	8
1.2.2. Taille des entreprises.....	8
1.3. Situation de la main-d'œuvre agricole.....	9
1.3.1. Profil de la main-d'œuvre agricole	9
1.3.2. Difficultés de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre	10
1.3.3. Caractéristiques particulières des emplois agricoles	11
2. MISE EN PLACE D'UN PROJET PILOTE : LA COOPÉRATIVE LA MOSAÏQUE	12
2.1. Problématique et besoins des entreprises agricoles.....	12
2.2. Objectif général recherché	13
2.3. Formule retenue	13
2.4. Évaluation du projet pilote	13
3. LES REGROUPEMENTS DE MAIN-D'ŒUVRE AGRICOLE	15
3.1. Mode de fonctionnement.....	15
3.1.1. Mise en place d'un nouveau groupe.....	15
3.1.2. Structure locale.....	16
3.1.3. Contrat d'engagement – partage de main-d'œuvre –	16
3.1.4. Recrutement des ouvriers agricoles	17
3.1.5. Contrat de travail	17
3.1.6. Calendrier de travail.....	17
3.1.7. Responsabilité des membres	18
3.1.8. Gestion administrative	19

3.1.9.	Responsabilité civile et accident de travail	19
3.2.	Rôles du répondant	20
3.3.	Les ouvriers agricoles	20
3.3.1.	Profil recherché.....	20
3.3.2.	Provenance des travailleurs	21
3.3.3.	Formation et perfectionnement.....	22
3.4.	Rôle du Centre d'emploi agricole et de l'UPA	22
3.5.	Agri-Pro Services	23
3.6.	Coûts et financement des regroupements de main-d'œuvre	24
3.6.2.	Frais administratifs.....	24
3.6.3.	Avance de fonds	25
4.	ANALYSE ET ÉVALUATION DES RETOMBÉES DES REGROUPEMENTS DE MAIN-D'OEUVRE	25
4.1.	Satisfaction des producteurs	25
4.2.	Satisfaction des employés.....	27
4.3.	Avantages des regroupements	28
4.3.1.	Avantages pour les producteurs	28
4.3.2.	Avantages pour les employés.....	30
4.4.	Difficultés et inconvénients.....	31
4.4.1.	Pour les producteurs.....	31
4.4.2.	Pour les employés	32
4.5.	Impacts sur le développement et la stabilité de l'emploi agricole.....	32
4.6.	Avenir des regroupements de main-d'œuvre	33
4.7.	Suggestions et recommandations (pour améliorer le fonctionnement des groupes et assurer leur avenir)	33
	CONCLUSION.....	35
	ANNEXES	37
	ANNEXE 1 LISTE DES REGROUPEMENTS DE LA RÉGION DE QUÉBEC.....	38
	ANNEXE 2 CONTRAT D'ENGAGEMENT DES PRODUCTEURS ET LES ANNEXES.....	39
	ANNEXE 3 CONTRAT AVEC L'OUVRIER AGRICOLE ET LES ANNEXES.....	56
	ANNEXE 4 QUESTIONS ET GRILLE D'ENTREVUE	63
	ANNEXE 5 FEUILLE DE TEMPS.....	68

ANNEXE 6	CONVENTION ENTRE LES FÉDÉRATIONS DE L'UPA ET CHAQUE REGROUPEMENT	69
ANNEXE 7	LISTE DES ADMINISTRATEURS AGRI-PRO SERVICES	72
ANNEXE 8	LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉS	73

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.	Statistiques sur l'emploi	6
Tableau 2.	Statistique sur l'emploi et la formation	6
Tableau 3.	Statistiques sur l'emploi par secteur	7
Tableau 4.	Importance relative des PME sur l'ensemble des entreprises manufacturières ..	7
Tableau 5.	Proportion du nombre de fermes ayant déclaré des revenus totaux supérieurs à 2 499 \$ selon les secteurs de production	8
Tableau 6.	Taille des entreprises selon la superficie totale, les revenus agricoles totaux bruts, les dépenses d'exploitations, le bénéfice d'exploitation et la valeur du capital agricole par ferme	9
Tableau 7.	Profil de la main-d'œuvre agricole	10
Tableau 8.	Situation des regroupements de main-d'œuvre dans la région de Québec.....	15

Sommaire

Le dynamisme de l'économie régionale, la forte demande de main d'œuvre, les caractéristiques propres aux entreprises agricoles de la région de Québec et les difficultés à recruter et conserver des travailleurs agricoles spécialisés à temps partiel ont sans doute motivé les producteurs agricoles à innover pour satisfaire leurs besoins de main d'œuvre. Ces facteurs ont contribué à l'éclosion de la formule des regroupements de main d'œuvre qui sont en fait des groupes de producteurs agricoles se partageant les services d'un ouvrier agricole selon un calendrier convenu entre les membres.

De la mise en place de la première coopérative « La Mosaïque » en 1994 jusqu'à la création récente d'Agri-Pro Services réunissant sous un même chapeau la quinzaine de regroupements actifs dans la région de Québec, beaucoup de chemin a été parcouru. L'initiative a été encouragée et soutenue par les trois fédérations régionales de l'UPA couvrant la grande région de Québec, leur centre d'emploi agricole, ainsi que par Emploi Québec.

Nombre de groupes créés depuis 1994	21
Nombre de groupes actifs au 1 ^{er} mars 2004	17
Nombre de groupes actifs en recrutement au 1 ^{er} mars 2004	4
Nombre total de postes d'ouvriers agricoles dans les regroupements actifs	18
Nombre total d'heures de travail rémunéré dans les regroupements au cours de la dernière année	24 255*
Nombre total de producteurs membres des regroupements actifs au 1 ^{er} mars 2004	128

* Ce nombre varie selon le roulement du personnel, le temps de remplacement d'un employé qui quitte, etc. Les regroupements offrent un potentiel de plus de 30 000 heures de travail.

Structure et fonctionnement des regroupements

La structure d'un regroupement de main d'œuvre est très simple. Elle prend essentiellement la forme d'un contrat d'association (*le contrat d'engagement – partage de main d'œuvre*) entre les producteurs précisant les règles de fonctionnement du groupe. Un président et un vice-président sont nommés ainsi qu'un répondant administratif. Le contrat clarifie les règles concernant l'engagement de l'employé et l'établissement du calendrier de travail. Il précise les obligations du groupe à l'égard de la responsabilité civile et des accidents du travail. Les producteurs se réunissent généralement aux deux mois pour établir le calendrier de travail et régler les questions administratives.

Un contrat de travail lie le regroupement et l'employé. Il précise en détail les conditions salariales et de travail dans un contexte où l'employé doit oeuvrer sur différentes entreprises et que la supervision au quotidien est faite par le propriétaire de l'entreprise où il travaille.

Depuis 1996, le Centre d'emploi agricole de l'UPA soutient le développement et le fonctionnement des regroupements de main d'œuvre. Il offre entre autres :

- Un service de paie centralisé avec un numéro d'employeur et un numéro de CSST uniques pour tous les regroupements adhérents.
- Un service de facturation aux producteurs pour le travail réalisé sur leur entreprise par l'employé du regroupement.
- Un soutien technique au développement et au fonctionnement des regroupements (réunions d'information, promotion, recrutement, organisation d'activités de formation, etc.).

Afin de se responsabiliser davantage, les regroupements ont mis récemment sur pied une corporation sans but lucratif appelé AGRI-PRO SERVICES. Cette nouvelle corporation a pris en charge les responsabilités d'employeur à l'égard du versement des retenues à la source, des contributions de l'employeur aux avantages sociaux et de la Commission de santé et sécurité au travail (CSST). Le service continue cependant d'être assumé par l'UPA dans le cadre d'une entente contractuelle.

Avantages de la formule des regroupements

- Elle procure aux producteurs agricoles une tranquillité d'esprit quand ils doivent s'absenter de la ferme.
- Elle favorise l'amélioration des conditions de travail dans les fermes et la qualité de vie des producteurs et leur famille.
- Elle permet plus facilement aux producteurs qui ont des besoins ponctuels de main d'œuvre d'avoir accès à une main d'œuvre qualifiée et fiable.
- Elle offre aux travailleurs une plus grande stabilité d'emploi ainsi qu'une expérience reconnue qui donne un avantage sur le marché du travail.
- Elle leur donne une belle occasion de développer leurs connaissances dans différentes technologies et différentes productions et d'en faire profiter les producteurs.
- Elle contribue à sensibiliser les producteurs à l'importance de bien gérer les ressources humaines et à améliorer leurs compétences dans ce domaine.

- La formule a amené le Centre d'emploi agricole à développer sur le terrain une expertise et des outils pratiques de gestion des ressources humaines utilisables dans d'autres contextes. Le service de paie offert par l'UPA aux regroupements présente l'avantage de réduire la charge administrative reliée à la gestion de la main d'œuvre.

Inconvénients et difficultés à surmonter

- La pénurie de candidats hautement spécialisés en agriculture est clairement identifiée comme un frein au développement des regroupements.
- En plus des compétences de base et d'un minimum d'expérience, le travail dans un regroupement exige des qualités humaines qui ne sont pas nécessairement le lot de tous les travailleurs et qui rend ainsi le recrutement plus difficile.
- Plusieurs travailleurs préfèrent travailler pour un seul patron que de devoir s'adapter à cinq ou six employeurs différents. Il est donc parfois difficile de garder les bons employés dans les regroupements et d'empêcher que ceux-ci ne se fassent embaucher par des producteurs en mesure d'offrir un emploi à temps complet.

Recommandations

- Accroître la qualification des travailleurs pour qu'ils soient capables par exemple de s'adapter aux différents systèmes de production qu'ils rencontrent sur les entreprises.
- Concevoir des programmes d'aide à la formation de la main d'œuvre mieux adaptés à des formules particulières comme les regroupements d'employeurs.
- Hausser la rémunération pour attirer et maintenir une main d'œuvre qualifiée et résoudre le problème de pénurie.
- Mettre en place un programme de subvention permettant de hausser le salaire de l'ouvrier agricole pour le rendre plus compétitif et ainsi attirer un plus grand nombre de travailleurs.
- Promouvoir dans les écoles les possibilités d'emploi offertes par les regroupements d'employeurs agricoles.
- Proposer des activités de formation en gestion des ressources humaines pour les producteurs.

Introduction

À cause de leur taille et de leur structure de type familial, les entreprises agricoles de la grande région de Québec ne peuvent pas se permettre, dans bien des cas, l'embauche d'une main-d'œuvre compétente à plein temps. Cependant, plusieurs de ces entreprises sont intéressées à embaucher sur une base occasionnelle ou temporaire mais de façon récurrente. Leurs propriétaires souhaitent prendre à l'occasion une fin de semaine de congé, se payer des vacances à l'extérieur de la ferme ou tout simplement absorber un surplus de travail, lors de la construction d'un nouveau bâtiment, par exemple.

Le défi est donc de regrouper les besoins de main-d'œuvre de plusieurs entreprises de manière à créer un emploi à temps plein et d'assurer ainsi leurs propriétaires d'une main-d'œuvre spécialisée et fiable sur une base permanente. C'est ce qu'une centaine d'entreprises de la région de Québec ont réussi à faire en mettant sur pied les regroupements de main-d'œuvre agricole¹. Du même coup, ces regroupements ont procuré à des employés compétents une stabilité d'emploi qui les ont sortis de la précarité d'un travail à temps partiel sans sécurité.

L'initiative de créer ces regroupements a été encouragée et soutenue par les trois fédérations régionales de l'UPA couvrant la grande région de Québec et leur centre d'emploi agricole. Emploi Québec a appuyé financièrement la mise en place du « Service régionalisé de main-d'œuvre spécialisée en agriculture » dont la mission a été d'offrir aux regroupements de main-d'œuvre un encadrement ainsi qu'un service centralisé de paie et de facturation.

De la mise en place de la première coopérative « La Mosaïque » en 1994 jusqu'à la création récente d'Agri-Pro Services réunissant sous un même chapeau la quinzaine de regroupements actifs dans la région de Québec, beaucoup de chemin a été parcouru. Le Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole souhaite documenter l'expérience des regroupements de main-d'œuvre agricole afin de les faire connaître et en mesurer les impacts sur le développement et la stabilisation des emplois en agriculture.

1. Portrait régional

Le territoire desservi par les fédérations régionales de l'UPA de Lévis-Bellechasse, de la Rive-Nord et de Lotbinière-Mégantic comprend la région administrative de la Capitale Nationale (03), la majeure partie de la région Chaudière-Appalaches (12) et une petite partie de la région du Centre du Québec (17). Pour les fins de cette étude, nous avons retenu les régions de

¹ L'expression « regroupement d'employeurs » serait plus appropriée puisque ce n'est pas la main d'œuvre qui est regroupé ici mais ce sont plutôt les entreprises qui embauchent.

Chaudière-Appalaches et de la Capitale nationale pour établir le portrait statistique de ce que nous appellerons la région de Québec.

1.1. Portrait économique général

Bien que toutes les deux sont fort dynamiques, les régions de la Capitale Nationale et de Chaudière-Appalaches montrent tout de même des différences importantes à plusieurs points de vue.

La région administrative de la Chaudière-Appalaches est reconnue pour la force de son économie et le caractère industriel de ses entrepreneurs. Principalement rurale, la Chaudière-Appalaches possède une économie solidement basée sur l'agriculture et la forêt privée. Mais surtout, elle se distingue par ses nombreuses PME présentes dans les secteurs du bois et des meubles, de l'alimentation, du textile et du vêtement, des produits métalliques, de la plasturgie, de la machinerie et du matériel de transport.

La présence de la ville de Québec donne au secteur des services une place prépondérante dans la région de la Capitale Nationale. En effet, ce secteur représente 82 % de la population active. Les activités liées au tourisme, à la recherche et à l'enseignement universitaire confèrent aussi un caractère particulier à la situation économique de la région. Du côté de la production de biens, les industries du transport, des pâtes et papiers ainsi que de l'aluminium occupent une place importante dans l'économie régionale.

1.1.1. Situation de l'emploi

La région de Chaudière-Appalaches procure environ 200 000 emplois à sa population et affiche un taux de chômage historiquement parmi les plus faibles au Québec. La région de la Capitale Nationale affiche également un taux de chômage inférieur à l'ensemble du Québec. Le tableau 1 indique qu'en 2003, le taux de chômage était de 6,1 % dans la région Chaudière-Appalaches, de 7,2 % dans la région de la Capitale nationale, alors qu'il dépassait les 9 % dans l'ensemble du Québec. Le taux de chômage y est également plus bas chez les jeunes tout comme dans le secteur de la production de biens. D'autres indicateurs, comme le taux d'emploi, démontrent aussi la vigueur économique de la grande région de Québec.

