

Entreprises d'économie sociale en production agricole

Juin 2022

Portrait sommaire des entreprises
d'économie sociale en production agricole



Ce portrait a été réalisé dans le cadre de du Programme de soutien à l'économie sociale (PSES) dans le volet 2 B, le développement de secteurs stratégiques en économie sociale, Projets d'animation et de déploiement de secteurs stratégiques en économie sociale, grâce au soutien financier du gouvernement du Québec.



Rédaction

[Ghislain Danyod](#), chargé de projets, Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ)

Avec la contribution de Marie Lacasse, Conseillère, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)

Revue de littérature et cueillette de données

Marine Jorro, professionnelle de recherche, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)

Collaboration

Patrick Mundler, Université Laval, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation

Oliver-Olivier Ouimet, Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA)

Benoît Curé, Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ)

Laurence Gendron, agronome, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Sophie Laughrea, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Le CRAAQ et le CQCM tiennent à remercier les participants au groupe de travail ainsi que toutes les entreprises qui ont participé aux différents sondages.

Groupe de travail

Charles Gagnon, Chantier de l'économie sociale, Evan Murray, Coopérative de développement régional

(CDRQ), Frédéric Plante, Réseau COOP, Andréa Renaud, Sollio Groupe Coopératif, Marie-Philippe

Crevier, Sollio Groupe Coopératif, Patrick Mundler, Université Laval, Faculté des sciences de

l'agriculture et de l'alimentation, Luc Audebrand, Université Laval, Département de management,

Benoît Curé, Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ), Catherine

Avard, Protec-Terre, Stéphane Demers, Cultur'Innov, Stéphanie Cantin, ministère de l'Agriculture,

des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), Julie Langlois, Territoires Innovants en

économie sociale (TIESS), Laura Howard, Collectif Récolte, Oliver-Olivier Ouimet, Centre d'innovation

sociale en agriculture (CISA)

Pour information et commentaires

Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec

Édifice Delta 1

2875, boulevard Laurier, 9^e étage

Québec (Québec) G1V 2M2

client@craaq.qc.ca | <https://www.craaq.qc.ca/>

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

5955, rue Saint-Laurent, bureau 204

Lévis (Québec) G6V 3P5

Info@cqcm.coop | <https://www.cqcm.coop/>

Table des matières

Table des illustrations.....	5
Mise en contexte et contribution du secteur à l'autonomie alimentaire et à la vitalité économique.....	6
Les fermes coopératives et OBNL (FCO).....	8
Mise en contexte.....	8
Recension.....	8
Enjeux de développement.....	12
Fiscalité.....	12
Financement.....	12
Intégration de nouveaux membres.....	13
Gestion comptable et administrative.....	13
Assurances biens et responsabilité.....	14
Gouvernance.....	14
Propriété de la terre.....	14
Planification de la retraite.....	14
Habitation.....	15
Constats.....	16
Les motels et incubateurs d'entreprises agricoles en économie sociale.....	17
Mise en contexte.....	17
Recension.....	17
Enjeux de développement.....	21
Financement des opérations.....	21
Financement des infrastructures.....	21
Main-d'œuvre spécialisée.....	21
Planification de l'entrée ou la sortie des incubés (Incubateurs).....	21
Assurances responsabilité pour les incubés et pour les motels et incubateurs.....	22
Constats.....	23
Les entreprises d'économie sociale de partage de machineries et d'équipements.....	24
Mise en contexte.....	24
Recension.....	25
Enjeux de développement.....	27
Communication et coopération.....	27
Financement (Capitalisation).....	27
Assurances.....	28

Gouvernance et administration.....	28
Opérations.....	28
Recrutement.....	28
Constats.....	30
Les entreprises d'économie sociale de remplacement ou de partage de main-d'œuvre agricole.....	31
Mise en contexte.....	31
Recension.....	31
Enjeux de développement.....	32
Main-d'œuvre.....	32
Financement.....	33
Constats.....	34
Conclusion.....	35
Références.....	36



Table des illustrations

Carte 1 : Répartition des FCO par région et selon la forme juridique en 2021.....	8
Carte 2 : Répartition régionale des motels agricoles au Québec (2021).....	16
Carte 3 : Répartition régionale des incubateurs agricoles au Québec (2021).....	16
Carte 4 : Répartition régionale des CUMA au Québec (2021).....	22
Carte 5 : Coopératives de remplacement en activité au Québec (2021).....	26
Figure 1 : Type d'activités réalisées par les motels agricoles selon leur forme juridique (2021)	18
Figure 2 : Types d'activités et services réalisées par les incubateurs agricoles selon leur forme juridique (2021).....	18
Figure 3 : Évolution du nombre total et moyen de membres par CUMA (2011-2021).....	21
Figure 4 : Dynamique de création des CUMA au Québec (1991-2021).....	22
Figure 5 : Évolution du nombre et de la moyenne de branches dans les CUMA au Québec (2011-2021).....	23
Tableau 1 : Dynamique de création des fermes coopératives et OBNL selon la forme juridique.....	9
Tableau 2 : Répartition des FCO au Québec par activité socioéconomique et selon leur forme juridique (2021).....	10
Tableau 3 : Dynamique de création des Motels agricole au Québec (2021).....	17

Mise en contexte et contribution du secteur à l'autonomie alimentaire et à la vitalité économique

Au sein de nos systèmes alimentaires, on retrouve actuellement des entreprises collectives dans les domaines de la production, la transformation, la distribution et la logistique, la vente au détail ainsi que la sensibilisation et l'éducation. L'intérêt pour ce type d'entreprise d'économie sociale est en croissance pour la majorité de ces modèles à travers différentes démarches, pour la transition vers des systèmes alimentaires plus durables et résilients.

Le portrait réalisé par le Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA), intitulé « Les aspirants à un projet de vie agricole en contexte non apparenté et hors cadre familial »,¹ est venu mettre en lumière l'intérêt de ces aspirants agriculteurs pour de nouvelles formes d'entreprises agricoles. En effet, selon ce portrait, environ 40% de ceux-ci souhaitent démarrer leur entreprise en mode alternatif (forme juridique et modèles d'affaires différents de la propriété unique).

Selon le portrait de la relève agricole de 2016 publié par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)², les agriculteurs sont de plus en plus âgés. Entre 2011 et 2016, l'âge moyen des agriculteurs et des agricultrices est passé de 51,4 à 52,9 ans. Parallèlement, la portion des entreprises agricoles ayant une relève identifiée est plutôt faible (22 %) vu l'âge élevé des agriculteurs. La reprise collective par les travailleurs est une avenue intéressante et très peu connue pour les fermes n'ayant pas de relève identifiée. Plusieurs fermes coopératives sont d'ailleurs le résultat d'une reprise collective.

