

RAPPORT RÉCAPITULATIF : PROFILS D'EXPLOITATIONS AGRICOLES

Pratiques de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre dans le secteur agricole primaire



Aperçu du projet

Le Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture (CCRHA) a été créé en réponse aux enjeux liés aux ressources humaines auxquels font face les exploitations agricoles au Canada. Le CCRHA collabore avec les dirigeants de l'industrie et avec des intervenants aux gouvernements et dans le secteur de l'enseignement pour élaborer et mettre en œuvre des programmes et activités qui répondent aux défis les plus pressants.

Le CCRHA est dirigé par l'industrie de l'agriculture et financé par l'entremise du Programme des conseils sectoriels de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). Pour obtenir de plus amples renseignements sur le CCRHA, visiter www.cahrc-ccrha.ca.

Des représentants du CCRHA ont visité et interrogé des employeurs du secteur agricole partout au Canada. Au cours de ces visites, les représentants du CCHRA ont interrogé les employeurs agricoles sur les stratégies et les pratiques utilisées pour recruter et retenir des travailleurs. On a aussi interviewé un certain nombre de travailleurs à chaque endroit afin de connaître leurs points de vue sur ces pratiques.

Les notes et les observations recueillies ont permis d'élaborer des profils d'exploitations agricoles et de mieux connaître les pratiques de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre. Le présent rapport résume les pratiques de gestion des entreprises participantes pour recruter et retenir des travailleurs.

Nota : Les conclusions figurant dans ce rapport reposent sur l'information fournie aux représentants du CCRHA au cours des entrevues menées dans les exploitations agricoles. En d'autres termes, les renseignements et les conclusions qu'il contient n'ont aucune validité statistique.



Au sujet des participants

Les entreprises agricoles retenues ont été déterminées par les intervenants-clés provenant d'associations agricoles et d'organismes gouvernementaux. Le CCRHA s'est efforcé d'inclure le plus grand nombre de participants possible. Les entreprises participantes comprenaient des fermes et d'autres exploitations agricoles de tout le Canada représentant une gamme de denrées.

Entreprise participante	Prov.	Type d'exploitation	Taille	Employés permanents à temps plein	Employés saisonniers et/ou à temps partiel Employés saisonniers et/ou à temps partiel
Headline Holsteins Ltd.	T.-N.-L.	Ferme laitière	400 vaches laitières, 500 bovins de remplacement, 1 100 acres en culture	De 12 à 14	De 2 à 4 travailleurs saisonniers durant la saison de croissance
Brookfield Gardens	Î.-P.-É.	Culture de légumes	280 acres de culture potagère	9	De 10 à 15 travailleurs durant la saison de croissance
Ferme Aston inc.	Qué.	Ferme laitière	550 vaches laitières, en plus de 500 vaches tarées, génisses de remplacement et veaux; veau de grain	14	Nombre minimum
Le Potager Mont-Rouge	Qué.	une exploitation maraîchère	350 acres de culture potagère et fruits	3	30 travailleurs durant la saison de croissance et 65 durant les périodes de récolte
Bayview Flowers	Ont.	Serre	31 000 mètres carrés de culture en serre de fleurs et de plantes ornementales sur quatre sites	90	De 30 à 40
Schouten Corner View Farms Ltd.	Ont.	Ferme laitière, céréalière et fourragère	550 vaches laitières en plus de 750 vaches tarées, génisses de remplacement et veaux; 1800 acres de culture céréalière et fourragère, 1800 acres de culture commerciale	12	Nombre Minimum
Hytek Ltd.	Man.	Élevage de porcs	Le plus grand éleveur de porcs au Canada, élevant plus d'un million de porcs par an	500 employés travaillent à la production	Nombre minimum
Kurtz Farms	Sask.	Ferme céréalière	5 000 acres de culture céréalière hautement mécanisée	3	4 employés saisonniers durant les périodes de semence et de récolte
Ferme céréalière « anonyme »	Sask.	Ferme céréalière	15 000 acres de culture céréalière hautement mécanisée	5	10 employés saisonniers durant les périodes de semence et de récolte
Pound-Maker Agventures Ltd.	Sask.	Parc d'engraissement de bovins	Capacité de 28 000 têtes	35 employés dans la production	Nombre minimum
Highland Feeders	Alb.	Parc d'engraissement de bovins	Classer au sixième rang des parcs d'engraissement; capacité de 36 000 têtes	50	Mise à pied d'employés lorsque le nombre de bovins est faible
Linnaea Nurseries Ltd.	C.-B.	Culture de plantes en pépinière	12 000 m ² en serres sur un site de 60 acres	15	30 travailleurs saisonniers durant la saison de croissance
Marine Harvest Canada	C.-B.	Aquaculture – élevage de saumon	8 stations d'alevinage et 35 fermes marines produisant 40 000 tonnes de saumon par an	300 employés dans la production	Nombre minimum

Note : Quatre des fermes les plus importantes sont des entreprises intégrées verticalement qui exploitent des installations de transformation d'un type quelconque en plus de faire de la production. La transformation agricole ne fait pas partie du champ d'application de la présente étude.