Tableau 1. Statistiques sur l'emploi

	Chaudière-Appalaches	Capitale Nationale	Ensemble du Québec
Taux de chômage	6,1 %	7,2 %	9,1 %
Taux de chômage (15-29 ans)	8,4 %	10,4 %	12,1 %
Taux de chômage (secteur production de biens)	5,7 %	8,0 %	8,4 %
Taux d'emploi (global)	64,1 %	60,5 %	60,0 %
Taux d'emploi (15-29 ans)	71,3 %	68,4 %	65,3 %

Source: Institut de la statistique du Québec, données 2003

1.1.2. Formation et emploi

Le tableau 2 présente quelques statistiques concernant le taux d'obtention d'un diplôme de niveau secondaire et le taux d'emploi observé chez les finissants du secondaire et du collégial. On remarque que le taux d'obtention d'un diplôme d'études secondaires est plus élevé dans les régions de Chaudière-Appalaches et de la Capitale nationale que dans l'ensemble du Québec.

Tableau 2. Statistiques sur l'emploi et la formation

		Chaudière-Appalaches	Capitale Nationale	Ensemble du Québec
% diplômés de niveau secondaire (2000-2001)		86,4 %	88,0 %	82,5 %
Taux d'emplois des sortants diplômés du secondaire (2001)	H	75,9 %	75,5 %	74,7 %
	F	76,9 %	76,1 %	73,9 %
Taux d'emplois des sortants diplômés du collégial (2001)	H	73,0 %	68,4 %	66,2 %
	F	75,3 %	75,1 %	74,9 %

Source: Ministère de l'Éducation (tiré du Portrait statistique des régions, Rendez-vous national des régions 2002)

Les finissants et plus particulièrement les finissantes du secondaire se trouvent plus facilement un emploi dans ces régions que dans l'ensemble du Québec. Les femmes se trouvent un emploi dans une proportion de 76,1 % et 76,9 % comparativement à 73,9 % dans l'ensemble du Québec. Au niveau collégial, le taux d'emploi est là aussi meilleur que dans l'ensemble du Québec, surtout chez les hommes de la région Chaudière-Appalaches (73 % contre 66,2 %).

1.1.3. Emploi et secteur d'activités

Avec un taux d'emploi de 37,8 % (6,3 % + 31,5 %) dans les secteurs primaire et secondaire, la région Chaudière-Appalaches dépasse nettement le taux de 25,3 % (2,8 % + 22,5 %) observé dans l'ensemble du Québec. Par contre, la présence de la ville de Québec, une ville fortement axée sur les services, donne beaucoup de poids au secteur tertiaire dans la région de la Capitale Nationale, laissant aux secteurs primaire et secondaire un maigre 14 % des emplois.

Tableau 3. Statistiques sur l'emploi par secteur

	Chaudière-Appalaches	Capitale Nationale	Ensemble du Québec
Emplois du secteur primaire	6,3 %	1,6 %	2,8 %
Emplois du secteur secondaire	31,5 %	12,4 %	22,5 %

Source: Statistique Canada, données 2001 (tiré du Portrait statistique des régions, Rendez-vous national des régions 2002)

1.1.4. Importance des PME

Le tableau 4 illustre bien la signification du titre de royaume de la PME attribué à la région de Chaudière-Appalaches où près de 89 % des entreprises sont des PME, comparativement à 82,1 % dans l'ensemble du Québec. La région de la Capitale Nationale se démarque aussi par une forte présence de PME avec près de 50 % des employés travaillant dans ce type d'entreprise.

Tableau 4. Importance relative des PME sur l'ensemble des entreprises manufacturières

	Chaudière-Appalaches	Capitale Nationale	Ensemble du Québec
Nombre de PME sur nombre total d'entreprises (%)	88,7 %	85,3 %	82,1 %
Employés des PME sur nombre total d'employés de production (%)	43,0 %	49,2 %	40,8 %
% des salaires dans les PME sur total des salaires en production	37,7 %	36,0 %	32,0 %

Source: Institut de la statistique du Québec et nos calculs, données 1999

1.2. Portrait de l'agriculture régionale

1.2.1. Productions agricoles

L'agriculture dans la région de Québec est caractérisée par l'élevage, lequel domine dans environ 60 % des fermes, un pourcentage équivalent à celui observé dans l'ensemble du Québec (tableau 5). On remarque cependant que le porc occupe une place plus importante dans Chaudière-Appalaches (13,3 %), tandis que les producteurs de volailles et d'œufs sont proportionnellement plus nombreux dans la région de la Capitale Nationale.

Du côté des cultures, on observe une présence relativement plus forte des productions fruitières et légumières dans la région de la Capitale nationale que dans l'ensemble du Québec. Le caractère mixte des entreprises de la région Chaudière-Appalaches ressort dans le pourcentage des entreprises se retrouvant dans la catégorie autres cultures.

Tableau 5. Proportion du nombre de fermes ayant déclaré des revenus totaux supérieurs à 2 499 \$ selon les secteurs de production

	Chaudière-Appalaches	Capitale Nationale	Ensemble du Québec
Bovins (laitiers et boucherie)	43,0 %	44,1 %	43,8 %
Porcs	13,3 %	4,3 %	7,3 %
Volailles et oeufs	2,3 %	4,1 %	2,5 %
Moutons et chèvres	1,2 %	1,3 %	2,1 %
Autres élevages	3,5 %	5,3 %	4,7 %
Céréales et oléagineux	2,0 %	2,5 %	10,5 %
Fruits de légumes	1,8 %	14,0 %	7,0 %
Serres, pépinières et floriculture	2,5 %	5,6 %	4,5 %
Autres cultures	30,4 %	18,8 %	17,6 %

Source: Statistique Canada - Recensement 2001

1.2.2. Taille des entreprises

Les entreprises agricoles dans les deux régions étudiées sont sensiblement plus petites que la moyenne provinciale. Les entreprises de la région de Chaudière-Appalaches disposent d'une

superficie totale de 84,4 hectares et d'un capital agricole de 493 000 \$ comparativement à 106,3 ha et 668 000 \$ pour les entreprises dans l'ensemble du Québec.

Tableau 6. Taille des entreprises selon la superficie totale, les revenus agricoles totaux bruts, les dépenses d'exploitation, le bénéfice d'exploitation et la valeur du capital agricole par ferme

	Chaudière-Appalaches	Capitale Nationale	Ensemble du Québec
Superficie par ferme (hectares)	84,4	92,0	106,3
Revenus agricoles bruts par ferme (excluant les produits forestiers)	188 864 \$	155 774 \$	191 074 \$
Dépenses d'exploitation (sauf amortissement)	159 509 \$	128 693 \$	158 909 \$
Bénéfice d'exploitation (excluant l'amortissement)	29 355 \$	27 081 \$	32 165 \$
Valeur du capital agricole par ferme	493 353 \$	502 111 \$	667 942 \$

Source: Statistique Canada - Recensement 2001 et nos calculs

1.3. Situation de la main-d'œuvre agricole

1.3.1. Profil de la main-d'œuvre agricole

Selon les données présentées dans le tableau 7, le profil de la main-d'œuvre agricole dans la région Chaudière-Appalaches est différent de celui observé dans la région de la Capitale Nationale et de celui observé dans l'ensemble du Québec. D'abord, on observe que dans la région Chaudière-Appalaches, le nombre de travailleurs sur les entreprises est moins élevé que dans la région de la Capitale nationale et dans l'ensemble du Québec. C'est dans cette région aussi que la proportion de la main-d'œuvre familiale est la plus grande. Par contre, dans la région de la Capitale Nationale la présence des productions maraîchères et fruitières a pour conséquence une présence plus grande de la main-d'œuvre embauchée, ce qui a pour effet également d'augmenter le nombre de personnes circulant dans les entreprises.

Tableau 7. Profil de la main-d'œuvre agricole

	Chaudière-Appalaches	Capitale Nationale	Ensemble du Québec
Nombre d'exploitations	5 343	1 102	29 969
Nombre d'employeurs	1 773	450	10 681
	33,2 %	40,8 %	35,6 %
Main-d'œuvre totale sur les fermes (nb de personnes)	17 795	5 343	120 716
Nombre de personnes par exploitation	3,3	4,8	4,0
Main-d'œuvre embauchée sur les fermes (nb de personnes)	5 206	2 497	49 445
Nombre de personnes par employeur	2,9	5,5	5
<u>Main-d'œuvre familiale</u>			
Temps plein	40,9 %	30,9 %	33,5 %
Temps partiel	16,9 %	12,4 %	14,2 %
Saisonnier (moins de 10 semaines)	7,7 %	5,6 %	6,6 %
Saisonnier (10 semaines et plus)	5,3 %	4,5 %	4,8 %
	70,7 %	53,3 %	59,0 %
<u>Main-d'œuvre embauchée</u>			
Temps plein	5,6 %	9,1 %	6,2 %
Temps partiel	2,8 %	3,3 %	2,5 %
Saisonnier (moins de 10 semaines)	15,3 %	23,2 %	21,4 %
Saisonnier (10 semaines et plus)	5,6 %	11,1 %	10,9 %
	29,3 %	46,7 %	41,0 %

Source: Profil de la main-d'œuvre agricole 1999, MAPAQ

1.3.2. Difficultés de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre

La difficulté pour les producteurs agricoles de recruter et de conserver des employés qualifiés est une réalité documentée depuis plusieurs années déjà. Malgré le taux de chômage relativement élevé au Québec, les gestionnaires d'entreprise agricole éprouvent de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre qualifiée. Cette difficulté s'est accrue ces dernières années avec la baisse du taux de chômage et une amélioration de la situation au niveau de l'emploi. Dans des régions comme celles de Chaudière-Appalaches et de la Capitale nationale où le taux de

chômage est plus bas que dans l'ensemble du Québec, les difficultés de recrutement sont encore plus fortes.

1.3.3. Caractéristiques particulières des emplois agricoles

On observe qu'une forte proportion des emplois agricoles comprend du temps partiel et du travail saisonnier : moins de 50 % de toute la main-d'œuvre agricole incluant les propriétaires des entreprises est à temps plein. En ce qui concerne la main-d'œuvre embauchée, la proportion des emplois à temps partiel atteint 80 à 85 % du total de cette main-d'œuvre.

Les emplois agricoles exigent généralement de longues heures et offrent une faible rémunération. Les conditions de travail actuellement offertes par les agriculteurs-employeurs sont telles qu'elles contribuent indéniablement à la pénurie de main-d'œuvre. Le principal point de mécontentement des employés est le salaire qui est jugé insuffisant. Également, le nombre d'heures de travail exigé est trop important surtout en regard de la rémunération. L'analyse des conditions offertes dans les emplois alternatifs pour les employés agricoles a permis de constater l'écart parfois important qui existe entre les conditions de travail offertes en agriculture, en ce qui a trait aux aspects financiers par rapport à celles observées dans ces emplois et secteurs alternatifs.²

Alors que les employés occasionnels, et parfois saisonniers, sont assignés à des tâches ne nécessitant pas de qualification particulière, les employés agricoles permanents doivent au contraire posséder un bagage technique de plus en plus complet.

Le dynamisme de l'économie régionale, la forte demande de main-d'œuvre, les caractéristiques propres aux entreprises agricoles de la région de Québec et les difficultés des producteurs agricoles à recruter et conserver des travailleurs spécialisés à temps partiel ont sans doute motivé les producteurs à innover pour satisfaire leurs besoins de main-d'œuvre. Ces facteurs ont probablement contribué à l'éclosion de la formule des regroupements de main-d'œuvre que nous allons examiner dans les prochaines sections.

² Comité sectoriel de main d'œuvre de la production agricole, AGEKO consultants en agroalimentaire inc mars 2002, La rareté de main d'œuvre agricole : une analyse économique, 138 pages

2. Mise en place d'un projet pilote : la coopérative La Mosaïque

2.1. Problématique et besoins des entreprises agricoles

La marge bénéficiaire des entreprises agricoles a eu tendance à se resserrer au cours des dernières années. Pour compenser cette baisse des revenus, certains producteurs ont grossi progressivement leur entreprise et se sont retrouvés avec une surcharge de travail. Les besoins occasionnels de main-d'œuvre sont généralement comblés par la main-d'œuvre familiale et des ouvriers agricoles non spécialisés. Or, à cause de la pénurie de main-d'œuvre agricole, il est devenu de plus en plus difficile de trouver des employés qualifiés pour de courtes périodes. Alors, très souvent, les surplus de travaux sont assumés par les producteurs eux-mêmes au détriment de leur qualité de vie. Cela les incite aussi à recourir davantage au capital et à la technologie. Comme cette technologie est plus facilement accessible et rentable pour les entreprises dont le volume de production est plus important, il y a là un incitatif à grossir l'entreprise.

On connaît par ailleurs la préoccupation de l'UPA à l'égard de la ferme familiale. Dans les trois fédérations de la région de Québec, les producteurs agricoles sont particulièrement sensibles à cette question du maintien et de l'épanouissement des fermes à dimension humaine. Or, l'augmentation inconsidérée de la taille des entreprises est en contradiction avec l'objectif de maintenir la ferme familiale. Cette préoccupation n'est donc pas du tout étrangère à l'implication de l'UPA dans la mise en place des premiers regroupements de main-d'œuvre.

Les entreprises agricoles de la région de Québec sont fortement axées sur l'élevage, ce qui exige comme l'on sait une présence quotidienne sur l'entreprise. Autant pour leur santé physique que morale, les producteurs recherchent une meilleure qualité de vie. Même s'ils désirent conserver leurs entreprises familiales, les producteurs souhaitent avoir la possibilité de sortir de l'entreprise, de prendre des vacances à l'occasion et de jouir eux aussi des congés de fin de semaine. Ils veulent avoir la possibilité de quitter de temps à autre l'entreprise et, bien sûr, de pouvoir le faire en toute confiance.

Pour toutes ces raisons, l'idée de regrouper plusieurs entreprises pour embaucher un employé est apparue comme une solution appropriée.

2.2. Objectif général recherché

L'initiative de lancer un projet pilote est venue du Syndicat de base de Beaurivage et plus particulièrement d'une agricultrice convaincue, madame Chantal Duval, avec l'appui de l'UPA de la région. L'objectif du projet était d'expérimenter une formule permettant de regrouper les besoins de main-d'œuvre de plusieurs entreprises et de les combler en embauchant un ou plusieurs travailleurs agricoles à temps plein.

2.3. Formule retenue

Le concept initial imaginé par les producteurs a été celui d'une coopérative d'utilisation de la main-d'œuvre (CUMO) mettant à la disposition de ses membres une équipe de travailleurs agricoles. La coopérative embauche les travailleurs et s'occupe d'en partager l'utilisation de manière équitable entre les producteurs selon leurs besoins.

C'est ainsi qu'est née la coopérative Agri-services La Mosaïque. Au départ, cette coopérative prévoyait regrouper une vingtaine de membres et elle envisageait même de partager son équipe de travailleurs avec les municipalités environnantes. Lors de sa mise en place, elle a bénéficié du soutien technique de l'UPA et d'une subvention de la SQDM (Société québécoise de développement de la main-d'œuvre) pour absorber les coûts administratifs.