Selon la recension qui a été effectuée en début de projet, à partir du jeu de données administratives des coopératives non financières du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), le nombre de fermes coopératives est passé de 24 en 2017 à 42 en 2021.

Confrontées au manque de relève en agriculture, plusieurs régions du Québec se sont prises en main pour créer des incubateurs agricoles ou motels agricoles au cours des dix dernières années. Certains sont sous la forme d'entreprises d'économie sociale, d'autres relèvent directement d'une institution.

Ces organisations répondent à plusieurs enjeux posés par la situation actuelle de l'agriculture au Québec et par son devenir : la formation et l'établissement de relèves de plus en plus non issues de familles agricoles, le renouvellement du modèle du propriétaire exploitant, le maintien de masses critiques de producteurs dans les filières existantes et la valorisation de terres en friche.

Dans ce contexte d'engouement pour les formes alternatives d'établissement et les projets de nature collective, les partenaires ont pu constater un manque d'information à l'intention des aspirants agriculteurs en mode collectif sur différents sujets, notamment les convergences et les divergences légales et fiscales des statuts juridiques collectifs ainsi que le modèle d'entreprises agricoles et les différentes stratégies possibles.

¹ <http://www.cisainnovation.com/publication/portrait-les-aspirants-a-un-projet-de-vie-agricole-en-contexte-non-apparente-et-hors-cadre-familial>

² https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/devenir-agriculteur/ED_portrait_releve_agricole_MAPAQ.pdf?1595448170

Ce document vise à présenter l'état actuel des connaissances sur différents modèles d'entreprises d'économie sociale en production agricole ayant un effet structurant sur la disponibilité de produits frais et locaux, le soutien aux fermes en activité et l'établissement de nouvelles exploitations agricoles. Cette démarche vise à mettre en lumière les éléments distinctifs et innovants de ces modèles dans le but de produire un plan d'action pour les trois prochaines années pour soutenir le développement de ce secteur qui sera déposé dans le cadre du Programme de soutien à l'économie sociale (PSES) dans le volet 2 B, le développement de secteur stratégique en économie sociale, Projets d'animation et de déploiement de secteurs stratégiques en économie sociale.

Les fermes coopératives et OBNL (FCO)

Mise en contexte

Le terme *ferme coopérative et OBNL (FCO)* désigne une entreprise coopérative ou OBNL (selon le cadre de référence de l'économie sociale et la Loi sur les coopératives³) réalisant des activités de production. Ces entreprises sont des exploitations agricoles enregistrées auprès du MAPAQ. Les travailleurs peuvent être membres ou non de l'organisation et l'adhésion est volontaire et ouverte.

Le *Portrait sommaire des fermes coopératives*⁴, réalisé par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) et le Réseau COOP avec la collaboration du MAPAQ et du MEI sur les fermes coopératives au Québec, montre que leur nombre est en augmentation, passant de 24 en 2017 à 42 en 2021, soit une hausse de 75 %.

La majorité des fermes collectives existent sous la forme d'une coopérative de travail alors que les deux tiers sont sous la forme de coopérative de solidarité. Généralement de petite taille avec un chiffre d'affaires moyen d'environ 416 879 \$ par année, les fermes collectives recensées dans le cadre de ce projet pratiquent majoritairement de la production végétale. Le portrait montre également que les coopératives versent généralement des ristournes et des intérêts sur les parts à leurs membres, et que la majorité de ces derniers en tirent leur revenu principal.

Le *Portrait* montre aussi que le taux de croissance élevé des fermes coopératives, tel que le démontre cette augmentation de 75 % en 4 ans, est notamment causé par un attrait des membres pour des valeurs de partage de charge mentale, une vie sociale équilibrée et un mode de gestion démocratique. Questionnées sur les raisons qui ont motivé le choix de la forme juridique, les OBNL ayant répondu au sondage du CQCM évoquent également des valeurs d'équité et la responsabilité sociale incluant l'amélioration de la qualité de vie.

Dans ce contexte d'engouement pour les fermes collectives à travers le Québec, on observe un manque d'information à l'intention des aspirants agriculteurs en mode collectif sur des sujets tels que les stratégies comptables et fiscales, le financement, l'intégration des nouveaux membres, la gouvernance, la planification de la retraite, l'admissibilité aux programmes pour les coopératives et leurs membres, les assurances ainsi que l'accès à la terre.

Ce chapitre vise à présenter sommairement un portrait des FCO recensées à travers la province tout en soulignant les enjeux de développement ainsi qu'à proposer quelques leviers de développement.

Recension

L'analyse des FCO dans cette section est réalisée à partir des données de recensement fournies par le MEI pour les fermes coopératives ainsi qu'une recension organique des données par le CQCM et ses partenaires pour les OBNL. Ainsi, en 2021, le Québec compte 55 FCO correspondant à la définition présentée précédemment. La carte 1 montre une prépondérance de coopératives de travail à travers

³ <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-67.2>

⁴ https://www.cqcm.coop/site/assets/files/44145/one_pager_-_ferme_coop.pdf

la province (28), suivies des coopératives de solidarité (18) puis des OBNL (9). Avec 10 organisations de type coopérative et OBNL, la Montérégie, grenier du Québec, concentre le plus d'entreprises œuvrant selon ce type de modèle. En revanche, la Capitale-Nationale, la Mauricie, le Centre-du-Québec et l'Abitibi-Témiscamingue sont les régions qui en comptent le moins.

Carte 1 : Répartition des FCO par région et selon la forme juridique en 2021



La carte 1 présente les formes juridiques des FCO québécoises selon leur date de création. La dynamique de création des FCO montre que les coopératives de travail sont les plus anciennes alors que les coopératives de solidarité et les OBNL ont fait leur apparition relativement récemment. Il est à noter que la fréquence de création des FCO est stable et soutenue entre 1997 et 2015, contrairement à la période antérieure durant laquelle les créations sont rares et espacées au fil des années. Il est intéressant de constater une accélération de la fréquence de création des FCO à partir de 2016, avec un pic en 2019 et 2020. Les causes associées à cette dynamique pourraient faire l'objet d'une analyse ultérieurement.

Tableau 1 : Dynamique de création des fermes coopératives et OBNL selon la forme juridique

Année de création	Coopérative de travail	Coopérative de solidarité	OBNL	Total par année
1944	1			1
1978	1			1
1980	1			1
1986			1	1
1997	1			1
1999		1		1
2001			1	1
2003			1	1
2005	1			1
2007		1		1
2008		1		1
2009	1	2		3
2011			1	1
2012	1	1		2
2013		3		3
2014	1			1
2015		1	1	2
2016	4			4

Tableau 1 : Dynamique de création des fermes coopératives et OBNL selon la forme juridique (suite)

Année de création	Coopérative de Travail	Coopérative de Solidarité	OBNL	Total par année
2017	3	1	1	5
2018	1	2		3
2019	6	1	1	8
2020	5	3	1	9
2021	1	1		2
2022			1	1
Total général	28	18	9	55

Une recension des services offerts a été réalisée à partir des sites web de chaque ferme afin de compléter les informations par code SCIAN disposées par le MEI. Le Tableau 3 montre que, les FCO du Québec réalisent en moyenne plus de deux activités économiques et sociales dans leur communauté quelle que soit leur forme juridique, et que la production maraîchère diversifiée est pratiquée par la majorité des organisations (93 %), suivie de la production fruitière (22 %), de l'élevage (16 %) puis de la culture de champignons (7 %). Cette recension permet de constater que la mise en marché sous forme de paniers (ASC) est généralement adoptée par les FCO.