Taille des entreprises par nombre d'employés

Hypothèse générale : Plus le nombre d'employés d'une entreprise est élevé, plus elle est complexe et plus elle a besoin de s'appuyer sur des politiques formelles en matière de ressources humaines.

Les groupements d'entreprises suivants sont fondés sur le nombre total d'employés, incluant les employés à temps partiel et les employés saisonniers :

Entreprises comptant au plus 15 employés à temps plein, à temps partiel ou saisonniers

Hypothèses

- Les propriétaires et/ou les gestionnaires peuvent bien gérer le fonctionnement de l'entreprise sans devoir s'appuyer sur des politiques formelles
- Les propriétaires et/ou les gestionnaires travaillent souvent aux côtés des employés et connaissent le travail à effectuer
- Les propriétaires et/ou les gestionnaires connaissent tous leurs employés personnellement et les relations s'entretiennent naturellement
- La formation est non structurée; le propriétaire, les gestionnaires et les travailleurs expérimentés font la formation des nouveaux travailleurs
- Il n'existe pas d'énoncés de mission, de vision ni de valeurs, mais tous les travailleurs connaissent les pratiques de fonctionnement

Entreprises dans cette catégorie

- Headline Holsteins Ltd.
- Ferme céréalière anonyme
- Kurtz Farms
- Ferme Aston
- Schouten Corner View Farms Ltd.

Entreprises comptant de 16 à 50 employés à temps plein, à temps partiel ou saisonniers

Hypothèses

- Les propriétaires et/ou les gestionnaires peuvent utiliser des politiques formelles afin de bien gérer le fonctionnement de l'entreprise
- Les propriétaires et/ou les gestionnaires ne travaillent pas normalement aux côtés des employés
- Les propriétaires et/ou les gestionnaires ne connaissent pas habituellement chacun des employés personnellement mais entretiennent avec eux des relations sporadiques
- La formation peut être plus structurée; les travailleurs chevronnés ou expérimentés peuvent former les nouveaux travailleurs
- Il peut exister des énoncés de mission, de vision et de valeurs officiels afin de préciser les pratiques de fonctionnement aux employés

Entreprises dans cette catégorie

- Linnaea Nurseries
- Highland Feeders
- Pound-Maker Agventures
- Brookfield Gardens
- Le Potager Mont-Rouge

Entreprises comptant 51 employés ou plus à temps plein, à temps partiel ou saisonniers

Hypothèses

- Les propriétaires et/ou les gestionnaires s'appuient sur des politiques formelles afin de bien gérer le fonctionnement de l'entreprise
- Les propriétaires et/ou les gestionnaires ne travaillent pas aux côtés des employés, et il est possible qu'ils ne connaissent pas le travail à effectuer
- Les propriétaires et/ou les gestionnaires ne connaissent pas chaque employé personnellement; les relations avec le personnel subalterne sont rares
- La formation est structurée et fondée sur des politiques
- Il existe des énoncés de mission, de vision et de valeurs et on en assure le respect

Entreprises dans cette catégorie

- Hytek Ltd.
- Marine Harvest Canada
- Bayview Flowers

Approches générales utilisées pour la gestion des ressources humaines

Hypothèse : Les approches générales de gestion des ressources humaines qui suivent sont utilisées en vue d'améliorer l'efficacité et la réussite des pratiques de recrutement et de rétention des travailleurs. Chaque pratique ainsi que le nombre d'entreprises qui l'utilisent sont indiqués ci-dessous :