2.4. Évaluation du projet pilote

L'expérience de la coopérative a certainement eu le mérite de cerner à la fois les possibilités et les limites de cette formule de partage de la main-d'œuvre agricole. Malgré ses ambitions initiales, la coopérative n'a jamais regroupé plus de dix-sept fermes et elle s'est stabilisée rapidement à une dizaine d'entreprises avec deux employés. Le projet de partager la main-d'œuvre avec les municipalités n'a jamais vu le jour non plus. On a vite constaté que les besoins des producteurs sont difficilement compatibles avec ceux des municipalités. Par ailleurs, la coopérative a fait face dès le départ à un problème majeur du fait qu'elle comptait dans ses membres une forte proportion de producteurs de porcs. La préparation du calendrier a toujours été un exercice difficile puisqu'il fallait intercaler des producteurs laitiers entre deux producteurs de porcs afin de respecter le délai sanitaire de 48 heures entre les visites de deux porcheries. La coopérative a eu aussi beaucoup de difficultés à recruter et garder ses employés. Au début, les salaires offerts étaient trop faibles et les bons employés se sont vus offrir de meilleures conditions par les fermes des environs. De plus, certains problèmes de

relations de travail et de mésententes avec des producteurs ont conduit au départ de quelques employés. Enfin, la formule coopérative pose des exigences administratives relativement lourdes pour une petite organisation.

L'expérience de La Mosaique a donc fourni un enseignement utile aux regroupements qui ont été formés par la suite. Compte tenu de la lourdeur administrative de la formule coopérative, les producteurs ont opté pour une structure associative, beaucoup plus souple et mieux ajustée aux besoins des utilisateurs. De plus, les producteurs ont été sensibilisés à l'importance d'offrir aux employés des conditions compétitives et de les traiter convenablement et avec respect.

Les producteurs ont également jugé nécessaire d'obtenir un soutien permanent pour assurer le bon fonctionnement des groupes. Ainsi donc, en 1996, trois syndicats de base, avec l'appui des fédérations régionales de l'UPA, ont présenté un projet à Emploi Québec afin d'embaucher une personne ressource dédiée à la mise en place des regroupements de main-d'œuvre et à leur soutien technique. Le projet a été accepté et c'est ainsi que l'UPA a embauché M. Gilles Bilodeau et mis en place ce qu'on a appelé le « Service régionalisé de main-d'œuvre spécialisée en agriculture » dont nous parlerons un peu plus loin.

3. Les regroupements de main-d'œuvre agricole

On définit un regroupement de main-d'œuvre agricole comme un groupe de producteurs agricoles qui se partagent les services d'un ou plusieurs ouvrier(s) agricole(s) sur une base de temps plein ou de temps partiel. À l'exception de La Mosaïque qui a continué d'opérer sous la forme d'une coopérative, les regroupements n'ont pas de personnalité juridique particulière. Ils sont régis simplement par un contrat d'association liant les membres entre eux.

Tableau 8. Situation des regroupements de main-d'œuvre dans la région de Québec

a. Nombre de groupes créés depuis 1994	21	
b. Nombre de groupes actifs au 1 ^{er} mars 2004	17	
c. Nombre de groupes actifs en recrutement au 1 ^{er} mars 2004	4	
d. Nombre total de postes d'ouvriers agricoles dans les regroupements actifs	18	
e. Nombre total d'heures de travail rémunéré dans les regroupements au cours de la dernière année	24 255*	
f. Nombre total de producteurs membres des regroupements actifs (soit le nombre indiqué à la ligne e.) au 1 ^{er} mars 2004	128	
	Producteurs de lait	116
	Producteurs de porcs	9
	Producteurs autres productions	3

* Ce nombre varie selon le roulement du personnel, le temps de remplacement d'un employé qui quitte, etc. Les regroupements offrent un potentiel de plus de 30 000 heures de travail.

3.1. Mode de fonctionnement

3.1.1. Mise en place d'un nouveau groupe

La promotion des regroupements de main-d'œuvre se fait généralement par l'intermédiaire des syndicats de base des trois fédérations régionales de l'UPA. Les membres des conseils d'administration sont sensibilisés au projet et informés des démarches à faire pour mettre en place un regroupement. Les syndicats intéressés nomment un responsable chargé d'organiser une rencontre des producteurs potentiellement motivés à former un regroupement.

Première réunion des producteurs potentiellement intéressés : Lors de cette rencontre, l'agent de projet des Fédérations régionales explique en détail le fonctionnement du regroupement. Il discute des avantages et des exigences du regroupement et il évalue sommairement l'intérêt et les besoins de main-d'œuvre des producteurs présents. S'il y a suffisamment d'intéressés, on convoque une deuxième rencontre pour structurer le groupe.

Deuxième rencontre : Cette réunion regroupe les producteurs intéressés à mettre en place un regroupement. On fait d'abord un rappel des informations communiquées à la première rencontre et du plan d'action convenu à la fin de celle-ci. Les principaux points à l'ordre du jour sont :

- Nomination de l'exécutif (président, vice-président et répondant)
- Mise au point du contrat liant les membres avec le regroupement et prévoyant les règles de fonctionnement du groupe (annexe 2)
- Revue du projet de contrat d'engagement avec l'ouvrier agricole qui sera recruté et discussion des conditions de travail à lui offrir (annexe 3)
- Préparation d'un budget d'opération et établissement de la cotisation
- Plan d'action pour le recrutement de l'ouvrier agricole et le début des opérations

3.1.2. Structure locale

La structure d'un regroupement est très simple. Elle prend essentiellement la forme d'un contrat d'association (*le contrat d'engagement – partage de main-d'œuvre*) entre les producteurs précisant les règles de fonctionnement du groupe. Un président et un vice-président sont nommés ainsi qu'un répondant administratif. Les producteurs se réunissent généralement aux deux mois pour établir le calendrier de travail et régler les questions administratives.

3.1.3. Contrat d'engagement – partage de main-d'œuvre

Ce contrat lie les producteurs agricoles membres du regroupement. Il décrit clairement les règles de fonctionnement du groupe. Il précise les rôles et les responsabilités des membres et du répondant. Les conditions d'adhésion d'un nouveau membre y sont précisées, de même que les modalités d'exclusion d'un membre fautif, le cas échéant. Le contrat clarifie les règles concernant l'engagement de l'employé et l'établissement du calendrier de travail. Il précise les obligations du groupe à l'égard de la responsabilité civile et des accidents du travail.

Un contrat type est présenté à l'annexe 2.

3.1.4. Recrutement des ouvriers agricoles

Lorsque le groupe est prêt, un poste est ouvert et une recherche de candidates et de candidats est entreprise, généralement avec le soutien du centre d'emploi agricole de l'UPA. Les membres du regroupement également sont mis à contribution pour identifier et approcher des candidats potentiels. La sélection se fait par l'analyse du curriculum vitae (pré-sélection) et par une ou plusieurs entrevues avec les candidats. Le regroupement fait une offre de services au candidat choisi et lorsqu'il y a entente, celle-ci est consignée dans un contrat de travail avec l'employé.

3.1.5. Contrat de travail

Le contrat de travail lie le regroupement et l'employé. Il précise en détail les conditions salariales et de travail dans un contexte où l'employé doit oeuvrer sur différentes entreprises et que la supervision au quotidien est faite par le propriétaire de l'entreprise où il travaille. Les modalités d'établissement du calendrier de travail et le rôle de l'employé à cet égard sont décrits clairement dans le contrat de travail.

Un modèle de contrat de travail est présenté à l'annexe 3.

3.1.6. Calendrier de travail

Le calendrier de travail est établi généralement aux deux mois lors d'une réunion des membres. L'employé informe le regroupement de ses disponibilités pour les mois à venir compte tenu des congés et vacances auxquels il a droit selon son contrat de travail, soit généralement :

- Huit (8) jours de congé par mois incluant une fin de semaine
- Les jours fériés officiels selon la Loi sur les normes du travail
- Ses vacances annuelles

Le choix des blocs de travail par les membres est fait selon un ordre de priorité établi par tirage au sort lors de la première réunion. L'ordre de priorité change à chaque période de calendrier selon une rotation telle que, par exemple, le premier devient dernier, le deuxième devient premier, le troisième devient deuxième et ainsi de suite. L'ordre de priorité peut être modifié pour des événements spéciaux (ex. : mariage) ou pour des raisons d'événements incontrôlables (ex. : maladie, mortalité, sinistre, etc.).

Généralement, le contrat d'engagement prévoit que chaque membre doit retenir les services de l'employé pour un minimum de jours ou d'heures par mois ou par année. Si le regroupement a engagé l'ouvrier agricole sur une base temps plein, les membres doivent alors s'entendre pour fournir un calendrier de travail complet (40 heures par semaine).

La journée normale de travail est de huit (8) heures. Un maximum de jours consécutifs pour un bloc de travail est établi au contrat (généralement 7 jours) et lorsqu'un bloc de travail excède cinq jours, il doit être approuvé par l'employé. Les membres peuvent échanger des jours après l'établissement du calendrier de travail en autant que l'employé en soit avisé la veille.

D'autres clauses mineures concernant le calendrier de travail sont prévues au contrat (voir annexe 3).

3.1.7. Responsabilité des membres

Pour le bon fonctionnement du regroupement et le maintien de bonnes relations de travail avec l'employé, les membres ont des obligations inscrites au contrat d'engagement qu'ils ont signés avec le regroupement. Entre autres :

- Ils doivent fournir à l'employé tout le matériel nécessaire à l'accomplissement de son travail (bottes, vêtements, etc.).
- Ils doivent indiquer à l'employé l'emplacement et le fonctionnement des principaux systèmes et appareils de l'entreprise. Ils doivent s'assurer du bon fonctionnement des équipements et qu'il y a un approvisionnement suffisant des intrants requis. Sinon, ils doivent indiquer à l'employé les actions à prendre.
- Ils doivent fournir les coordonnées des personnes ou organismes susceptibles d'intervenir dans l'entreprise (vétérinaire, services d'incendies, police, plombier, etc.).
- Ils doivent fournir la liste des travaux à exécuter et signaler les cas particuliers (maladie, vaccin, mise bas, etc.).
- Ils doivent respecter le calendrier de travail et donner à l'employé l'accès à certains services (téléphone, chambre de bain) et à un endroit adéquat pour ses repas.

3.1.8. Gestion administrative

Des outils simples ont été développés pour faciliter la compilation des heures de travail effectuées par l'employé sur les entreprises et la préparation de sa paie. L'employé complète un bordereau en trois copies indiquant les heures de travail réalisées chez un producteur. Il en remet une copie au producteur, en transmet une autre au répondant du regroupement et garde la dernière. À l'aide des copies de bordereau que lui a remises l'employé, le répondant prépare une feuille de temps qu'il expédie au Centre d'emploi agricole. Le Centre d'emploi agricole vérifie les informations apparaissant sur la feuille de temps, les enregistre pour des fins de statistiques et transmet la feuille au service administratif de l'UPA.

Le service administratif de l'UPA prépare et verse la paie à l'employé à toutes les semaines. C'est le service administratif qui fait les retenues à la source et les verse au gouvernement en même temps que les contributions de l'employeur aux avantages sociaux. Enfin, il prépare et envoie les factures aux membres qui eux, font leur paiement directement au regroupement local.

3.1.9. Responsabilité civile et accident de travail

Chaque regroupement a la responsabilité de vérifier la couverture des entreprises membres en matière de responsabilité civile et, le cas échéant, de contracter une police d'assurance³. Cependant, le regroupement se dégage de toute responsabilité pouvant découler de faute professionnelle grave, de négligence ou d'acte illégal de la part de l'employé. De plus, un membre reconnu négligent ou fautif et ayant causé des préjudices à son employé pourrait être poursuivi par le regroupement.

Le regroupement doit s'assurer que l'employé est couvert par la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) selon les modalités prévues par la Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles⁴. Par ailleurs chacun des membres du regroupement s'engage à respecter les normes minimales de travail et les dispositions édictées par la CSST dans l'utilisation des services de l'employé.

³ Depuis mars 2004, les regroupements sont tous couverts par un contrat commun d'assurance responsabilité civile négocié par Agri-Pro Services (voir section 3,5).

⁴ Dans les faits, tous les employés sont inscrits à la CSST par le Service régionalisé de main d'œuvre spécialisée en agriculture (voir section 3,4); maintenant, ils sont inscrits à la CSST par Agri-Pro Services (voir section 3.5).

Tous les regroupements se sont joints à la mutuelle de prévention de l'UPA.

3.2. Rôles du répondant

Le répondant du regroupement a un rôle très important. C'est la personne qui veille au respect du contrat d'engagement des membres et qui assure le lien entre l'employé et les membres du regroupement. Le répondant exerce plusieurs responsabilités dont :

- Convoquer les réunions des membres pour la préparation du calendrier de travail.
- Préparer le calendrier de travail et le modifier en accord avec les membres.
- Superviser l'employé et assurer le suivi du calendrier avec ce dernier.
- Trouver un ou des membres prêt(s) à prendre un bloc de travail devenu disponible à la suite d'une annulation par un membre.
- Régler tout litige entre l'employé et les membres (cette responsabilité peut être assumée par le président ou une autre personne ayant les habiletés pour le faire).

3.3. Les ouvriers agricoles

3.3.1. Profil recherché

Les ouvriers agricoles appelés à partager leurs services entre plusieurs producteurs agricoles doivent posséder des compétences et des qualités particulières. Nous avons vérifié auprès des membres et des employés des regroupements quelles étaient, d'après eux, les qualités et les habiletés les plus importantes que l'ouvrier agricole doit avoir.

Un sens élevé des responsabilités et une grande autonomie : Étant donné que leurs services sont souvent demandés pour remplacer les propriétaires pendant leurs congés ou leurs vacances, les employés des regroupements se retrouvent souvent seuls avec la responsabilité pleine et entière de l'entreprise et du troupeau pendant l'absence du propriétaire. Il faut donc qu'ils soient capables de fonctionner seul et d'assumer la responsabilité des gestes qu'ils poseront.

La flexibilité, la polyvalence et une grande capacité d'adaptation : Les employés doivent être capables de s'adapter aux valeurs et exigences de différents propriétaires. Les ouvriers doivent avoir des qualités humaines telles l'écoute, la tolérance et la souplesse. Ils doivent aussi s'adapter à des technologies et des façons de faire variables d'une entreprise à l'autre. À titre d'exemple, des employés nous ont fait remarquer qu'aucune des entreprises laitières de leur groupe n'a le même équipement, ni la même méthode de traite et que les systèmes d'alimentation sont tous différents.

La fiabilité et la capacité d'inspirer confiance : Les producteurs veulent quitter leur entreprise l'esprit en paix. Ils doivent bien sûr de leur côté apprendre à se fier à leur employé mais celui-ci doit inspirer confiance et démontrer qu'il est quelqu'un de fiable.

Le sens de l'organisation, la minutie : Plusieurs producteurs attachent beaucoup d'importance au sens de l'organisation de l'employé et au soin qu'il met à faire son travail.