Tableau 2: Répartition des FCO au Québec par activité socioéconomique et selon leur forme juridique (2021)

Activité socioéconomique	Coopérative de travail	Coopérative de solidarité	OBNL	Nombre de FCO par activité	Proportion de FCO par activité
Production maraîchère	25	18	8	51	93 %
Production fruitière	4	5	3	12	22 %
Élevage*	7	2	0	9	16 %
Culture de champignons	3	1	0	4	7 %
Paniers (ASC)	18	8	3	29	53 %
Agrotourisme	0	1	1	2	4 %
Éducation	2	6	1	9	16 %
Insertion socioprofessionnelle	1	2	4	7	13 %
Nombre d'activités par modèle	60	43	20		

*L'élevage englobe notamment la volaille, les petits ruminants, le porc, le bœuf à l'herbe et de façon marginale les abeilles.

Mentionnons que 16 FCO sur les 55 recensées ont une des deux missions socioculturelles au sein de leur communauté tel qu'identifié dans le tableau précédent, soit l'éducation (9), soit l'insertion socioprofessionnelle (7). Les deux-tiers des FCO qui offrent un service d'éducation sont des coopératives de solidarité. La Montérégie regroupe trois coopératives dont la mission cible l'éducation, suivie de la Côte-Nord avec deux coopératives. Il est à noter que proportionnellement, les OBNL accomplissent plus de missions d'éducation et d'insertion socioprofessionnelle (55 %) que les coopératives, et que les coopératives de travail en font le moins (11 %), derrière les coopératives de solidarité (44 %).

Soulignons par ailleurs qu'une seule OBNL, La ferme de rue située à Ahuntsic-Cartierville à Montréal, réalise une mission d'éducation au sein de sa communauté. En revanche quatre des sept FCO ayant une mission favorisant l'insertion socioprofessionnelle sont des OBNL dont trois d'entre elles sont situées sur le territoire de la Montérégie. La Chaudière-Appalaches renferme deux coopératives de solidarité offrant des services d'insertion socioprofessionnelle.

Il convient de noter que le jeu de données disponible ne permet pas d'analyser le type et la taille des membres des FCO en fonction de la nature des services, la forme juridique ou encore la région.

Par ailleurs, le sondage réalisé par le CQCM en 2021 auprès de 42 fermes coopératives présente un portrait de membres relativement jeunes comparativement à la moyenne d'âge des exploitants de fermes dans la formule traditionnelle québécoise, qui est de près de 53 ans. En effet, 59 % des répondants ont entre 25 et 34 ans, 35 % ont entre 35 et 44 ans, 1 répondant a entre 15 et 24 ans et 1 répondant a plus de 55 ans.

Selon les chiffres transmis par la Direction des entreprises collectives du MEI, les fermes coopératives de travail ont en moyenne 6 membres alors que les coopératives de solidarité regroupent en moyenne

96 membres. Il est à noter que la moyenne de membres a connu une augmentation de 35 % pour les coopératives de travail et de 44 % pour les coopératives de solidarité. Les données du MEI révèlent que les fermes coopératives ont en moyenne 12 employés. Il s'agit de petites entreprises dont les membres semblent avoir des responsabilités variées selon les réponses au sondage disponible dans le *Portrait*.

Enjeux de développement

À la suite des consultations menées par le CQCM auprès des membres de FCO ainsi que la revue de littérature réalisée dans le cadre de ce projet, des enjeux de développement spécifiques aux FCO ont été identifiés. Les principaux enjeux de développement des FCO sont relatifs à la fiscalité, au financement, à la gouvernance, à l'intégration de nouveaux membres, à la planification de la retraite, la propriété foncière, et aux assurances.

Fiscalité

Selon le *Portrait*, les mesures visant la capitalisation des coopératives telles que le régime d'investissement coopératif (RIC) et la ristourne à impôt différé semblent méconnues et sous-utilisées. De plus, 54 % des répondants ont mentionné la compréhension des mesures fiscales lors de la réalisation de leur déclaration d'impôt personnel comme un enjeu au démarrage de la coopérative. Les OBNL font également face à cet enjeu, selon le sondage.

Financement

Selon Investissement Québec⁵, *l'absence de titres de propriété des OBNL et la propriété collective des coopératives répondent à des besoins d'accessibilité à l'entrepreneuriat qui sont différents, mais qui se traduisent la plupart du temps par des capacités d'investissement limitées des promoteurs*. Le *Portrait* permet de constater que l'accès aux différents programmes de financement gouvernementaux, que ce soit ceux du MAPAQ, de la Financière agricole du Québec (FADQ), de Service Québec ou des instances régionales comme les MRC/CLD, est essentiel pour les fermes coopératives.

En effet, 80 % des fermes coopératives ont profité d'une aide financière du MAPAQ, et dans une proportion de 68 %, le programme Prime-Vert est largement utilisé par les coopératives. Environ 72 % des coopératives ont bénéficié de l'appui financier de la FADQ. Sur ce nombre, 52 % ont bénéficié de garanties de prêt, 48 % de subvention à l'établissement et 32 % de subvention au démarrage.

Si l'appréciation des répondants pour le processus d'accès à la subvention est plutôt positive pour les programmes du MAPAQ, 35 % des répondants ont mentionné l'accès aux programmes de la FADQ comme un défi au moment de se joindre à la coopérative. Sur les 25 fermes répondantes, 15 ont des membres ayant eu accès à la prime à l'établissement. Le nombre de membres pouvant y avoir accès est de cinq au maximum.

Selon les répondants au sondage, l'accès aux programmes de financement de la FADQ par les fermes coopératives semble plus complexe notamment en raison du fait que les programmes sont moins adaptés à la formule collective. Le sondage auprès des OBNL souligne également le même enjeu en évoquant la mission non agricole comme frein au financement. De fait, l'accessibilité au Programme d'aide à l'établissement de la FADQ par exemple semble être impossible pour une bonne proportion des membres d'une coopérative. Cet enjeu d'équité est exacerbé par le fait que la prime à

⁵ http://www.investquebec.com/documents/qc/publications/BrochureCapitalisation_fr.pdf

l'établissement est octroyée à un membre à titre individuel, et qu'aucun outil ne permet pour l'instant à la coopérative de la reconnaître comme étant une contribution d'une de ses membres.