Pratique en matière de gestion des ressources humaines	Nombre d'entreprises utilisant la pratique parmi les entreprises participantes	Nombre d'entreprises utilisant la pratique parmi celles comptant 1 à 15 travailleurs	Nombre d'entreprises utilisant la pratique parmi celles comptant 16 à 50 travailleurs	Nombre d'entreprises utilisant la pratique parmi celles comptant 51 travailleurs ou plus
Avoir des énoncés de mission, de vision ou de valeurs formelles	6 sur 13	1 sur 5	2 sur 5	3 sur 3
Utiliser un plan ou une stratégie formelle en matière de ressources humaines	3 sur 13	0 sur 5	0 sur 5	3 sur 3
Utiliser un manuel des employés	6 sur 13	0 sur 5	3 sur 5	3 sur 3
Travailler à bâtir des relations avec les employés; par exemple, utiliser des politiques 'de la porte ouverte', faire en sorte que le propriétaire ou le gestionnaire soit accessible et facile d'approche	12 sur 13	5 sur 5	5 sur 5	2 sur 3
Mettre l'accent sur le développement du personnel en lui donnant accès à des possibilités de formation pertinentes (à l'interne ou à l'extérieur) ou en les finançant	7 sur 13	3 sur 5	2 sur 5	2 sur 3
Avoir en place ou envisager des programmes de rémunération axé sur le rendement (individuel ou pour l'équipe)	3 sur 13	1 sur 5	0 sur 5	2 sur 3
S'impliquer activement dans son milieu	7 sur 13	2 sur 5	4 sur 5	2 sur 3
Participer à des programmes coopératifs de formation avec des fournisseurs de programmes de formation	4 sur 13	0 sur 5	2 sur 5	2 sur 3

Stratégies de recrutement des entreprises

Les stratégies de recrutement sont liées aux approches générales utilisées pour les ressources humaines et aux stratégies de rétention des travailleurs. Voici quelques exemples des stratégies de recrutement les plus novatrices mentionnées par les entreprises participantes :

- Cibler des travailleurs issus de groupes ethniques précis aux fins de recrutement. Ainsi, l'un des propriétaires d'entreprise est originaire de l'Inde et cible les travailleuses indo-canadiennes (nouvelles immigrantes au Canada et citoyennes de la première



génération) pour les postes saisonniers. Ces travailleuses préfèrent travailler pour et avec des gens qui viennent de leur mère patrie. Les obstacles en ce qui concerne la langue pour les nouvelles immigrantes sont ainsi réduits. Beaucoup de travailleuses saisonnières reviennent année après année pour travailler durant la haute saison.

- Cibler des personnes retraitées. Plusieurs ciblent des agriculteurs à la retraite ou qui ont fait carrière dans d'autres domaines et qui souhaitent (ou qui doivent) continuer de travailler à temps plein, de manière saisonnière ou à temps partiel. Le travail trop ardu peut se révéler inapproprié pour certains travailleurs plus âgés.

Les stratégies de recrutement suivantes ont été mentionnées par les participants comme étant des moyens d'améliorer l'efficacité et la réussite au chapitre du recrutement des travailleurs.

Pratiques de recrutement mentionnées par les participants	Nombre de d'entreprises utilisant la pratique parmi les entreprises participantes	Nombre d'entreprises utilisant la pratique parmi celles comptant 1 à 15 travailleurs	Nombre d'entreprises utilisant la pratique parmi celles comptant 16 à 50 travailleurs	Nombre d'entreprises utilisant la pratique parmi celles comptant 51 travailleurs ou plus
Encourager le recrutement par la méthode 'de bouche à oreille' pour attirer de nouveaux travailleurs	11 sur 13	5 sur 5	4 sur 5	2 sur 3
Verser une indemnité aux travailleurs qui persuadent un ami ou une connaissance de venir travailler pour l'entreprise	1 sur 13	0 sur 5	1 sur 5	0 sur 3
Donner aux nouveaux employés une orientation structurée	3 sur 13	0 sur 5	0 sur 5	3 sur 3
Considérer toutes les sources de main-d'œuvre y compris les groupes non traditionnels (retraités, groupes ethniques ou programmes des travailleurs étrangers)	4 sur 13	1 sur 5	3 sur 5	0 sur 3
Chercher des travailleurs qui ont de l'expérience dans le domaine agricole	8 sur 13	5 sur 5	2 sur 5	1 sur 3
Engager la main-d'œuvre locale (personnes qui ont des liens avec le milieu) autant que possible	12 sur 13	5 sur 5	5 sur 5	2 sur 3
Verser des salaires concurrentiels en comparaison de ceux offerts par d'autres employeurs du secteur agricole	13 sur 13	5 sur 5	5 sur 5	3 sur 3
Participer à des programmes coopératifs de formation avec des fournisseurs de programmes de formation	4 sur 13	0 sur 5	2 sur 5	2 sur 3