L'honnêteté : Les producteurs veulent avoir une relation directe et franche avec leur employé. Celui-ci doit être capable de donner l'heure juste et d'avouer ses erreurs éventuellement.

La ponctualité : Les producteurs laitiers sont en général très rigoureux sur l'heure de la traite et ils s'attendent donc à ce que leur employé soit ponctuel.

Le sens de l'initiative : Les employés doivent être capables d'agir sans attendre les autres et de prendre action lorsqu'une situation imprévue survient.

La capacité de travail : Les employeurs s'attendent à des employés motivés, dynamiques et capables de fournir l'effort requis.

3.3.2. Provenance des travailleurs

Selon une compilation réalisée en 1999, les dix-sept travailleuses et travailleurs à l'emploi des regroupements étaient dans des situations très variables au moment de l'embauche :

- Quatre (4) bénéficiaires de l'assurance-emploi
- Six (6) bénéficiaires de l'aide sociale incluant deux ex-producteurs agricoles dont l'entreprise a fait faillite
- Deux (2) producteurs agricoles à temps partiel (maraîcher, bovin)

- Un travailleur se cherchant un supplément de revenu
- Quatre (4) étudiantes et étudiants finissants en agriculture

3.3.3. Formation et perfectionnement

Les regroupements, avec l'appui du Centre d'emploi agricole de l'UPA, offrent à leurs employés une journée de formation à chaque année. Les activités réalisées ces dernières années ont touché plusieurs aspects intéressant les employés :

- ◆ Sécurité à la ferme
- ◆ Communication
- ◆ Gestion d'un accident de travail
- ◆ Résolution de problème
- ◆ Communication écrite (pour faciliter le suivi quotidien à la ferme entre son propriétaire et l'employé)

Certaines activités de formation ont abordé des thèmes se rapportant à des problèmes propres aux regroupements comme la communication verbale ou écrite. La plupart du temps, les producteurs membres des regroupements sont invités à participer à ces activités.

3.4. Rôle du Centre d'emploi agricole et de l'UPA

Depuis 1996, le Centre d'emploi agricole de l'UPA soutient le développement et le fonctionnement des regroupements de main-d'œuvre. Cette implication du CEA a débuté par la mise en place d'un service régionalisé de main-d'œuvre spécialisée en agriculture, un projet supporté par Emploi-Québec.

Ce service comprend :

- Un service de paie centralisé avec un numéro d'employeur et un numéro de CSST uniques pour tous les regroupements adhérents. Ce service inclut le paiement des retenues à la source et des contributions de l'employeur, ainsi que la préparation des relevés d'emploi, les sommaires annuels, etc.
- Un service de facturation aux producteurs pour le travail réalisé sur leur entreprise par l'employé du regroupement

- Un soutien technique au développement et au fonctionnement des regroupements (réunions d'information, promotion, recrutement, organisation d'activités de formation, etc.)
- La tenue à jour de statistiques relatives aux regroupements

Outre la formation offerte aux travailleurs, le service régionalisé propose à l'occasion des activités de perfectionnement en gestion des ressources humaines à l'intention des producteurs. Ces activités portent notamment sur les normes du travail, les descriptions de tâches, les contrats de travail, le fonctionnement en groupe, etc.

Les services offerts par le Centre d'emploi agricole mobilisent environ 0,20 à 0,25 unité travail personne (équivalent temps plein). Il n'y a pas d'évaluation précise du temps consacré par les services administratifs de l'UPA pour la gestion du service de paie et la facturation. Une convention lie les Fédérations régionales de l'UPA et chacun des regroupements (annexe 6). Le coût de ce service est financé en partie par les regroupements et en partie par Emploi Québec dans le cadre du financement global versé annuellement au CEA. Chaque regroupement verse une contribution de 400 \$ par année. Selon le directeur régional des fédérations de l'UPA de la région de Québec, les services actuellement offerts aux regroupements par l'UPA sont sous-financés.

3.5. Agri-Pro Services

Afin de responsabiliser davantage les regroupements, il a été décidé par les Fédérations de l'UPA et les regroupements eux mêmes de créer une corporation sans but lucratif appelé AGRI-PRO SERVICES. Cette nouvelle corporation a pris en charge la responsabilité du service centralisé de main-d'œuvre spécialisé en agriculture dont les activités continuent cependant d'être réalisées par l'UPA. Agri-Pro Services assume les responsabilités d'employeur à l'égard du versement des retenues à la source, des contributions de l'employeur aux avantages sociaux et à la Commission de santé et sécurité au travail (CSST).

La création d'Agri-Pro Services vise par ailleurs à encourager l'autonomie des regroupements et le développement d'une vision à long terme de cette formule. Elle devrait renforcer le sentiment d'appartenance des producteurs à l'égard des regroupements de main-d'œuvre. Agri-Pro Services permet d'aborder des problèmes communs à tous les regroupements et de trouver des solutions au bénéfice de tous. Elle permet de mieux structurer l'ensemble des groupes, de développer un langage commun, d'offrir aux producteurs de la formation en gestion des

ressources humaines et de prévenir les erreurs en matière de relations de travail qui pourraient déboucher sur des poursuites coûteuses.

En structurant les regroupements en réseau, Agri-Pro Services pourra éventuellement favoriser l'embauche d'ouvriers agricoles partagés entre plusieurs regroupements. La corporation a négocié une police d'assurance responsabilité civile commune à tous les regroupements, et ce, à des coûts plus avantageux. Elle pourra éventuellement mettre sur pied un plan d'assurances collectives couvrant tous les employés des regroupements, ainsi qu'un régime de retraite commun.

Agri-Pro Services est administré par un conseil de 5 membres nommés par les regroupements. L'UPA fournit le secrétariat administratif de la corporation.

3.6. Coûts et financement des regroupements de main-d'œuvre

3.6.1. Coût de la main-d'œuvre

Les ouvriers agricoles reçoivent leur salaire d'Agri-Pro Services selon le rapport de temps fourni par le regroupement. Ils sont payés selon le nombre d'heures facturé aux producteurs et le taux horaire fixé dans le contrat de travail. Ce taux horaire est ajusté à la hausse pour tenir compte des vacances et des jours fériés. Le taux de base varie entre 10 \$ et 13 \$ de l'heure, en moyenne.

Les producteurs sont facturés par Agri-Pro Services au nom de leur regroupement local selon le « taux horaire du producteur » qui comprend le salaire versé à l'employé plus les contributions de l'employeur aux avantages sociaux : Régie des rentes du Québec, Fonds de santé et services sociaux, Commission des normes du travail, Commission de santé et sécurité au travail et l'assurance emploi. Ces avantages sociaux représentaient, à l'automne 2003, 16,29 % du salaire de l'employé.

3.6.2. Frais administratifs

En plus du salaire de l'employé, les producteurs paient des frais administratifs comprenant :

- Le salaire du répondant.
- Le coût du service régionalisé (Agri-Pro Services), soit 400 \$ par année par regroupement.

- Le coût de l'assurance responsabilité civile.
- Les fournitures de bureau, les timbres et autres dépenses administratives.

Les frais administratifs varient selon les regroupements dépendant essentiellement du nombre de membres et de l'importance du salaire versé au répondant. Ils sont répartis également entre les membres et se situent présentement autour de 150 \$ à 200 \$ par ferme.

3.6.3. Avance de fonds

Chaque producteur membre d'un regroupement doit déposer dans le compte du regroupement une avance de fonds équivalente à un mois de salaire. Ce dépôt est remboursable lorsque le membre quitte le regroupement.

4. Analyse et évaluation des retombées des regroupements de main-d'oeuvre

4.1. Satisfaction des producteurs

Nous avons interviewé six producteurs pour connaître leur appréciation des regroupements de main-d'oeuvre. Ces producteurs ont une expérience très variable des regroupements allant de moins d'une année à onze ans, pour une moyenne de 4,3 années. L'échantillon comprend trois producteurs laitiers, deux producteurs de porcs et un producteur acéricole et de grandes cultures. Ils comptent en moyenne près de dix-sept années d'expérience en agriculture. Ils utilisent l'employé du regroupement entre 40 et 50 jours par année en moyenne.

Les raisons qui motivent les producteurs à adhérer à un service de main-d'oeuvre occasionnelle varient d'une entreprise à l'autre. Celles qui reviennent le plus souvent :

- Atténuer une surcharge de travail, particulièrement dans les périodes de gros travaux.
- Prendre des vacances ou quelques jours de congé avec la famille.
- Remplacer les propriétaires pour la traite du soir et du matin (un des regroupements est d'ailleurs spécialisé dans le remplacement lors des traites et seuls les producteurs intéressés par ce service sont admis dans le groupe).
- Prendre congé quelques fins de semaine.

- Remplacer le propriétaire lors de sorties ou de voyages.

Les producteurs interviewés ne voient pas beaucoup de solutions alternatives à la formule des regroupements pour répondre à leurs besoins. Certains ont déjà un employé à temps plein et il leur apparaît très difficile de trouver et garder un employé de qualité à temps partiel.

Les producteurs interrogés se disent très satisfaits du fonctionnement de leur regroupement. Les réunions de planification sont pour eux une belle occasion de se rencontrer et de socialiser. Dans la plupart des cas, l'employé assiste à une partie de la rencontre seulement, soit uniquement pour la préparation du calendrier de travail ou après que les producteurs se sont rencontrés seuls pour discuter des points administratifs ou de problèmes soulevés par des membres. Nous avons constaté un cas où l'employé n'assistait pas du tout à la rencontre. Il communique ses disponibilités au répondant et le groupe établit le calendrier à partir de cette information. La présence de l'employé à la réunion de planification offre cependant l'avantage de faire des ajustements entre ses disponibilités et les besoins des producteurs. Par exemple, l'employé peut accepter de déplacer sa fin de semaine de congé pour satisfaire un membre qui doit répondre à une invitation dont la date est hors de son contrôle.

La plupart des producteurs interrogés sont ouverts à répondre aux besoins de formation de leur employé. Mais en général, les employés ne participent qu'aux activités de formation offertes spécifiquement aux regroupements, soit essentiellement une journée par année. Il semble difficile d'organiser des activités de formation pour les regroupements à une date qui convient à tous, à moins que l'activité soit prévue longtemps à l'avance.

Les producteurs donnent à l'employé un minimum d'entraînement sur le travail à exécuter sur leur entreprise. Le temps consacré à cette formation à l'emploi varie selon l'expérience déjà acquise par l'employé au moment de son embauche. Les regroupements préfèrent embaucher des ouvriers ayant une certaine expérience pour que chacun des producteurs n'ait pas trop à investir dans leur formation initiale. Les producteurs ont des réserves à l'idée d'investir dans la formation d'un employé qui ne travaille qu'une fraction de son temps sur chacune des entreprises. Ils seraient plus ouverts à entraîner des jeunes sans expérience si le temps investi dans la formation était compensé du moins partiellement.

De façon générale, les producteurs jugent adéquat le rapport bénéfices/coûts de leur regroupement. Les coûts de ce service, incluant les frais d'administration, leur semblent raisonnables, comparables et justifiés. Un producteur nous a mentionné que son adhésion au

regroupement a même été très rentable, avec une amélioration des rendements. Il s'en trouve gagnant.

Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer les employés du regroupement, les producteurs ont accordé en moyenne une note supérieure à sept sur dix. Les forces qu'ils ont observées sont la discrétion, le sens de l'initiative, la capacité d'adaptation et la motivation. Les points les plus faibles sont la formation en agriculture et l'expérience de travail.

Enfin, le recrutement et le service de paie sont les deux services offerts au regroupement par le Centre d'emploi agricole (par entente de service avec Agri-Pro Services) que les producteurs identifient spontanément et connaissent le mieux.

4.2. Satisfaction des employés

Nous avons rencontré et interviewé cinq employés de regroupement dont l'ancienneté varie de trois mois à cinq ans. À une seule exception, ces employés n'ont pas de formation spécifique en agriculture et un seul détient un diplôme d'étude collégiale en graphisme. La plupart avaient déjà une expérience de plusieurs années comme ouvrier agricole avant leur embauche par le regroupement.

Les trois principaux facteurs qui les ont motivés dans leur choix de travailler dans un regroupement de main-d'œuvre sont :

- les conditions de travail,
- la région de l'emploi,
- le salaire.

La possibilité de travailler sur plusieurs fermes à la fois est également un facteur mentionné par quelques employés. Ce sont les mêmes raisons qui motivent les employés à demeurer à l'emploi du regroupement. Trois des cinq employés rencontrés ont souligné en plus la qualité des producteurs et des entreprises membres du groupe.

Avec une note moyenne supérieure à neuf sur dix, les employés interrogés expriment une très grande satisfaction à l'égard du fonctionnement de leur regroupement ainsi que du salaire et des conditions de travail qui leur sont accordés. Les deux éléments qui semblent soulever le plus d'insatisfaction chez quelques uns sont l'horaire de travail et les activités de formation.

Les employés voient beaucoup d'avantages à travailler pour un regroupement. Ils soulignent plus particulièrement :

- une plus grande diversité des tâches,
- une plus grande stabilité d'emploi,
- un travail formateur parce qu'en contact avec différents modèles de production et différentes technologies,
- une expérience reconnue qui donne un avantage sur le marché du travail.

La plupart affirment aussi que le salaire et les conditions de travail sont meilleurs dans les regroupements que sur les fermes individuelles et que la gestion de personnel y est faite de façon plus professionnelle. En groupe de discussion, les employés rencontrés ont affirmé qu'ils se sentent maintenant plus respectés que lorsqu'ils étaient à l'emploi d'une seule entreprise. Dans un regroupement, ils sont payés pour le travail exécuté selon un taux horaire, tandis que sur les fermes, les travailleurs reçoivent souvent un salaire hebdomadaire pour un nombre d'heures indéterminé qui a tendance à augmenter sans réajustement salarial. Souvent, l'employé habite sur la ferme et suit le propriétaire du matin au soir, indépendamment du salaire reçu.

Les employés semblent attacher relativement moins d'importance à la formation parmi les qualifications que doit posséder l'employé d'un regroupement.

4.3. Avantages des regroupements

4.3.1. Avantages pour les producteurs

La formule des regroupements semble répondre adéquatement aux besoins des producteurs désireux d'alléger leur tâche et de prendre de temps à autre des congés ou des vacances. Elle leur procure la tranquillité d'esprit quand ils doivent s'absenter de la ferme. Un producteur a souligné que son appartenance à un regroupement assurerait la stabilité de son entreprise en cas d'accident.

Les regroupements favorisent l'amélioration des conditions de travail dans les fermes et la qualité de vie des producteurs et leur famille. En absorbant la surcharge de travail, l'employé du regroupement permet aux producteurs et aux employés à temps plein de maintenir un horaire

de travail raisonnable. Un producteur nous a mentionné que le regroupement l'avait motivé à continuer en agriculture en lui permettant de prendre des vacances de temps en temps et du recul face à son entreprise.