Par ailleurs, 72 % des fermes ont eu accès à un programme de Services Québec dont 40 % pour le programme de Soutien aux travailleurs autonomes (STA). Le STA contribue à aider des membres et coopératives en réduisant les charges salariales. Toutefois, selon le sondage du CQCM, il semble que le traitement de l'admissibilité des coopératives est inégal d'une région à l'autre pour les programmes de Services Québec et que les coopératives de travail ne sont pas éligibles. Il semble donc y avoir un enjeu d'asymétrie dans l'accessibilité aux programmes de Service Québec selon les régions.

Finalement, la majorité des FCO ont accès à des programmes de financement régionaux. Les plus courants proviennent des MRC/CLD – FES. Mentionnons en revanche que 40 % des fermes n'ont pas eu accès à ces fonds.

Intégration de nouveaux membres

L'enquête menée en 2021 par le CQCM auprès des fermes coopératives révèle que l'équité entre les anciens et les nouveaux membres constitue un défi pour 43 % des répondants. Il s'avère que, dans la mesure où les parts ne prennent pas de valeur, l'enjeu de l'équité est encore plus important au moment d'émettre des parts de qualification pour les nouveaux adhérents. Par ailleurs, l'enjeu de l'équité s'observe également dans la gestion des salaires pour les nouveaux membres par rapport aux anciens, alors que la tendance du salaire minimum est à la hausse notamment en raison du coût de la vie.

Lors d'une table ronde organisée par le Réseau COOP en 2021, le contrôle par les fondateurs; l'attractivité du modèle pour les nouveaux membres; la prise de décisions des nouveaux membres au sein de la gouvernance par rapport à la vision des membres fondateurs ont été identifiés comme enjeu. À cet effet, le choix entre l'exercice de pratiques agricoles à forte intensité de main-d'œuvre et la préférence pour les conditions de travail de qualité pour les producteurs a été décrit comme source de conflit entre membres fondateurs et nouveaux adhérents. Les pratiques d'agroenvironnement augmentent la demande de main-d'œuvre, tandis que l'intérêt mutuel des membres de la coopérative est d'améliorer les conditions de travail et de réduire les difficultés pour les travailleurs.

Par ailleurs, le choix entre la mobilisation des ressources internes ou locales et le partage des risques et des résultats économiques entre les membres de la coopérative a été documenté par la même équipe comme source de contentieux entre membres fondateurs et nouveaux adhérents. Dans ce cas, la priorité donnée aux ressources internes ou locales est parfois compromise par la volonté de certains membres de la coopérative de limiter les risques associés à l'instabilité relative à une plus faible marge bénéficiaire de certaines ressources plus écologiques (semences non hybrides, compost non professionnel, culture à la ferme de plants de légumes, pas d'achat au grossiste...).

Gestion comptable et administrative

Les consultations menées par le CQCM auprès des FCO sur le transfert des fermes révèlent que les pratiques comptables spécifiques aux coopératives agricoles sont méconnues ou peu maîtrisées par les professionnels agréés. De fait, les lacunes issues des traitements de l'information comptable peuvent constituer un obstacle pour l'accès à certains programmes de subvention, parce que les analystes ignorent les façons de traiter les dossiers en raison de leur particularité. La méconnaissance des particularités de la gestion comptable et administrative par les professionnels représente donc un enjeu bien réel pour le développement des FCO.

Assurances biens et responsabilité

L'enquête du CQCM montre également qu'en raison de leur structure particulière, l'accessibilité aux assurances de biens et responsabilité demeure un enjeu pour les fermes coopératives. À l'instar de la gestion administrative et comptable, la forme juridique des coopératives impose un traitement particulier des dossiers de la part des compagnies d'assurance.

Gouvernance

De par leur nature organisationnelle de type collectif, les FCO regroupent une multitude de membres et de profils variés. Selon le sondage du CQCM, la moyenne du nombre d'administrateurs est de quatre pour les coopératives de travail et de six pour les coopératives de solidarité. La prise de décision collective est un défi actuel pour 46 % des répondants au sondage. Parmi les principaux défis relatifs à la gouvernance, les répondants ont souligné la vision commune à moyen-long terme des objectifs de l'entreprise en termes de production ainsi que la structure organisationnelle et la composition du conseil d'administration.

En France, la participation des acteurs locaux au financement et à la gestion de l'initiative par opposition aux membres, qui réalisent le travail et prennent des décisions, a été documentée comme source d'enjeu relatif à la gouvernance. Afin d'obtenir du capital et de renforcer les interdépendances avec la communauté environnante, certaines coopératives ouvrent leur capital à des cercles plus larges que les membres de la coopérative, complexifiant ainsi la gestion démocratique de l'entreprise. Au Québec, en vertu de la Loi sur les coopératives, la capitalisation par des membres de soutien ou consommateurs donne des droits de vote ainsi qu'un minimum et un maximum de sièges réservés⁶.

Propriété de la terre

Le portrait sommaire des fermes coopératives réalisé par le CQCM indique que 72 % des entreprises membres exercent leurs activités sur une terre louée, notamment à une institution d'enseignement ou à la municipalité. Les données démontrent que l'acquisition d'une propriété foncière par une coopérative est généralement rare. Les prêteurs conventionnels sont moins enclins à octroyer du financement aux coopératives selon les informations recueillies par le CQCM. Cette information s'expliquerait notamment par les enjeux de capitalisation des modèles collectifs tel que souligné antérieurement.

Planification de la retraite

L'enquête du CQCM démontre que bien que la majorité des membres de coopératives semblent être préoccupés par la retraite (62 %), seul près du quart d'entre eux ont pensé à un plan de retraite, et 73 % n'ont pas consulté de professionnel sur le sujet. Le sondage révèle également que le REER est l'outil de planification de la retraite envisagé par environ la moitié des répondants (55 %), et que 27 % comptent sur le rachat ultérieur de leurs parts privilégiées. Pour 35 % des répondants, la planification de la retraite passerait éventuellement par une hausse salariale.

Il appert que la planification de la retraite est plutôt déficiente auprès des membres de FCO, que ce soit faute de capacité d'épargne ou d'accompagnement par des professionnels. Les attentes salariales ainsi que la récurrence des versements de ristournes contrastent avec les besoins de capitalisation mentionnés précédemment, ce qui pourrait exercer une pression sur les capacités financières des FCO.

⁶ <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-67.2>

En cas de déficit de capitalisation, le remboursement des parts à la suite du départ d'un membre peut représenter un défi. Toutefois, le cas échéant, la Loi sur les coopératives permet d'éviter le remboursement d'un membre afin de favoriser la survie de la coopérative. De fait, la planification financière en vue de la retraite doit prendre en compte l'équilibre entre l'équité pour le membre, le développement (survie) de la coopérative et l'investissement dans un REER.