Stratégies de rétention des entreprises

Les stratégies de rétention des travailleurs sont liées aux approches générales utilisées pour les ressources humaines et aux stratégies de recrutement. Voici quelques-unes des stratégies de rétention des travailleurs les plus novatrices utilisées par les entreprises participantes :

- **Programme de primes de rendement :** Ce type de programme est généralement utilisé dans des situations où il est possible de mesurer le rendement et où une équipe de personnes influencent la production. Par exemple, l'une des entreprises participante exploite des porcheries. Lorsque le nombre de porcelets sevrés par truie dépasse l'objectif, les ouvriers partagent une prime versée en espèces. Pour une bonne année, ce genre de prime peut s'élever à des milliers de dollars pour chaque employé et motiver les travailleurs à gagner en efficacité.
- **Logement offert aux travailleurs locaux :** Certaines exploitations disposent de logements supplémentaires qu'elles peuvent louer aux travailleurs à prix raisonnable. Elles permettent ainsi aux travailleurs de réduire le temps passé en déplacements et leur offrent une solution moins coûteuse lorsque les possibilités de logement à proximité de l'exploitation sont insuffisantes.
- **Accès à l'équipement agricole :** L'une des entreprises participantes est hautement mécanisée, et ses travailleurs sont souvent des propriétaires d'exploitations plus petites. Le propriétaire de l'entreprise permet alors aux travailleurs d'utiliser l'équipement de sa propre exploitation sans frais (en fonction de la disponibilité de l'équipement). L'accès à l'équipement agricole constitue un avantage non monétaire apprécié des travailleurs.
- **Transport aller-retour :** Plusieurs entreprises participantes offrent un service de transport afin d'aider les employés à se rendre au travail. De cette manière, l'employeur contribue à surmonter les obstacles par rapport au transport et leur permet d'arriver à l'heure sur les lieux de travail.

Les stratégies suivantes ont été mentionnées par les participants comme étant des moyens d'améliorer la rétention des travailleurs.

Pratiques de rétention des travailleurs mentionnées par les participants	Nombre d'entreprises utilisant la pratique parmi les entreprises participantes	Nombre d'entreprises utilisant la pratique parmi celles comptant 1 à 15 travailleurs	Nombre d'entreprises utilisant la pratique parmi celles comptant 16 à 50 travailleurs	Nombre d'entreprises utilisant la pratique parmi celles comptant 51 travailleurs ou plus
Offrir aux travailleurs des possibilités d'avancement	8 sur 13	2 sur 5	3 sur 5	3 sur 3
Faire de la promotion au sein de l'entreprise	7 sur 13	2 sur 5	3 sur 5	2 sur 3
Offrir aux travailleurs des horaires flexibles	8 sur 13	4 sur 5	3 sur 5	1 sur 3
Offrir aux travailleurs des avantages sociaux tels que l'assurance santé, dentaire et d'invalidité	7 sur 13	1 sur 5	4 sur 5	2 sur 3
Contribuer au régime de retraite des travailleurs ou verser une contribution à part égale	5 sur 13	2 sur 5	1 sur 5	2 sur 3
Offrir un supplément de salaire aux travailleurs pour les heures de travail supplémentaires	5 sur 13	0 sur 5	3 sur 5	2 sur 3
Avoir des mesures pour encourager le retour au travail des employés saisonniers	3 sur 13	0 sur 5	2 sur 5	1 sur 3
Fournir aux travailleurs des allocations pour les outils ou pour les vêtements	6 sur 13	1 sur 5	3 sur 5	2 sur 3
Parrainer des activités sociales pour les travailleurs comme des dîners	6 sur 13	3 sur 5	3 sur 5	0 sur 3



Défis au chapitre des ressources humaines

Voici un aperçu de ce qu'ont mentionné les entreprises participantes en ce qui concerne les défis qu'elles doivent surmonter et qui ont des conséquences sur leur habileté à recruter et à retenir les travailleurs :