La formule permet plus facilement aux producteurs qui ont des besoins ponctuels de main-d'œuvre d'avoir accès à une main-d'œuvre qualifiée et fiable. Un producteur de porcs a mentionné que le regroupement lui donne l'assurance d'avoir quelqu'un chaque semaine pour l'aider à sortir les porcs de la porcherie. Cette formule permet à l'entreprise qui n'a pas besoin ou pas les moyens d'embaucher à temps plein d'obtenir quand même des services de qualité.

Les regroupements sont une bonne école pour permettre aux travailleurs de développer leurs connaissances dans différentes technologies et différentes productions. Les producteurs profitent également de cette expertise. En effet, les employés, pour avoir vu d'autres façons de faire et d'autres technologies, sont en mesure de faire des suggestions profitables aux producteurs.

La formule des regroupements contribue à sensibiliser les producteurs à l'importance de bien gérer les ressources humaines. En bénéficiant de l'encadrement et des outils offerts par le Centre d'emploi agricole, les regroupements gèrent leurs ressources humaines de manière beaucoup plus professionnelle et rigoureuse. Et comme les problèmes de gestion des ressources humaines dans une entreprise risquent d'avoir un impact sur les autres entreprises du groupe, les rencontres et les échanges entre producteurs induisent une certaine émulation dans la façon de gérer les ressources humaines. On peut donc penser que les regroupements contribuent à améliorer la compétence des producteurs agricoles dans ce domaine.

La formule fait mieux connaître le rôle du CEA auprès des producteurs. Elle a amené le Centre d'emploi agricole à développer sur le terrain une expertise et des outils pratiques de gestion des ressources humaines utilisables dans d'autres contextes.

Le service de paie offert par l'UPA aux regroupements présente l'avantage de réduire la charge administrative reliée à la gestion de la main-d'œuvre. Pour des petits entrepreneurs, l'application des lois du travail, la fiscalité et toute la paperasse qui s'en suit (calculs des retenues à la source et des contributions de l'employeur, versements périodiques aux gouvernements, sommaires annuels, etc.) représentent une lourdeur administrative que certains ne sont pas capables ou pas intéressés à assumer. Il vont alors préférer se passer de main-d'œuvre ou encore transiger au noir. Tout en favorisant la transparence, la formule des

regroupements donne aux producteurs le goût d'embaucher davantage, ce qui a pour effet de stimuler la création d'emplois en agriculture.

Les regroupements permettent de mieux rémunérer les ouvriers agricoles. Ce point de vue ne fait pas nécessairement consensus mais certains soutiennent que c'est vérifiable et expliquent qu'une amélioration du salaire de l'ouvrier a somme toute peu d'impact sur le budget d'une ferme qui n'utilise ses services que quelques jours par année.

Les producteurs que nous avons rencontrés sont d'avis que la formule des regroupements constitue une porte de sortie pour les petites entreprises et un moyen de soutenir les fermes familiales. Cependant, ils sont plus ou moins d'accord avec l'opinion qu'elle est une alternative au grossissement des fermes pour avoir accès à de la main-d'œuvre qualifiée et lui offrir des conditions compétitives. Ils croient que ceux qui veulent augmenter la taille de leur entreprise ne le font pas nécessairement pour se payer de la main-d'œuvre. Cela dit, on reconnaît que le producteur qui souhaite avoir accès à de la main-d'œuvre permanente et qualifiée peut, lui, voir le regroupement comme une alternative au grossissement de son entreprise. Un producteur nous a dit que le regroupement lui avait permis d'accroître progressivement la taille de son entreprise sans trop investir.

4.3.2. Avantages pour les employés

Les cinq employés que nous avons interrogés apprécient travailler dans un regroupement. Cette formule semble répondre à leurs besoins et à leurs goûts comme employés. Ils affirment que le travail est différent chaque jour et que les conditions de travail sont mieux définies dans un regroupement que dans la plupart des entreprises. Il est plus facile de respecter l'horaire de travail convenu.

La formule permet de créer des emplois stables et de plus longue durée. Chaque regroupement rassemble suffisamment de producteurs pour justifier un emploi à temps plein de 35 à 45 heures par semaine. Cela est motivant pour l'employé qui peut ainsi plus facilement planifier son budget familial.

Les employés constatent une amélioration des compétences en gestion des ressources humaines des producteurs agricoles membres des regroupements. La formule favorise de meilleures communications entre les producteurs et les employés. Les tâches à exécuter

doivent être clairement définies et communiquées à l'employé. De son côté, l'employé doit informer le producteur de tout problème survenu durant son absence.

La formule offre une alternative aux travailleurs intéressés et prêts à relever de nouveaux défis. C'est une bonne école pour permettre aux travailleurs de développer leurs connaissances dans différentes technologies et différentes productions. Les employés rencontrés nous ont avoué que les connaissances et l'expérience acquises d'une entreprise à l'autre leur permettent de suggérer des améliorations souvent très appréciées par les producteurs, ce qui est pour eux très valorisant.

Les employés partagent généralement l'avis que la formule des regroupements permet de mieux rémunérer les ouvriers agricoles. Ils croient aussi qu'elle contribue à mieux faire connaître le rôle du CEA auprès des producteurs et des employés.

4.4. Difficultés et inconvénients

4.4.1. Pour les producteurs

La pénurie de candidats hautement spécialisés en agriculture est clairement identifiée comme un frein au développement des regroupements. Pendant que nous préparions ce rapport, quatre regroupements étaient toujours à la recherche d'un ouvrier spécialisé et n'arrivaient pas à en trouver. En même temps, 27 offres d'emploi pour des postes permanents dans des entreprises agricoles étaient affichées au Centre d'emploi agricole de Québec.

En plus des compétences de base et d'un minimum d'expérience, le travail dans un regroupement exige des qualités humaines qui ne sont pas nécessairement le lot de tous les travailleurs et qui rend ainsi le recrutement plus difficile. Une des difficultés est de trouver des employés capables de s'adapter aux méthodes de travail variables d'une ferme à l'autre. Certains regroupements comptent à la fois des producteurs laitiers et un ou deux producteur(s) de porc. Rares sont les employés fortement compétents dans plusieurs productions à la fois. Par ailleurs, la formule convient mal à certains secteurs de production comme le porc à cause des règles sanitaires à respecter. Par exemple, il faut prévoir une période de 48 heures entre les visites de deux porcheries.

Bien que les employés que nous avons rencontrés semblent apprécier grandement le fait de travailler en même temps pour des employeurs différents, les producteurs croient que la plupart des travailleurs préfèrent travailler pour un seul patron que de devoir s'adapter à cinq ou six

employeurs différents. Ils trouvent donc difficile de garder les bons employés dans les regroupements et d'empêcher que ceux-ci ne se fassent embaucher par des producteurs en mesure d'offrir un emploi à temps complet.

Pour certains, la formule ne permet pas de satisfaire entièrement leurs besoins puisqu'ils doivent partager l'ouvrier selon un ordre de priorités qui ne leur donne par toujours le premier choix.

Il arrive parfois que l'arrivée dans le regroupement de nouveaux membres dont les compétences en GRH ne sont pas à la hauteur de celles des anciens membres créent des problèmes avec l'employé.

4.4.2. Pour les employés

Les employés rencontrés ont eu de la difficulté à identifier des inconvénients à la formule des regroupements comme milieu de travail.

Ils étaient en partie d'accord avec le fait qu'il est difficile de trouver des employés compétents dans plusieurs productions (production laitière et en production porcine).

Certains étaient d'accord aussi pour dire que la formule peut être plus stressante pour l'employé et que les salaires offerts ne sont pas tout à fait compétitifs, compte tenu des exigences.

4.5. Impacts sur le développement et la stabilité de l'emploi agricole

Les regroupements de la région de Québec ont permis de créer une vingtaine d'emplois permanents de qualité dans le secteur agricole. Cette formule offre une alternative intéressante pour les travailleurs intéressés et prêts à relever de nouveaux défis. Ce type de travailleurs existe. Les employés des regroupements que nous avons rencontrés manifestaient beaucoup de satisfaction et voyaient de grands avantages à travailler dans un regroupement. Bien que le taux de roulement soit encore relativement élevé, il faut souligner que certains employés comptent plus de cinq années d'ancienneté. Les producteurs agricoles qui adhèrent à un regroupement prennent le goût d'employer davantage afin d'alléger leur charge de travail et d'améliorer leur qualité de vie. On a vu des groupes se scinder parce que les besoins de main-d'œuvre des membres avaient augmenté et justifiaient l'embauche d'un nouveau travailleur partagé par un nombre plus petit d'entreprises.

4.6. Avenir des regroupements de main-d'œuvre

Grâce au soutien apporté par l'UPA et le Centre d'emploi agricole, les regroupements se sont implantés avec succès dans la région de Québec. C'est une formule populaire qui résiste au temps. L'expérience des dix dernières années a permis d'identifier les facteurs de succès dans les regroupements, de même que les embûches à éviter. Ainsi, on croit aujourd'hui que la création de plusieurs petits regroupements de producteurs ayant des besoins complémentaires est un modèle qui donne de meilleurs résultats que le concept de centre de services (formule coopérative ou autre) mettant à la disposition d'un grand nombre de producteurs une équipe de travailleurs embauchés par le centre.

Présentement, le développement des regroupements de main-d'œuvre est freiné par deux facteurs :

- la pénurie de main-d'œuvre agricole
- la baisse des revenus des producteurs agricoles

De l'avis du responsable du projet au Centre d'emploi agricole de Québec, il y aurait des besoins et de l'intérêt pour créer de nouveaux groupes dans la région de Québec. Mais comme il y a pénurie de main-d'œuvre qualifiée, on hésite présentement à en faire la promotion sans être certain de pouvoir répondre adéquatement à la demande.

4.7. Suggestions et recommandations (pour améliorer le fonctionnement des groupes et assurer leur avenir)

Les regroupements offrent un cadre de travail très intéressant pour les travailleurs agricoles polyvalents et débrouillards: variété des tâches, mise en valeur des compétences acquises, conditions de travail mieux gérées, salaires intéressants, etc.

Du point de vue des producteurs cependant, le problème d'instabilité de la main-d'œuvre n'est pas résolu. Le manque de candidats possédant les qualifications requises pour travailler dans un regroupement, la forte demande pour des emplois à temps plein sur des fermes, la concurrence des entreprises manufacturières dans la région, la rareté de main-d'œuvre (faible taux de chômage) sont autant de facteurs qui font que dans les regroupements on observe malgré tout un taux de roulement élevé et que les besoins ne sont pas totalement comblés. Un taux de roulement élevé ne comble surtout pas le besoin de fiabilité de la main-d'œuvre, à

moins de pouvoir offrir à l'employé une période de formation et d'entraînement qui lui permettront d'acquérir le plus rapidement possible les connaissances et les compétences attendues de lui.

Qualification des travailleurs : La production agricole est aujourd'hui hautement technologique. Les processus de production et les équipements à manipuler dans les entreprises exigent des travailleurs qu'ils aient des compétences techniques de plus en plus grandes. De plus, les ouvriers agricoles travaillant dans les regroupements doivent être capables de s'adapter aux différents systèmes de production qu'ils rencontrent sur les entreprises. Il importe donc de former adéquatement les ouvriers agricoles.

Programme d'aide à la formation de la main-d'œuvre : Les programmes actuels d'Emploi Québec sont conçus pour les entreprises individuelles et ne sont pas bien adaptés à des formules particulières comme les regroupements d'employeurs. Par ailleurs, pris individuellement, les producteurs agricoles membres d'un regroupement n'ont pas beaucoup de motivations à s'engager dans la formation de leur employé commun. En effet, il est plus facile pour un producteur de s'investir dans la formation d'un travailleur à temps plein qu'il espère avoir longtemps que dans celle d'un travailleur qu'il ne voit que 20 à 30 jours par année et qu'il partage avec d'autres. Il faudrait donc mettre en place un programme mieux adapté au contexte des regroupements. Pouvons-nous imaginer un programme qui permettrait à un ou deux producteurs de prendre la responsabilité de former le nouvel employé du regroupement et de recevoir en compensation une subvention salariale?

Hausse de la rémunération : Les salaires offerts dans les regroupements comme sur l'ensemble des entreprises agricoles ne sont pas compétitifs pour attirer et maintenir une main-d'œuvre qualifiée et résoudre le problème de pénurie. Ce commentaire rejoint une des recommandations du rapport intitulé *La rareté de main-d'oeuvre agricole : une analyse économique*⁵ qui souligne que la rémunération horaire des ouvriers agricoles est insuffisante et ressort comme étant la principale insatisfaction des employés sur les fermes. De l'avis de certains, il manquerait 2 \$ de l'heure en moyenne pour rendre les salaires agricoles compétitifs sur le marché.

⁵ Comité sectoriel de main d'œuvre de la production agricole, AGEKO consultants en agroalimentaire inc mars 2002, *La rareté de main d'œuvre agricole : une analyse économique*, 138 pages

Subvention de main-d'œuvre : Des producteurs ont suggéré de mettre en place un programme de subvention permettant de hausser le salaire de l'ouvrier agricole pour le rendre plus compétitif et ainsi attirer un plus grand nombre de travailleurs.

Promotion dans les écoles : Il faudrait promouvoir dans les écoles les possibilités d'emploi offertes par les regroupements d'employeurs agricoles.

Formation des producteurs en GRH : Le regroupement offre aux producteurs un cadre intéressant d'apprentissage en gestion des ressources humaines, en leur donnant l'opportunité de partager leurs expériences avec d'autres. Il faut profiter de cette opportunité pour leur proposer des activités de formation en GRH. Par exemple, une des difficultés soulevées par les employés est l'incapacité des producteurs à préciser leurs attentes et à décrire clairement une tâche à accomplir. Comme ils ont appris le travail souvent par imitation de leurs parents sur la ferme familiale, ces producteurs n'ont pas les mots qu'il faut pour décrire les tâches. Une formation sur les communications seraient appropriée dans ces cas.

Coûts des services administratifs : L'UPA devra à moyen terme s'assurer que les coûts des services administratifs qu'elle offre aux regroupements soient rémunérés correctement. Présentement, une partie de ces coûts est absorbés par l'ensemble des producteurs de la région.

Conclusion

La formule des regroupements de main-d'œuvre est un moyen efficace d'assurer les propriétaires d'entreprises agricoles ayant des besoins ponctuels de main-d'œuvre d'avoir accès à des ressources fiables et compétentes. L'expérience des regroupements dans la région de Québec démontre que la formule est populaire auprès des producteurs et, en même temps, qu'elle offre des opportunités d'emploi intéressantes aux travailleurs débrouillards, polyvalents et désireux de sortir de la précarité des emplois à temps partiel.

La formule s'est développée dans la région de Québec progressivement au cours des dix dernières années et présentement, la pénurie de main-d'œuvre agricole est le principal frein à la poursuite de son développement.

Cette pénurie de main-d'œuvre et la vive concurrence qui s'exerce sur le marché de l'emploi entraînent un taux de roulement élevé des travailleurs dans les regroupements. Cette situation ne comble pas le besoin des producteurs de disposer d'une main-d'œuvre fiable.