Habitation

La nature collective des FCO pose un enjeu de compatibilité avec le type d'habitation. En effet, les règlements municipaux n'autorisent pas d'habitation collective en zone agricole. D'autre part, le statut de locataire des FCO, tel que décrit précédemment, ne permet pas aux membres de construire des habitations sur le site d'exploitation. De plus, la Loi québécoise sur la protection du territoire agricole empêche le dézonage des terres agricoles afin d'en faire une habitation supplémentaire. L'enjeu d'habitation a été souligné dans les consultations menées par le CQCM et ses partenaires.

Constats

Les enjeux de développement des FCO recensés précédemment permettent de faire les constats suivants :

- Les outils fiscaux sont généralement méconnus et sous-utilisés par les FCO;
- La prise en compte des mesures fiscales dans les déclarations d'impôt des membres est méconnue;
- L'accès à certains programmes de financement est plus complexe pour les FCO notamment en raison d'une incompréhension du modèle coopératif;
- L'inéligibilité de la plupart des membres à certains programmes de subvention entraîne un enjeu d'équité;
- Les outils de capitalisation des CFO sont souvent méconnus par les membres;
- La gestion de l'équité salariale et l'émission des parts de qualification constituent des enjeux au moment d'intégrer de nouveaux membres;
- La participation de nouveaux membres dans la prise de décisions au sein de la gouvernance par rapport à la vision des membres fondateurs peut engendrer des tensions;
- Les pratiques comptables spécifiques aux coopératives agricoles sont méconnues ou peu maîtrisées par les professionnels agréés, ce qui peut constituer un obstacle pour l'accès à certains programmes de subvention;
- L'accessibilité aux assurances de biens et responsabilité demeure un enjeu pour les FCO;
- La prise de décision collective, l'établissement d'une vision commune pour réaliser les objectifs des FCO constitue un enjeu;
- Les prêteurs conventionnels semblent moins enclins à octroyer du financement selon les répondants au sondage;
- La planification de la retraite est plutôt déficiente auprès des membres de FCO, que ce soit faute de capacité d'épargne ou d'accompagnement par des professionnels;
- Dans le processus de planification financière en vue de la retraite, on constate des lacunes dans la planification et l'utilisation des outils financiers et fiscaux adaptés.
- Les municipalités et la CPTAQ limitent l'accès à l'habitation en formule collective.

Les motels et incubateurs d'entreprises agricoles en économie sociale

Mise en contexte

Les motels agricoles sont des entreprises coopératives ou OBNL (selon le cadre de référence de l'économie sociale et la loi sur les coopératives) ayant pour mission de partager des infrastructures de production (terres, bâtiments, machineries, technologies, etc.) dans le but d'accueillir des exploitations agricoles.

Un incubateur se définit comme étant une entreprise coopérative ou OBNL (selon le cadre de référence de l'économie sociale et la Loi sur les coopératives) qui propulse le développement de nouvelles exploitations agricoles en facilitant l'accès à des moyens de production (terres, bâtiments, machineries, technologies, etc.) et un accompagnement socioprofessionnel (complément de formation et consolidation des acquis, soutien agronomique et entrepreneurial, etc.) à des aspirants-agriculteurs, pour une période minimale d'une saison agricole, afin qu'ils puissent expérimenter leurs activités dans des conditions réelles.

Une étude menée par l'Institut de recherche en économie contemporaine (IREC) et le CISA⁷ a permis d'exposer les avantages qu'offrent les incubateurs agricoles en lien avec les problématiques rencontrées par la situation de l'agriculture québécoise: « *la formation et l'établissement de relève de plus en plus non issues de familles agricoles, le renouvellement du modèle du propriétaire-exploitant, le maintien de masses critiques de producteurs dans les filières existantes et la valorisation de terres en friche* ». Le Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/LAB) a également documenté la pertinence des incubateurs dans un contexte d'agriculture urbaine.

Parmi les avantages offerts par les incubateurs, mentionnons la diminution des risques financiers au démarrage, le démarrage graduel, l'expérimentation du métier et l'acquisition d'une crédibilité financière par l'incubé, l'apprentissage par les pairs et la constitution d'un réseau contribuant à briser l'isolement. Toutefois, il s'avère que les incubateurs agricoles font face à des enjeux importants qui affectent la qualité de leurs services et menacent leur pérennisation.

Les motels et incubateurs agricoles en économie sociale sont relativement nouveaux et très peu documentés au Québec. Dans ce chapitre, il sera question de dresser un portrait des motels et incubateurs agricoles au Québec et d'identifier leurs principaux enjeux et leviers de développement potentiels.

Recension

Le jeu de données du MEI a permis de recenser les motels et incubateurs agricoles en économie sociale à travers le Québec. Un travail de codification des services et activités a été réalisé en consultant le site web des différentes organisations afin de compléter l'information disponible sur la base de données du MEI. La présente recension inclut strictement les organisations qui cadrent dans la définition présentée précédemment. Mentionnons que le terme motel est si récent que certaines entreprises incluses dans cette recension pourraient ne pas se considérer dans cette catégorie. Il est également à noter que les incubateurs et motels portés par les MRC ne sont pas inclus dans cette recension.

Ainsi, en 2021, 10 organisations sont actives au Québec sous la forme de motels agricoles. La plupart existent sous forme de coopératives (six) dont quatre coopératives de solidarité, une coopérative de

⁷ https://irec.quebec/ressources/publications/Rapport-final-Incubateurs_IREC_CISA_fev2020.pdf

travail et une coopérative de producteurs. Quatre OBNL sont en activité. D'autre part, on dénombre huit incubateurs agricoles en 2021 au Québec dont un seul sous forme de coopérative de solidarité, la coopérative Cultur'Innov située en Estrie, les sept autres étant des OBNL.

Les Cartes 2 et 3 présentent respectivement la répartition régionale des motels et des incubateurs agricoles à travers le Québec en fonction de leur forme juridique.

Carte 2 : Répartition régionale des motels agricoles au Québec (2021)



Carte 3 : Répartition régionale des incubateurs agricoles au Québec (2021)



Le jeu de données créé pour le projet montre que les motels et incubateurs ont fait leur apparition dans le portrait agricole relativement récemment. En effet, la Coopérative de solidarité du Cap a été le premier motel agricole à voir le jour en 2007 en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, alors que les deux premiers incubateurs, le Centre de recherche et développement technologique agricole de

l'Outaouais (CREDÉTAO) et la Table de concertation bioalimentaire du Bas-Saint-Laurent (TCBBSL), ont fait leur apparition en 1998. Par contre, les projets d'incubation ont démarré plus tard (2017 pour la TCBBSL et 2010 pour le CREDÉTAO). Créé en 2008, le Centre d'initiatives en agriculture de la région de Coaticook (CIARC) est l'incubateur le plus ancien.