Les salaires et les avantages sociaux offerts en agriculture ont tendance à être plus bas que ceux offerts par d'autres industries
Beaucoup d'employeurs du secteur dépendent d'un bassin d'ouvriers qui s'amenuise ou qui n'existe pas dans certaines localités
La culture de la sécurité des travailleurs n'est pas aussi bien ancrée dans le secteur agricole que dans d'autres secteurs de l'industrie canadienne.
La gestion efficace des ressources humaines exige beaucoup de temps et de travail administratif
La plupart des nouvelles recrues suivent une courbe d'apprentissage. En période de roulement élevé, cette courbe d'apprentissage devient critique.
Le mode de vie agricole qui attire des gens dans le secteur agricole ne s'harmonise pas nécessairement avec la culture de productivité commune aux grandes entreprises prospères.
Le manque d'accès au transport en commun est la principale raison pour laquelle des employés quittent. Beaucoup de travailleurs n'ont pas accès à un véhicule pour se rendre à la ferme.
Bon nombre de travailleurs locaux viennent de villes et n'ont jamais travaillé sur une ferme auparavant.
Les travailleurs doivent être formés à de nouveaux types de technologie dans le secteur agricole
Dans de nombreuses fermes, les possibilités d'avancement sont limitées
Maintenir l'intérêt dans un milieu de travail répétitif est un défi de taille.

Résumé – Pratiques de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre

Chaque entreprise agricole est unique en son genre et, par conséquent, possède des ressources et des besoins différents qui ont des effets sur ses habiletés à recruter et à retenir les travailleurs. Les producteurs agricoles canadiens qui ont été visités dans le cadre de ce projet utilisent une vaste gamme de stratégies de recrutement et de rétention des travailleurs. Le présent rapport révèle un certain nombre de pratiques utilisées par les producteurs agricoles participants. Dans chaque cas, la pertinence des pratiques adoptées sera déterminée selon les critères suivants :

- La région du Canada où est situé le producteur
- Le type de production
- Le nombre de travailleurs permanents qu'il emploie
- Le nombre de travailleurs saisonniers ou temporaires qu'il emploie
- Les possibilités qui sont à la portée des travailleurs de la région dans d'autres secteurs de l'industrie canadienne

Les entreprises agricoles sont encouragées à choisir et à appliquer les pratiques mises en relief dans ce rapport (et d'autres sources) qui peuvent leur sembler convenable ou qui pourraient être avantageux par rapport à leur situation propre.



Pratiques de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre mentionnées par les participants

Définir des énoncés de mission, de vision ou de valeurs	Mettre au point et utiliser un manuel des employés
Élaborer un plan ou une stratégie formelle en matière de ressources humaines	S'impliquer dans des programmes coopératifs de formation avec des fournisseurs de programmes de formation
Offrir aux employés des possibilités de perfectionnement	Envisager des programmes de rémunération axé sur le rendement
Établir des relations avec les employés; par exemple, pratiquer des politiques de portes ouvertes et s'assurer de la disponibilité des propriétaires ou des gestionnaires	Considérer toutes les sources de main-d'œuvre y compris les groupes non traditionnels (retraités, groupes ethniques ou programmes des travailleurs étrangers)
S'impliquer activement dans son milieu	Donner aux nouveaux employés une orientation structurée
Encourager le recrutement par la méthode 'de bouche à oreille' pour attirer de nouveaux travailleurs	Chercher des travailleurs qui ont de l'expérience dans le domaine agricole
Verser une indemnité aux travailleurs qui persuadent un ami ou une connaissance de venir travailler pour l'entreprise	Engager la main-d'œuvre locale (personnes qui ont des liens avec le milieu) autant que possible
Verser aux travailleurs des salaires concurrentiels en comparaison de ceux offerts par d'autres employeurs du secteur agricole	Dans le contexte des avantages, envisager la possibilité d'offrir le logement et le transport
Offrir aux travailleurs des possibilités d'avancement au sein de l'entreprise et promouvoir celle-ci à l'interne	Avoir des mesures pour encourager le retour au travail des employés saisonniers
Offrir aux travailleurs des horaires flexibles	Reconnaître les réalisations des travailleurs et célébrer leurs succès en parrainant des activités sociales tels que des dîners, etc.
Offrir des avantages sociaux tels que l'assurance santé, dentaire et d'invalidité ou contribution au régime de retraite des travailleurs ou verser une contribution à part égale.	Offrir aux employés des avantages intéressants pour eux (p.ex. des allocations pour les outils ou pour les vêtements)



CONSEIL CANADIEN POUR LES
RESSOURCES HUMAINES EN AGRICULTURE

1283, chemin Algoma, bureau 202
Ottawa (Ontario) K1B 3W7

Téléphone : 613-745-7457
Numéro sans frais : 866-430-7457
Télécopieur : 613-745-0119

info@cahrc-ccrha.ca
www.cahrc-ccrha.ca