Il faut donc travailler à accroître le bassin de main-d'œuvre disponible par la promotion mais aussi par une rémunération et des conditions de travail compétitives. À ce chapitre, de l'avis même des employés, les regroupements présentent des avantages comparatifs intéressants qu'ils auraient intérêt à promouvoir.

Par ailleurs, les programmes de soutien à la formation de la main-d'œuvre ont besoin d'être mieux adaptés aux particularités des regroupements d'employeurs. Les regroupements ont besoin d'un soutien financier pour les aider à offrir à leurs employés une période de formation et d'entraînement pour leur transmettre le plus rapidement possible les connaissances et les compétences requises pour en faire des travailleurs fiables à qui les producteurs pourront confier en toute confiance la responsabilité de leur exploitation.

ANNEXES

ANNEXE 1 LISTE DES REGROUPEMENTS DE LA RÉGION DE QUÉBEC

NOM DU REGROUPEMENT	Nombre de membres	Employé(s)	État
COOPÉRATIVE AGRI-SERVICES « LA MOSAÏQUE »		1 ouvrier à temps plein 1 ouvrier à temps partiel	
REGROUPEMENT C.R.B. (Centre Rivière Bécancour)	8		
REGROUPEMENT PLAINE DE BELLECHASSE	8	1 ouvrier agricole à temps plein	Actif
REGROUPEMENT PORTNEUF			
REGROUPEMENT AGRI-SERVICES ETCHEMIN (Kennedy)	12	1 ouvrier à temps plein 1 ouvrier à temps partiel	Actif
REGROUPEMENT VACHER DORCHESTER	10	1 ouvrier à temps plein	Actif
REGROUPEMENT AGRI-SERVICES LA CHAUDIÈRE	9	1 ouvrier à temps plein	Actif
REGROUPEMENT DES 3L	2	1 ouvrier agricole à temps plein	Actif
POLLI-GROUPE AGRICOLE	10	1 ouvrier à temps plein	Actif
LAIT-VASION COOPÉRATIVE AGRI-SERVICES	8		Actif
REGROUPEMENT AGRI-SERVICES CÔTE-DE-BEAUPRÉ	5		Actif
REGROUPEMENT SERVI-FERME DE PORTNEUF	8	1 ouvrier à temps plein	Actif
REGROUPEMENT AGRI-SERVICES RIVE-SUD	8	1 ouvrier à temps plein	Actif
REGROUPEMENT AGRI-SERVICES QUATRE-SAISONS	6	1 ouvrier à temps plein	Actif
REGROUPEMENT CENTRE DE BELLECHASSE	8	1 ouvrier à temps plein	Actif
REGROUPEMENT PORC-SIX-LAIT	6	1 ouvrier à temps plein	Actif
REGROUPEMENT PARTAGE BELLECHASSE	7		Actif
REGROUPEMENT CHARLEVOIX			Actif
REGROUPEMENT TRAITE-MOBILE	9	1 ouvrier temps plein	Actif
REGROUPEMENT DES JEUNES DE BELLECHASSE	6	1 ouvrier	Actif
REGROUPEMENT DE ST-CASIMIR ST-THURIBE	6	1 ouvrier	Actif

ANNEXE 2 CONTRAT D'ENGAGEMENT DES PRODUCTEURS ET LES ANNEXES

**CONTRAT D'ENGAGEMENT
- PARTAGE DE MAIN-D'OEUVRE -**

ENTRE

Les signataires du présent contrat
ci-après appelés « membre »

ET

ci-après appelé « Regroupement »

Il est convenu ce qui suit :

1. DÉFINITIONS

Membre	Toute personne physique ou morale admise à titre de membre du Regroupement conformément aux règlements du Regroupement.
Contribution	Montant payé annuellement par chaque membre pour lui permettre d'utiliser les services d'un employé. Ce montant sert à défrayer les dépenses d'opération du Regroupement.
Employé	La personne à l'emploi du Regroupement et qui est directement affectée à tous les travaux requis par les membres du Regroupement.
Branche d'activité	Groupe formé de membres se partageant les services d'un même employé.
Bloc de travail	Journées consécutives de travail.

2. OBJET DE L'ENTENTE

Mettre à la disposition des membres une ou des personnes qualifiées pour répondre aux besoins de main-d'œuvre sur une base annuelle et ce, pour la bonne marche de leur entreprise.

3. RÉUNION DES MEMBRES

- 3.1. La convocation des membres se fait par téléphone ou par lettre.
- 3.2. Les membres peuvent demander que l'employé participe en partie ou à toute la durée de la réunion.

4. RÉPONDANT

- 4.1. Lors de la première réunion, les membres nomment un ou deux répondants.
- 4.2. Les rôles du répondant sont: (selon les ententes du Regroupement)
 - a) voir au respect du contrat d'engagement;
 - b) convoquer les réunions;
 - c) établir le calendrier de travail et le modifier, en accord avec les membres, lorsque surviennent des événements imprévus/non inscrits et jugés prioritaires;
 - d) superviser l'employé et assurer le suivi du calendrier avec ce dernier;
 - e) trouver un remplaçant lorsque l'employé ne peut travailler;
 - f) en cas d'annulation d'un bloc de travail, il tente de trouver un ou des membres prêts à prendre le bloc dans la mesure du possible;
 - g) assurer le lien entre le groupe et le conseil d'administration du Regroupement ;
 - h) régler tout litige entre l'employé et les membres;
 - i) en cas de litige entre deux ou plusieurs membres, c'est le conseil d'administration du Regroupement qui tranche au meilleur de ses connaissances et le plus équitablement possible.

5. ÉTABLISSEMENT DU CALENDRIER DE TRAVAIL DE L'EMPLOYÉ

- 5.1. Un calendrier de travail est établi aux trois (3) mois environ pour les trois (3) mois suivants lors d'une réunion des membres.

5.1 Un calendrier de travail est établi aux deux (2) mois environ pour les deux (2) mois suivants lors d'une réunion des membres.

- 5.2. Lors de la première réunion, un tirage au sort établit l'ordre de priorité du choix des blocs de travail. Cet ordre est établi pour une période de trois (3) mois. Après ce délai, une rotation a lieu: le premier devient le dernier, le deuxième le premier, le troisième le deuxième et ainsi de suite. Un nouveau membre devient automatiquement le dernier. Les membres choisissent un bloc de travail à la fois. L'ordre de priorité n'est valable que pour la durée de la réunion d'établissement du calendrier.

5.2 Lors de la première réunion, un tirage au sort établit l'ordre de priorité du choix des blocs de travail. Cet ordre est établi pour une période de deux (2) mois. Après ce délai, une rotation a lieu: le premier devient le dernier, le deuxième le premier, le troisième le deuxième et ainsi de suite. Un nouveau membre devient automatiquement le dernier. Les membres choisissent un bloc de travail à la fois. L'ordre de priorité n'est valable que pour la durée de la réunion d'établissement du calendrier.

5.3. Le membre qui prévoit être absent lors d'une réunion peut faire parvenir ses choix à un autre membre qui sera présent ou au répondant, sinon il perd son rang et il doit choisir après tous les autres membres.

5.4. Les membres qui ont une journée fixe dans la semaine sont considérés en priorité avec l'approbation des membres du Regroupement. Advenant que l'employé régulier doive faire un remplacement, le répondant doit trouver, dans la mesure du possible, un autre employé pour le remplacer.

5.5. Chaque membre s'engage à retenir les services de l'employé pour un minimum de quatre-vingts (80) heures sur une période de douze (12) mois.

5.5 Chaque membre s'engage à retenir les services de l'employé pour un minimum de vingt-quatre (24) heures par mois (3 jours) à tous les mois de l'année.

5.5 Chaque membre s'engage à retenir les services de l'employé pour un minimum de seize (16) heures par mois (2 jours) à tous les mois de l'année.

5.5 Chaque membre s'engage à déposer une somme de 1 200 \$ pour confirmer l'engagement. Les membres s'entendent pour faire un calendrier de travail complet (40 heures par semaine) lors de la réunion de calendrier. Il est possible qu'un membre absent ou qui ne réserve aucune journée peut être imposé d'une journée restante dans le calendrier du mois, mais afin de combler le 40 heures par semaine de l'ouvrier. Ces journées seront créditées du montant versé.

5.6. La journée normale de travail à temps plein de l'employé est de huit (8) heures s'étalant du matin jusqu'au soir, à moins d'une entente spécifique.

5.7. Un bordereau est complété par l'employé pour compiler les heures de travail chez un membre qui voit sa banque d'heures obligatoires diminuer d'autant. L'employé en garde une copie et en remet une au membre puis une à la répondante du Regroupement, au plus tard le samedi soir.

5.8. Le maximum de jours consécutifs pour un bloc de travail est de 7 jours. Un accord unanime des membres est nécessaire pour ajouter un jour consécutif de travail lors d'une demande à cet effet.

- 5.9. Restrictions sur le bloc de travail:
 . si supérieur à cinq (5) jours: doit être accepté par l'employé;
- 5.10. Lorsque l'employé est réservé par un membre, un minimum de trois (3) heures est facturé par déplacement.

5.10 Lorsque l'employé est réservé par un membre pour des journées de fins de semaine, un minimum de trois (3) heures est facturé par déplacement pour le dimanche seulement.

- 5.11. Si un producteur désire prendre une journée déjà réservée pour deux trains consécutifs et qu'un autre membre réserve l'employé entre les deux, chacun recevra une facture correspondant aux heures utilisées pour une journée de 8 heures et plus de travail, sinon l'article 5.10 s'applique.

Si un producteur désire prendre une journée déjà réservée pour 8 heures d'ouvrage sans trains et qu'un autre producteur réserve l'ouvrier pour effectuer un ou deux trains consécutifs. Ce sont les heures travaillées qui sont facturées aux deux producteurs.

- 5.12. Les jours non réservés peuvent être utilisés en autant que le répondant en soit avisé. La priorité est donnée selon l'ordre des demandes. Le répondant communique avec l'employé, de préférence, au moins vingt-quatre (24) heures à l'avance.

- 5.13. Advenant qu'un membre ne veuille plus utiliser son bloc de travail, il doit en aviser le répondant au moins quarante-huit (48) heures à l'avance. Si l'avis n'est pas fait dans le délai prévu, le répondant peut offrir le bloc de travail à un autre membre sinon le membre qui annule doit l'utiliser ou payer les journées retenues.

- 5.14. Des échanges de jours réservés entre membres sont possibles en autant que l'employé en soit avisé avant vingt-et-une (21) heures la veille, l'avis doit aussi être transmis à la répondante.

- 5.15. Un membre doit réserver le plus tôt possible quand un événement est connu (mariage, vacances, etc.) et qu'il désire obtenir la priorité.

- 5.16. Le calendrier de travail peut être modifié en cours de route pour des raisons incontrôlables (maladie, mortalité, sinistre, accident). Une période de deux (2) semaines est suggérée pour permettre aux membres de se réorganiser dans la mesure du possible.

- 5.17. L'employé à temps plein a droit à huit (8) jours de congé par mois. Ces jours de congé comprennent deux fins de semaine par mois et quatre jours de semaine par mois.

5.17 L'employé à temps plein a droit à huit (8) jours de congé par mois. Ces jours de congé comprennent la fin de semaine à laquelle il a droit par mois. L'employé a priorité pour le choix de sa fin de semaine de congé.

5.17 L'employé à temps plein a droit à huit (8) jours de congé par mois. Ces jours de congé comprennent deux fins de semaine par mois à laquelle il a droit.. L'employé a priorité pour le choix de ses deux fins de semaine de congé.

5.18. Si l'employé ne peut travailler pour des raisons hors de son contrôle, il est de la responsabilité du répondant de trouver, dans la mesure du possible, un remplaçant. Si aucun remplaçant n'est trouvé, les heures non travaillées ne sont pas facturées.

5.19. Les jours fériés officiels sont chômés et payés pour l'employé à temps plein, selon la loi sur les normes du travail (annexe 1). Depuis le 1^{er} janvier 1999, les journées sont payées sur le taux horaire.

5.19 Les jours fériés officiels sont chômés et payés pour l'employé à temps plein, selon la loi sur les normes du travail (annexe 1). Le Service régionalisé a uniformisé la paie des ouvriers. Par conséquent, les jours fériés sont payés sur le taux horaire de l'employé.

6. RÔLES DES MEMBRES

6.1. Le membre doit respecter le règlement adopté par le Regroupement, le calendrier de travail et les modifications apportées.

6.2. Le membre doit payer sa contribution annuelle au plus tard quinze (15) jours après la tenue de l'assemblée générale annuelle. Si la contribution n'est pas payée, l'entreprise agricole ne pourra faire valoir ses droits et réserver les services de l'employé.

6.3. Advenant le décès ou une incapacité majeure du membre à respecter ses engagements, le répondant peut transférer les heures retenues à un autre membre consentant ou à un autre groupe sur approbation des autres membres ou trouver un nouveau membre. Si aucune de ces possibilités n'est réalisable, ces heures ne sont pas payées à l'employé.

6.4. Le membre doit compléter une fiche descriptive de son entreprise (annexe 2) et la maintenir à jour. Il doit aussi fournir le nom et les coordonnées d'une personne ressource que l'employé peut contacter advenant l'impossibilité à le rejoindre. L'employé aura en sa possession ces renseignements et ce, pour chaque entreprise.

6.5. Le membre fournit à l'employé tout le matériel nécessaire pour accomplir son travail (bottes, vêtements, etc.).

6.6. Le membre doit faire visiter l'entreprise à l'employé et lui indiquer l'emplacement et le fonctionnement des principaux systèmes: boîte électrique, pompe, alarme, approvisionnement en eau/nourriture, etc. (annexe 3).

6.7. Le membre doit fournir les coordonnées des personnes ou organismes susceptibles d'intervenir dans l'entreprise (service des incendies, police, vétérinaire, plombier, etc.) et mettre la liste près du téléphone (annexe 4).