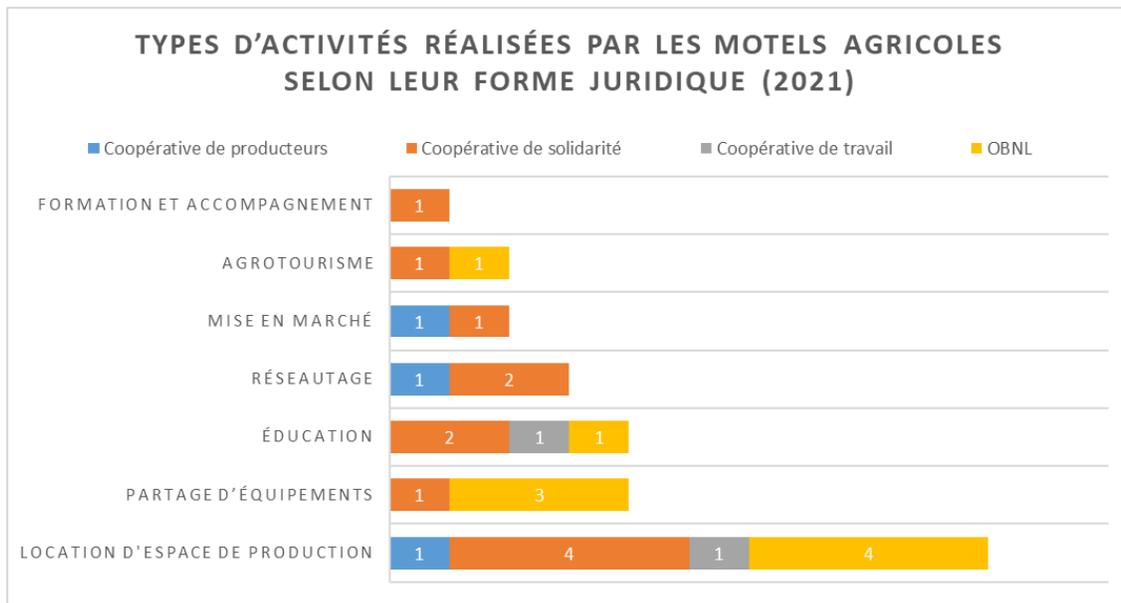
Le tableau 3 montre la dynamique de création des motels agricoles au Québec.

Tableau 3: Dynamique de création des motels agricole au Québec (2021)

Année de création	Coopérative de producteurs	Coopérative de solidarité	Coopérative de travail	OBNL	Total par année
2007		1			1
2011		1			1
2016		1		1	2
2019		1		1	2
2020	1		1	2	4
Total général	1	4	1	4	10

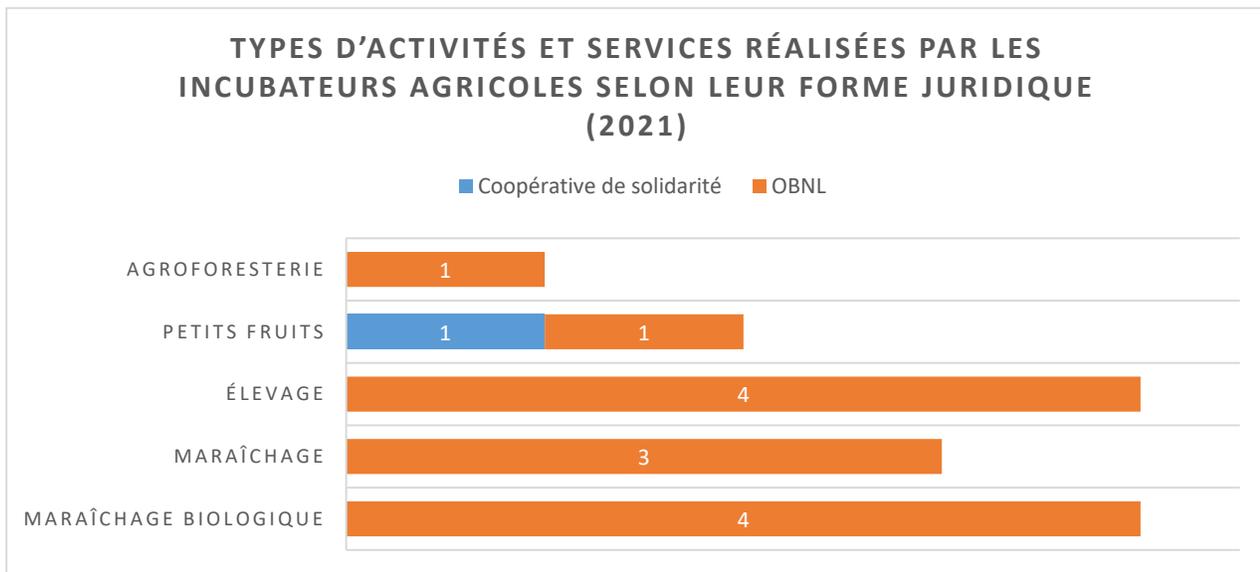
À partir des sites web des motels agricoles, il a été possible d'identifier les types d'activités et services offerts par les différentes organisations. Ainsi, la figure 1 permet de constater que l'ensemble des motels offrent des services de location d'espace de production. Les coopératives de solidarité (quatre) et les OBNL (quatre) sont celles qui fournissent le plus ce type de service. Les OBNL offrent également davantage de services de partage d'équipements de production (trois sur quatre). Il est intéressant de noter que l'éducation fait partie de quatre motels agricoles, dont deux sous la forme de coopératives de solidarité. Mentionnons que les motels agricoles réalisent entre deux et trois activités différentes en moyenne, quelle que soit leur forme juridique.

Figure 1 : Type d'activités réalisées par les motels agricoles selon leur forme juridique (2021)



Les incubateurs agricoles (Figure 2) offrent majoritairement des services en maraîchage biologique (quatre), en élevage (quatre) et en maraîchage (trois). Mentionnons que le seul incubateur sous la forme de coopérative de solidarité œuvre uniquement dans le secteur des petits fruits. Le CREDÉTAO, en Outaouais, présente le plus grand nombre d'activités et de services, incluant le maraîchage biologique, les petits fruits, l'élevage et l'agroforesterie.

Figure 2 : Type d'activités et services réalisés par les incubateurs agricoles selon leur forme juridique



Enjeux de développement

L'étude du CISA⁸ ainsi que les démarches du CQCM et ses partenaires ont permis de documenter plusieurs enjeux rencontrés par les incubateurs et motels agricoles du Québec, ce qui affecte la qualité de leur service et menace leur survie.