- 6.8. Le membre s'engage à respecter les conditions d'engagement de l'employé fixées par le Regroupement. Il lui fournit une liste des principaux travaux à exécuter.
- 6.9. L'employé à temps plein est à l'usage exclusif des membres du Regroupement, un membre ne peut l'engager et le payer directement.
- 6.10. L'employé à temps plein qui est sous contrat avec le Regroupement se doit d'être disponible. Un employé est considéré être à l'emploi du Regroupement à moins d'avoir été congédié ou d'avoir donné, par écrit, son avis de départ quinze (15) jours auparavant. Le délai est le même dans le cas d'un congédiement.
- 6.11. La facturation des heures travaillées/réservées est expédiée au début du mois suivant. Le membre s'engage à payer ses heures au taux établi dans les politiques du Regroupement.
- 6.12. Les premières journées de travail de l'employé devraient se faire avec le membre afin de bien le familiariser avec son travail et les lieux.
- 6.13. Le membre doit s'assurer du bon fonctionnement des équipements et qu'il y a un approvisionnement suffisant de ses intrants (moulées, médicaments, produits de lavage, etc.). Sinon, il doit en aviser l'employé et lui dire les actions à entreprendre.
- 6.14. Une feuille de route ou toute autre méthode de communication devrait être instaurée pour que l'employé sache ce qu'il doit particulièrement faire dans son bloc de travail. Le membre y signale les cas particuliers (maladie, vaccin, mise bas, commande, etc.) et les actions à entreprendre. L'employé doit y indiquer les interventions effectuées.
- 6.15. Le membre doit fournir un accès à sa résidence si certains services (téléphone, chambre de bain, etc.) ne se trouvent pas sur les lieux de travail. De plus, il faut permettre à l'employé d'avoir accès à un endroit adéquat pour ses repas.
- 6.16. Un membre qui n'est pas satisfait des services de l'employé ou qui se sent lésé doit adresser ses plaintes au répondant dans les plus brefs délais. Des actions seront entreprises afin de corriger la situation selon les circonstances.
- 6.17. Une évaluation du travail et des compétences de l'employé devrait être faite au moins une fois l'an ou lorsque jugée nécessaire.
- 6.18. Un membre qui désire ne plus faire partie du Regroupement doit en aviser le répondant le plus tôt possible. Il doit payer les heures prévues au contrat d'engagement (en tout ou restantes) advenant que les autres membres de la branche d'activité ou d'une autre branche d'activité ne puissent se les répartir ou qu'aucun nouveau membre n'a été trouvé pour les prendre.

7. RECOMMANDATION D'ADHÉSION D'UN NOUVEAU MEMBRE

- 7.1. La recommandation d'adhésion d'un nouveau membre au sein du Regroupement se fait avec l'assentiment de tous les membres de la branche d'activité.
- 7.2. Le répondant en fait part au conseil d'administration du Regroupement qui fait parvenir sa réponse par écrit au membre concerné afin d'officialiser son entrée dans le Regroupement.
- 7.3. La contribution annuelle est au prorata des mois restants de l'année en cours. Il en est de même pour le nombre minimum d'heures obligatoires.

8. EXCLUSION D'UN MEMBRE

- 8.1. Si un membre ne respecte pas le règlement ou s'il nuit à la bonne marche de la branche d'activité, il peut être exclu à la suite d'un vote des deux tiers (2/3) des membres présents à une réunion convoquée à cet effet.
- 8.2. En conséquence de l'article précédent, les heures prévues au contrat d'engagement (en tout ou restantes) du membre exclu doivent être réparties parmi les autres membres de la branche d'activité ou d'une autre branche d'activité ou offertes à un nouveau membre. L'employé doit en être avisé dans les plus brefs délais.

9. RÉSILIATION DU CONTRAT DE LOUAGE DES SERVICES D'UN EMPLOYÉ

Advenant l'impossibilité pour le Regroupement d'engager ou de remplacer l'employé, le présent contrat d'engagement prend fin, l'article 82 et autres de la Commission des normes du travail s'appliquent.

10. RESPONSABILITÉ CIVILE

- 10.1. La responsabilité civile est assumée par la police d'assurances du Regroupement
- 10.2. En cas de faute professionnelle grave, de négligence ou d'acte illégal de la part de l'employé, le Regroupement se dégage de toute responsabilité pouvant en découler.
- 10.3. Le Regroupement pourrait engager des poursuites contre un membre reconnu négligent ou fautif et ayant causé des préjudices à son employé.

11. ACCIDENT DE TRAVAIL

- 11.1. Conformément à la Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles, l'employé doit obligatoirement être garanti auprès de la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) selon les modalités prévues par ladite loi.

- 11.2. La couverture de la CSST est la responsabilité du Regroupement ou du service de paie.
- 11.3. Le membre s'engage à respecter les normes minimales de travail et les dispositions édictées par la CSST dans l'utilisation des services de l'employé.
- 11.4. Le membre ou l'employé avertit immédiatement par téléphone le répondant de tout accident ou incident survenu sur la ferme du membre ou dans un délai maximum de vingt-quatre (24) heures suivant l'événement.

12. CONVENTION AVEC L'EMPLOYÉ

Les membres conviennent que l'employé est lié au Regroupement par un contrat écrit accepté lors d'une réunion.

13. RENOUELEMENT DU CONTRAT D'ENGAGEMENT ENTRE LES MEMBRES

Les membres conviennent que ce contrat d'engagement doit être signé à chaque année par tous les membres lors de la première réunion du début de l'année fiscale. Les modifications apportées à la réunion

AJOUTS ET MODIFICATIONS

SIGNATURES DES MEMBRES DU PRÉSENT CONTRAT D'ENGAGEMENT

NOM	NOMBRE MINIMUM (H)	SIGNATURE	DATE

JOURS FÉRIÉS

- le 1^{er} janvier;
- le Vendredi Saint ou Lundi de Pâques ;
- le lundi qui précède le 25 mai (fête de Dollard ou de la Reine);
- le 24 juin ou, si cette date tombe un samedi ou un dimanche, le congé peut être pris avant ou après;
- le 1^{er} juillet ou, si cette date tombe un samedi ou un dimanche, le congé peut être pris avant ou après;
- le 1^{er} lundi de septembre (fête du Travail);
- le 2^e lundi d'octobre (Action de grâces);
- le 25 décembre (Noël).

DESCRIPTION ENTREPRISE (lait)

Nom de l'entreprise: _____

Nom du responsable de l'employé: _____

tél. : _____

Nom propriétaire: _____

Adresse de la ferme: _____

Nombre de vaches: _____

Nombre de personnes normalement présentes lors du train: _____

L'employé effectue seul le train: OUI NON

Période du train	Heure début	Heure fin (approx.)
matin	_____	_____
soir	_____	_____

Travaux supplémentaires possibles: NON OUI (lister)

Services offerts à l'employé:

	OUI	NON	COÛT(\$)	COMMENTAIRES
Déjeuner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Dîner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Souper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	après le train
Coucher*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	avant le train
			_____	repas non compris

*L'entreprise veut que l'employé couche à la ferme:

DESCRIPTION DES LIEUX

Schéma pour indiquer la disposition des principaux équipements et la répartition du troupeau.

A titre d'information, une liste non exhaustive des systèmes et des équipements qui devraient être indiqués à l'employé est présentée ci-après. De plus, le fonctionnement en temps normal et advenant une urgence devrait être expliqué.

SYSTÈMES:

- Alarme (contrôles, extincteur)
- Alimentation en eau (pompe, valves importantes)
- Alimentation des animaux (silos, nourrisseur)
- Chauffage (chaufferette, contrôles, valves)
- Écurage (contrôles, circulation des fumiers, fosses)
- Électrique (boîte électrique, principaux disjoncteurs)
- Urgence (génératrice, éclairage)

ÉQUIPEMENTS:

- Insémination
- Nettoyage
- Outils pour les réparations/entretien
- Traite
- Vaccins

TROUPEAU

- Engraissement (début, croissance, finition)
- Étable/stalles
- Foin
- Gestation
- Laiterie
- Pouponnière
- Salle de traite

**NUMÉROS DE TÉLÉPHONE
(à mettre près du téléphone)**

	TÉL	PERSONNE CONTACT
Alarme		
Ambulance		
Chauffage		
Électricien		
Inséminateur		
Moulée		
Plombier		
Police		
Pompier		
Service laitier ..		
Vendeur d'écurer .		
Vétérinaire		
Vétérinaire		
Vétérinaire		
Récupération		
Soigneur automatique		
Équipement d'alimen- tation		
Parent proche		
Voisin		

FEUILLE DE ROUTE

DATE: _____

A SURVEILLER

INTERVENTION

NOMBRE D'HEURES TRAVAILLÉES: _____

SIGNATURE: _____

FICHE D'ÉVALUATION

NOM DU MEMBRE _____

RÉPONDANT _____

EMPLOYÉ _____

1. Disponibilité de l'employé (ponctualité)

2. Initiative de l'employé

3. Compréhension des travaux à effectuer par l'employé

4. Satisfaction des travaux accomplis par l'employé

5. Satisfaction de l'utilisation du calendrier de travail

6. Améliorations/Suggestions

NOTE: Veuillez remettre cette fiche d'évaluation au répondant.

ANNEXE 3 CONTRAT AVEC L'OUVRIER AGRICOLE ET LES ANNEXES

CONTRAT D'ENGAGEMENT

- OUVRIER AGRICOLE -

ENTRE

ci-après appelé "employé"

ET

ci-après appelé "Regroupement".

Il est convenu ce qui suit:

1. DÉFINITIONS

Regroupement	Le Regroupement de services agricoles qui engage et paie l'employé
Branche d'activité	Secteur d'activité pour lequel un membre a signé un contrat d'engagement et pour lequel l'employé travaille
Membre	Le producteur agricole qui utilise les services du Regroupement et qui a recours à un employé
Employé	La personne qui est directement affectée à tous les travaux liés à la bonne marche de l'entreprise agricole du membre
Répondant	La personne qui supervise l'employé, assure le suivi du calendrier avec celui-ci et qui règle les litiges entre l'employé et les membres
Bloc de travail	Journées consécutives de travail

2. CONDITIONS DE TRAVAIL

- 2.1. L'employé travaille sur différentes entreprises agricoles selon les modalités établies par le présent contrat.
- 2.2. Une liste des travaux à exécuter est fournie par chaque membre de la branche d'activité.
- 2.3. L'employé reçoit une fiche descriptive de chacune des entreprises où il travaille ainsi que les coordonnées d'une personne qu'il peut contacter advenant l'impossibilité à rejoindre le membre.
- 2.4. L'employé a accès à une liste où sont inscrites les coordonnées des personnes ou organismes susceptibles d'intervenir dans l'entreprise (service des incendies, police, vétérinaire, plombier, etc.).
- 2.5. L'employé est à l'usage exclusif des membres du regroupement. Un membre ne peut l'engager et le payer directement.
- 2.6. L'employé qui est sous contrat avec le regroupement se doit d'être disponible. Un employé est considéré être à l'emploi du regroupement à moins d'avoir été congédié ou d'avoir donné, par écrit, son avis de départ quinze (15) jours auparavant. Le délai est le même dans le cas d'un congédiement.
- 2.7. Une méthode de communication sera instaurée entre le membre et l'employé pour que ce dernier sache ce qu'il doit faire dans son bloc de travail. Le membre y signale les cas particuliers (maladie, vaccin, mise bas, commande, etc.) et les actions à entreprendre. L'employé doit y indiquer les interventions effectuées.
- 2.8. L'employé devrait avoir accès à des services (téléphone, chambre de bain, etc.) et à un endroit adéquat pour ses repas.
- 2.9. L'employé peut faire l'objet d'une évaluation de son travail et de ses compétences au moins une fois l'an ou lorsque jugée nécessaire.

3. CALENDRIER DE TRAVAIL

- 3.1. Un calendrier de travail est établi aux trois (3) mois environ pour les trois (3) mois suivants lors d'une réunion des membres. Avant l'établissement du calendrier, l'employé indique au répondant sa fin de semaine de congé et, si nécessaire, les jours où il ne peut travailler. Les membres peuvent demander à l'employé d'être présent. La journée normale de travail de l'employé est de huit (8) heures .

3.1 Un calendrier de travail est établi aux deux (2) mois environ pour les deux (2) mois suivants lors d'une réunion des membres. Avant l'établissement du calendrier, l'employé indique au répondant sa fin de semaine de congé et, si nécessaire, les jours où il ne peut travailler. Les membres peuvent demander à l'employé d'être présent. La journée normale de travail de l'employé est de huit (8) heures .

- 3.2. Le maximum de jours consécutifs de travail est, selon la période : estivale (1 avril au 31 décembre): 7 jours ; hivernale (1 janvier au 31 mars): 15 jours.
 - 3.3. Si l'employé ne peut travailler, il avertit le répondant le plus rapidement possible.
 - 3.4. Un bordereau est complété par l'employé pour compiler les heures de travail chez un membre. Il garde une copie et en remet une au membre, puis au responsable de la paye du regroupement .
 - 3.5. Si un bloc de travail est supérieur à cinq (5) jours, l'employé doit être consulté pour son acceptation.
 - 3.6. Lorsque l'employé se déplace chez un membre, un minimum de trois (3) heures par jour doit être facturé.
- 3.6 Lorsque l'employé se déplace chez un membre, un minimum de trois (3) heures par déplacement est payé, pour le dimanche seulement.
- 3.7. Si un producteur désire prendre une journée déjà réservée pour deux traites consécutives et qu'un autre membre réserve l'employé entre les deux, chacun paye les heures utilisées.
 - 3.8. Si un producteur désire prendre une journée déjà réservée pour 8 heures d'ouvrage sans traite et qu'il veut faire faire deux traites consécutives; seules les heures travaillées sont facturées;
 - 3.9. Pour les jours non réservés, le répondant communique avec l'employé, de préférence, au moins vingt-quatre (24) heures à l'avance pour l'avertir qu'il travaille.
 - 3.10. L'employé est avisé avant vingt-et-une (21) heures la veille lorsqu'il y a des échanges de jours réservés entre membres.
 - 3.11. L'employé a droit à huit (8) jours de congé par mois. Ces jours de congé comprennent la fin de semaine à laquelle il a droit par mois. L'employé a priorité pour le choix de sa fin de semaine de congé.
 - 3.12. Les jours fériés officiels sont chômés et payés (annexe 1). Le Service régionalisé a uniformisé la paie des ouvriers agricoles, par conséquent, les jours fériés sont payés sur le taux horaire.
 - 3.13. L'employé est régi par la présente entente et les autres points sont régis par la Commission des normes du travail au Québec.

4. ACCIDENT DE TRAVAIL

- 4.1. Conformément à la Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles, l'employé est obligatoirement garanti auprès de la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) selon les modalités prévues par ladite loi.

- 4.2. Le membre ou l'employé avertit par téléphone le répondant de tout accident ou incident survenu sur la ferme du membre dans un délai de vingt-quatre (24) heures suivant l'événement.

5. RÉSILIATION DU CONTRAT

Advenant l'impossibilité du regroupement d'engager l'employé, la présente entente prend fin. Selon les circonstances, une indemnité pourrait être versée à l'employé.

6. CONDITIONS SALARIALES

- 6.1. L'employé est engagé et payé par le regroupement pour effectuer des travaux chez ses membres.
- 6.2. L'employé fait l'objet de trois mois d'essai. Une évaluation a lieu après cette période.
- 6.3. Le taux horaire est de 9 \$/heure à partir du 1^{er} janvier 2003 pour une période d'un an.

6.3 Le taux horaire est de 13,00 \$/heure.

6.3 Le taux horaire est de 11,50 \$/heure.

6.3 Le taux horaire est de 10,00 \$/heure.

6.3 Le taux horaire est de 9,00 \$/heure pour les deux premiers mois, le salaire sera révisé à la prochaine rencontre du calendrier..

6.4. La paie est hebdomadaire et s'effectue le jeudi. La semaine de travail commence le dimanche et se termine le samedi.