Financement des opérations

Pour les incubateurs, il peut être difficile d'accéder à du soutien financier récurrent pour assurer une stabilité et une pérennité des services. En effet, l'étude du CISA documente que *« les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec doivent effectuer un travail éreintant et récurrent, à recommencer chaque année, pour trouver de nouvelles sources de financement. Ces démarches, chronophages, ont des répercussions sur les services qu'ils proposent. »* (IRÉC, Février 2020). Ainsi, de ce manque chronique de financement découlent d'autres problèmes comme l'hébergement physique (les moyens de production mis à disposition aux porteurs de projet), le manque de main-d'œuvre, etc.

Financement des infrastructures

La question du financement est importante et reste un enjeu puisque de là découle la capacité de l'incubateur à améliorer ses infrastructures et ses équipements. Il pourra ainsi assurer sa polyvalence pour convenir à différents types de productions agricoles. Toutefois, il s'avère que *« les coûts liés à la terre, aux infrastructures et aux équipements sont autant de freins pour les incubateurs qu'ils peuvent l'être pour la relève agricole. Les frais de fonctionnement, entre autres la main-d'œuvre pour assurer les services d'accompagnement et de suivi, sont également considérables. »* (IRÉC, Février 2020)

Main-d'œuvre spécialisée

Les difficultés de financement des opérations et des infrastructures soulignées précédemment se traduisent par des enjeux de recrutement de personnel qualifié nécessaire pour assurer le recrutement, l'accompagnement et le suivi adéquat des incubés. *« Cela mène notamment à des performances de recrutement fluctuantes et un manque d'attention apportée à la sélection des candidats : certains incubateurs ne peuvent accueillir davantage de porteurs de projet faute de main-d'œuvre suffisante tandis que d'autres acceptent des candidats aux projets mal ficelés faute de temps passé à analyser leurs dossiers. »* (IRÉC, Février 2020). Cette carence de main-d'œuvre est d'autant plus contraignante dans les services d'accompagnement et de suivi des porteurs de projet. Ainsi, la qualité de l'accompagnement et du suivi technique est amoindrie en raison du sous-effectif de la main-d'œuvre.

Planification de l'entrée ou la sortie des incubés (Incubateurs)

Comme mentionné précédemment, le problème de financement affecte le recrutement de la main-d'œuvre, ce qui nuit à la planification adéquate de l'entrée et sortie des incubés. Ainsi un enjeu majeur pour l'incubateur est de faire la promotion de ses services afin de recruter des aspirants-agriculteurs. Durant le processus de recrutement, la question d'identification du site adéquat, dans le territoire visé, pour implanter l'incubateur est importante et dépend des ressources qu'a à proposer l'incubateur. Enfin, il faudra que l'incubateur et les aspirants s'entendent sur un contrat avantageux pour les deux partis.

⁸ https://irec.quebec/ressources/publications/Rapport-final-Incubateurs_IREC_CISA_fev2020.pdf

Assurances responsabilité pour les incubés et pour les motels et incubateurs

Les informations colligées dans l'étude du CISA (IRÉC, Février 2020) et les consultations montrent la difficulté pour les aspirants agriculteurs en incubation d'obtenir une assurance responsabilité dans le cadre de leur passage à l'incubateur. Ce phénomène constitue un frein supplémentaire au recrutement et à la survie des incubateurs et motels agricoles.

Constats

- Difficultés des incubateurs et motels agricoles à se financer adéquatement, autant pour le fonctionnement que pour les infrastructures;
- Problème dans le recrutement de la main-d'œuvre spécialisée (financement et disponibilité);
- Lacunes dans le recrutement des incubés faute de ressources pour la promotion des services;
- Difficultés pour l'obtention d'assurance responsabilité pour les incubés

Les entreprises d'économie sociale de partage de machineries et d'équipements

Mise en contexte

Les entreprises d'économie sociale de partage de machineries et d'équipements sont des entreprises coopératives ou OBNL (selon le cadre de référence de l'économie sociale et la Loi sur les coopératives) dont l'activité principale est de mettre en commun de la machinerie, de l'équipement, de l'outillage et encore d'autres matériels selon les besoins de ses membres exploitants agricoles ou organisation. Au Québec, elles sont généralement connues sous le nom de Coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA). Dans le cadre de ce travail, aucune OBNL de partage de machines agricoles n'ayant été recensée, seules les CUMA seront documentées.

Les CUMA ont pour mission d'offrir aux entreprises membres, dans un cadre légal, la possibilité de mettre en commun et de partager l'usage de matériel et d'intrants agricoles au moindre coût possible. Les ressources partagées sont la propriété de la coopérative qui, selon les règles de gestion établies par ses administrateurs élus, les loue à ses membres en fonction de leurs besoins.

Grâce à la mutualisation des coûts, les CUMA offrent à leurs membres l'avantage économique de minimiser les coûts d'acquisition d'actifs agricole, qui auraient été trop importants pour être supportés individuellement.

Les CUMA présentent l'avantage d'être des organisations de proximité, des lieux d'échanges entre agriculteurs tout en constituant un environnement favorable au partage d'expérimentation et d'innovations.

Régie par la Loi sur les coopératives (C-67.2)⁹, une CUMA doit être constituée par un minimum de cinq entreprises agricoles membres. Chaque entreprise agricole désirant adhérer à la coopérative doit acquitter le nombre de parts sociales requises de 10 \$ chacune. Elle doit aussi avoir la capacité effective d'être un usager des biens et services de la coopérative. Les membres d'une CUMA élisent un conseil d'administration (CA) afin d'en assurer la gestion.

Le CA peut créer des branches d'activités pour les membres partageant un besoin commun d'utilisation d'un type de machinerie. Le *Cadre de référence pour la mise en place et le développement des CUMA* définit une branche d'activité comme étant « une unité d'utilisation en commun de matériel ou de services pour laquelle le membre signe un contrat d'engagement envers la coopérative »¹⁰. Chacune des branches doit comprendre un minimum de trois membres ainsi qu'un contrat d'engagement et un carnet de bord. En vertu de la Loi sur les coopératives, le pouvoir est exercé démocratiquement dans les CUMA, et un membre détient un vote, quelle que soit l'ampleur de ses parts.

Depuis leur apparition au Québec à partir de 1991, les CUMA sont bien implantées dans le paysage agricole québécois. Dans ce chapitre, nous dressons un portrait de ces organisations tout en soulignant leurs enjeux et leviers de développement.