6.5. L'employé est engagé sur une base de 40 heures minimum de travail par semaine sur l'ensemble du mois.

6.5 Les heures de travail par semaine sont variables mais l'employé est payé un montant fixe par semaine. Les heures non travaillées ou supplémentaires sont compilées sur le relevé de paie.

6.5 Les heures de travail par semaine sont variables, l'employé est payé un montant fixe sur une base de 40 heures par semaine pour la période du 28 septembre 1999 au 31 décembre 1999 et sur une base de 30 heures par semaine pour la période du 1^{er} janvier au 30 avril 2000. Les heures supplémentaires sont compilées sur le relevé de paie.

6.5 Les heures de travail par semaine sont variables, l'employé est payé pour les heures travaillées ou peut-être payé un montant fixe par semaine, dans ce cas les heures supplémentaires sont compilées sur le relevé de paie.

6.5 Les heures de travail par semaine sont variables, l'employé est payé sur une base de 40 heures par semaine, dans ce cas les heures supplémentaires sont compilées sur le relevé de paie.

- 6.6. L'employé a droit à des vacances après une année de travail pour le regroupement, en date de son contrat. Le choix des dates et de la durée des vacances sont fonction de la charge de travail et de la période de la demande.

JOURS FÉRIÉS

- le 1er janvier ;
- le Vendredi Saint ou Lundi de Pâques ou Dimanche de Pâques ;
- le lundi qui précède le 25 mai (fête de Dollard ou de la Reine) ;
- le 24 juin ou, si cette date tombe un samedi ou un dimanche, le congé peut être pris avant ou après ;
- le 1er juillet ou, si cette date tombe un samedi ou un dimanche, le congé peut être pris avant ou après ;
- le 1er lundi de septembre (fête du Travail) ;
- le 2e lundi d'octobre (Action de grâces) ;
- le 25 décembre (Noël).

ANNEXE 4 QUESTIONS ET GRILLE D'ENTREVUE

QUESTIONS D'ENTREVUE - OUVRIER AGRICOLE

Profil de sélection	Questions
Formation et expérience	<p>Parlez-nous de votre formation et de votre expérience de travail en général sur la ferme ?</p> <p>Quand vous entrez chez un producteur de lait ou de porc le matin, quelles tâches devriez vous effectuer ?</p> <p>Quels sont les objectifs de productivité que vous devriez maintenir ou augmenter ?</p> <p>Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à quitter cet emploi ?</p>
Compétence technique pertinentes	<p>Avec quels équipements de ferme avez-vous déjà travaillé (herse, charrue, faucheuse, ensileuse, presse, tracteur, équipement forestier, système de traite, soigneur automatique, etc.) ?</p> <p>Êtes vous familier avec des registres de troupeau (prises de données, lecture et interprétation, etc.) ?</p> <p>Connaissez-vous quelques médicaments et avez-vous déjà procédé à des injections pour des traitements ? Si oui, lesquels et les retraits.</p>
Autonomie Esprit d'initiative	<p>Préférez-vous travailler seul ou en équipe ?</p> <p>Parlez-nous d'une situation où vous avez été capable de vous motiver pour arriver à des résultats même si vous travaillez seul ?</p> <p>Donnez-nous un exemple d'un moyen (truc) que vous avez trouvé pour améliorer votre méthode de travail ? Exemple : Un matin, vous arrivez sur la ferme du membre d'un regroupement et vous constatez que le nettoyage de la veille n'a pas été fait (le producteur a dû partir d'urgence). De plus, vous avez toutes les tâches normales de la journée à effectuer. Comment allez-vous planifier votre journée ?</p>
Capacité d'adaptation	<p>Le producteur chez lequel vous travaillez cette semaine est parti à la pêche pour cinq jours, tout se déroule normalement, mais mardi matin, quand vous arrivez, il n'y a plus d'eau ? Quelle est votre réaction face à cette situation ? Sous-question : le plombier vient régler la situation, tout rentre dans l'ordre. Le lendemain matin, en entrant au travail, il manque encore d'eau. Que faites-vous ?</p> <p>Le plombier revient et il constate que le moteur est à changer. Il en coûterait 500 \$ pour un neuf. Quelle décision prendrez-vous ?</p> <p>Avez-vous déjà été en situation de conflit avec un de vos employeurs ou un autre employé ?</p> <p>Vous avez une truie (vache) à rentrer dans sa cage de mise bas. Comment procédez-vous ? Sous-question : C'est la quatrième fois que l'animal passe droit, vos nerfs sont</p>

Profil de sélection	Questions
	<p>à fleur de peau, un bâton est à la portée de votre main. Quelle est votre réaction ?</p> <p>Votre patron a mal dormi, le balayage que vous auriez dû faire sans qu'il vous le demande n'a pas été fait; il vous sermonne. Comment réagissez-vous ?</p>
Quelques mises en situation	<p>Les propriétaires sont absents, vous allez faire la traite des vaches, vous constatez qu'une vache est due pour vêler depuis un certain temps, vous croyez qu'il y a des complications et que le veau se présente difficilement. Qu'est ce que vous allez faire ? Sous-question : le lendemain matin, à votre arrivée, vous constatez que la vache est morte. Qu'est-ce que vous allez faire ? <u>OU</u> Les propriétaires sont absents, vous êtes responsable du troupeau. Le matin, vous allez chercher les vaches au champ et vous constatez qu'une vache est couchée et ne peut se lever. Qu'est-ce que vous allez faire ? Sous-question : Le vétérinaire confirme qu'elle est blessée et ne peut se déplacer (blessée aux hanches ou à la colonne). Le lendemain matin, à votre arrivée, vous constatez que la vache est morte. Qu'est-ce que vous allez faire ?</p> <p>Les propriétaires sont partis en vacances à l'extérieur. Vous travaillez sur la ferme, il y a un orage et une panne d'électricité générale dans le secteur donc plus de courant dans la porcherie et la vacherie. Qu'est-ce que vous allez faire ? Sous-question : S'il n'y a pas de génératrice.</p> <p>Vous travaillez sur la ferme, le fils du propriétaire ou un autre employé se joint à vous pour effectuer des tâches. Il y a un conflit avec ce dernier, en demandant de faire du travail non planifié. Comment vous allez réagir ?</p> <p>Vous êtes attiré sur une ferme pour une période de 12 jours afin de remplacer le producteur en vacances en Floride. Vous avez la responsabilité complète de la ferme pour cette période. En déplaçant un animal, vous vous faites blesser par ce dernier et vous terminez la journée avec du mal. Après un examen médical, vous devez cesser pour 10 jours. De plus, il y a un bris du système d'alimentation. Qu'est-ce que vous allez faire avec cette situation ?</p> <p>En maternité, une truie cochonne, après quelques heures seulement, deux porcelets sont nés et il n'y a pas de placenta derrière la truie. Qu'est-ce que vous faites ? Sous-question : Le vétérinaire ne se déplace pas dans un tel cas. Quelle est votre réaction ?</p> <p>En cours de soignage, vous observez qu'une truie ne mange pas et en plus, vous vous rendez compte que ses porcelets sont maigres. Qu'est-ce que vous allez faire ?</p>

Profil de sélection	Questions
Intérêt et motivation	<p>Quels sont les éléments importants qui vous motivent à obtenir ce poste au sein du regroupement ?</p> <p>Quels sont vos qualités et défauts par rapport au poste ?</p> <p>Seriez-vous prêt à suivre des ateliers de formation ?</p>
Sens des responsabilités	<p>Il y a quelques mois que vous travaillez pour le Regroupement, un producteur du groupe vous offre de travailler pour lui à temps plein aux mêmes conditions. Quelle serait votre décision ?</p> <p>Cherchez-vous un emploi à temps plein ou partiel ?</p>
Conditions d'emploi	<p>Avez-vous des préférences quant au lieu de travail ?</p> <p>Quand êtes-vous prêt à commencer à travailler pour nous ? Êtes-vous disponible les fins de semaine ?</p> <p>Quelles sont vos exigences salariales ?</p> <p>S'il y a moins de demande de la part des producteurs, en particulier en hiver, seriez-vous disposé à faire du chômage pour combler votre revenu ?</p> <p>Dans le cadre de votre emploi, vous avez comme employeur une dizaine de producteurs différents qui vous emploieront à tour de rôle sur chacune de leur ferme. Quelles sont vos interrogations, vos sentiments dans une situation semblable?</p> <p>Si le poste vous était offert pour débiter lundi matin. Sur le plan pratique, décrivez-nous votre planification de mise en place.</p> <p>Est-ce que vous avez des questions suite à l'entrevue ?</p>

GRILLE D'ENTREVUE - OUVRIER AGRICOLE

Profil de sélection	Candidat # 1	Candidat # 2	Candidat # 3	Candidat # 4
Formation et expérience				
Compétence technique pertinente				
Autonomie				
Organisation et planification				
Esprit d'initiative				
Capacité d'adaptation				
Intérêt et motivation				
Sens des responsabilités				
Autres				
Quelques mises en situation				

**ANNEXE 6 CONVENTION ENTRE LES FÉDÉRATIONS DE L'UPA ET CHAQUE
REGROUPEMENT**

CONVENTION

ENTRE

**Fédérations de l'UPA de Lévis-Bellechasse,
de la Rive-Nord, de Lotbinière-Mégantic**

ET

Regroupement

1. OBJET

La présente convention a pour objet de déterminer les engagements de chacune des parties pour le service de paie, facturation et statistiques.

2. ENGAGEMENT DES FÉDÉRATIONS DE L'UPA DE LÉVIS-BELLECHASSE, DE LA RIVE-NORD, DE LOTBINIÈRE-MÉGANTIC

Les Fédérations de l'UPA s'engagent à offrir un service professionnel au niveau de la paie des ouvriers agricoles et la facturation aux membres des regroupements.

Les Fédérations de l'UPA de Lévis-Bellechasse, de la Rive-Nord, de Lotbinière-Mégantic ont obtenu un numéro d'employeur et de CSST spécifique au nom du service régionalisé de main-d'œuvre.

Les Fédérations de l'UPA s'engagent à faire la paie et le relevé de paie des ouvriers agricoles. La paie est versée le jeudi au compte de l'employé, à condition que la feuille de temps nous parvienne avant le lundi midi sous la forme prescrite.

Les Fédérations de l'UPA s'engagent à effectuer la facturation aux producteurs à partir de la feuille de temps au début du mois suivant.

Les Fédérations de l'UPA s'engagent à effectuer les relevés d'emploi, les sommaires de fin d'année (relevé 1 et les T-4).

Les Fédérations de l'UPA apportent un support technique au développement du regroupement (réunion d'information, promotion, recrutement).

Le support, l'encadrement technique et le suivi des regroupements sont disponibles à partir d'une entente financière avec Emploi-Québec.

Les Fédérations de l'UPA s'engagent à faire le service de statistiques relatif au projet.

3. ENGAGEMENT DU REGROUPEMENT

Le Regroupement assure la responsabilité de l'ouvrier agricole à titre d'employeur.

Le Regroupement fait une demande de services professionnels (paie, facturation) auprès des Fédérations de l'UPA.

Le Regroupement s'engage à fournir la liste des producteurs membres du Regroupement.

Le Regroupement s'engage à fournir le nom des employés avec la fiche d'inscription et nous aviser de tous les changements.

Le Regroupement s'engage à faire parvenir la feuille de temps avant le lundi midi (mardi midi lorsqu'il y a un congé le lundi). La feuille de temps comprend la liste des producteurs avec le temps utilisé en détail pour chacune des journées travaillées et le total de la semaine. Le temps est exprimé en heure et en fraction d'heure (ex. : 8¼, 6½, 5¾).

Les congés fériés sont payés sur le taux horaire de l'ouvrier agricole.

La semaine de travail débute le dimanche et se termine le samedi soir.

Le Regroupement s'engage à fournir un dépôt équivalent à un mois de paie. Ce dépôt n'est pas un acompte sur la prochaine facture, mais une avance sur les fonds que les Fédérations ont à supporter.

Les frais reliés au service de paie, facturation et statistiques sont de 400 \$/année/club. Le Regroupement est responsable des informations transmises pour le service de paie, facturation, statistiques de travail. Les demandes supplémentaires pourront faire partie d'une entente particulière.

Le Regroupement est responsable de son assurance-responsabilité et devra vérifier auprès de sa compagnie d'assurance la couverture du producteur envers l'ouvrier agricole.

Le Regroupement s'engage à fournir les pièces justificatives pour les paiements ou transferts par dépôt direct.

4. AVIS

Chacune des parties peut mettre fin à la présente entente avec un avis de quatre semaines.

EN FOI DE QUOI, J'AI SIGNÉ À _____, CE _____ JOUR
DU MOIS DE _____ 2003.

Fédérations de l'UPA de Lévis-Bellechasse,
de la Rive-Nord, de Lotbinière-Mégantic

Regroupement

ANNEXE 7 LISTE DES ADMINISTRATEURS AGRI-PRO SERVICES

<i>POSTE</i>	NOM	ADRESSE	TÉLÉPHONE
Président Centre de Portneuf	René Plante	1250, rang St-Paul Saint-Léonard G0A 4A0	337-8307 courrier électronique : rplante@cite.net
Administrateur Seigneurie Joly	Michel Cameron	3385, rang 3 est Sainte-Croix G0S 2H0	926-2049 tél. et téléc.
Administrateur Centre de Bellechasse	Martin J. Côté	587, 5 ^e rang est Saint-Lazare G0R 3J0	883-4013 883-5071 (téléc.) 573-7068 (cell.)
Administrateur La Chevrotière	Nancy Langlois	8, route du Golf Saint-Alban G0A 3B0	268-5901 courrier électronique : lauridou@globetrotter. net
Administrateur Plaine de Bellechasse	Claude Gagnon	290, rang 3 ouest Saint-Michel G0R 3S0	884-2063 884-2063(téléc.) 563-0883 (cell.)
Secrétariat et vie syndicale	Jacques Parent	5185, rue Rideau Québec (Québec) G2E 5S2	872-0770 872-3386 (téléc.)
Agent de projet UPA	Gilles Bilodeau, t.p., agent de projet	5185, rue Rideau Québec (Québec) G2E 5S2	872-0770 872-3386 (téléc.)

ANNEXE 8 LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉS

A) Producteurs (entrevues téléphoniques)

Martin J. Côté, St Lazarre
Francis Côté, Côte de Beaupré
Chantal Duval, St-Gilles
Claude Gagnon, St-Michel
Nathalie Lachance, Dosquet
Nancy Langlois, St-Alban
René Plante, St-Léonard

B) Employés (questionnaire individuel et groupe de discussion)

Clément Charest, St-Flavien
Benoît Chateauvert, St-Basile
Martin Fournier, St-Henri
Guillaume Pierre Pelletier, Charny
Christian Perreault, St-Casimir

C) Personnel des Fédérations de l'UPA de Québec

Pierre-Nicolas Girard, directeur régional
Gilles Bilodeau, Centre d'emploi agricole