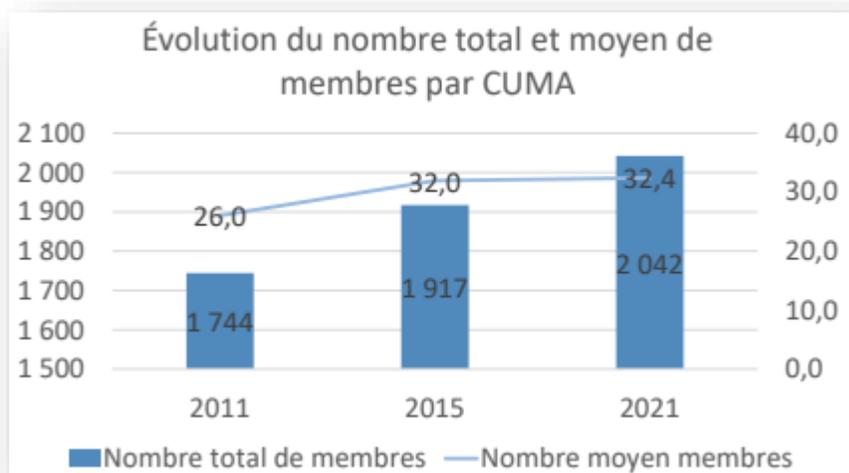
⁹ <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-67.2>

¹⁰ Cadre de référence pour la mise en place et le développement des CUMA et des CUMO
<https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/CadrereferenceCUMA.pdf>

Recension

En 2021, 64 CUMA étaient en activité au Québec, selon les données du MAPAQ (Communication personnelle). L'évolution du nombre de CUMA montre que leur nombre est passé de 67 en 2011 à 60 en 2015, pour atteindre 64 en 2021. Malgré la diminution nette du nombre de CUMA entre 2011 et 2021, la Figure 3 montre, durant cette période, une hausse du nombre total de membres (de 1744 à plus de 2 000) tout comme la moyenne de membres par CUMA (de 26 à 32).

Figure 3: Évolution du nombre total et moyen de membres par CUMA (2011-2021)



La pertinence du modèle CUMA à travers le Québec se valide par le fait qu'environ 7 % des fermes du Québec étaient membres d'une CUMA en 2021, une proportion stable depuis 2015.

La carte 4 présente la répartition régionale des CUMA à travers le Québec en 2021 et montre que le Bas-Saint-Laurent et la Chaudière-Appalaches concentrent le plus grand nombre de CUMA. À l'inverse, la Côte-Nord est la région qui comprend le moins de CUMA, précédée de la Mauricie, la Capitale-Nationale, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et Lanaudière avec deux CUMA chacune.

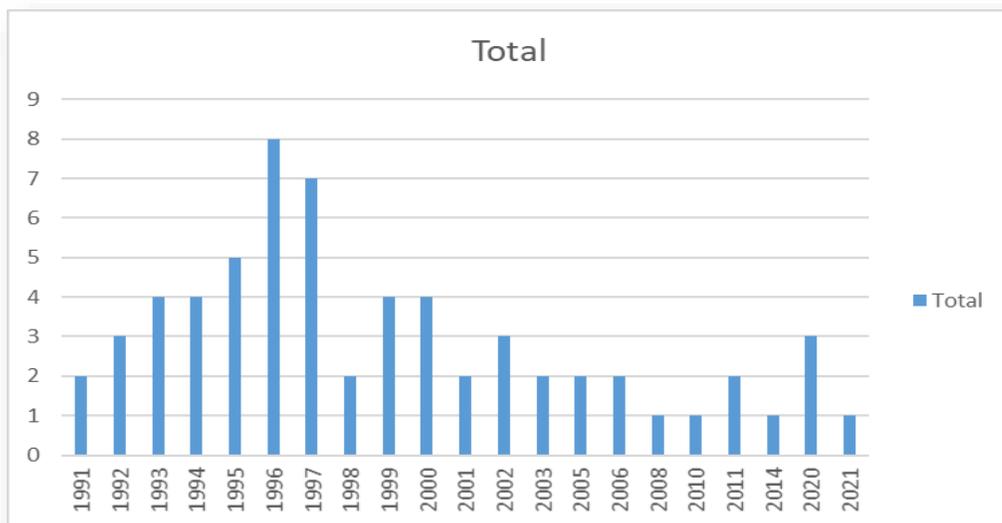
Carte 4: Répartition régionale des CUMA au Québec (2021)



La Figure 4 présente la dynamique de création des CUMA au Québec de 1991 à 2021. On constate une accélération des créations des CUMA jusqu'en 1996 puis un ralentissement jusqu'en 2021. L'accélération du nombre de créations des CUMA pourrait être attribuable aux activités de promotion de la formule CUMA-CUMO réalisées par Camille Morneau, un conseiller au MAPAQ dans le Bas-Saint-Laurent, qui a adapté la formule de la France au Québec et qui a offert un accompagnement soutenu au démarrage de ces coopératives (Communication personnelle). Le *Programme d'appui aux initiatives de partage de main-d'œuvre et de matériel agricole*, en vigueur entre 2008 et 2013 a également contribué de façon importante à la création des CUMA.

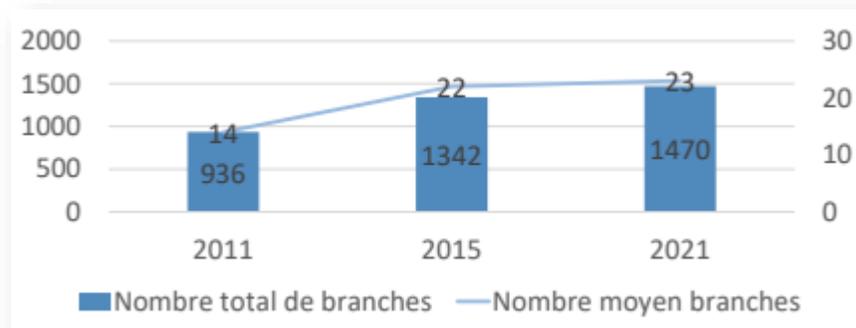
Toutefois, comme mentionné précédemment, la diminution de l'effectif est plutôt marginale entre 2011 et 2021, soit une perte nette de trois CUMA. Il est donc raisonnable d'affirmer que le nombre de CUMA est relativement stable au Québec depuis une dizaine d'années.

Figure 4: Dynamique de création des CUMA au Québec (1991-2021)



D'après la Figure 5, on observe une hausse du nombre total de branches dans les CUMA entre 2011 et 2021, passant de 936 à 1470. La moyenne de branches par CUMA a également augmenté de 14 à 23 durant la même période. Selon le MAPAQ, cette tendance à la hausse devrait se poursuivre, car il est prévu que 81 nouvelles branches d'activités soient créées au Québec en 2022.

Figure 5: Évolution du nombre et de la moyenne de branches dans les CUMA au Québec (2011-2021)



Mentionnons également que, selon les données du MAPAQ, 99,1 % des branches ciblent le partage de machineries alors que, de façon marginale, 0,7 % visent l'achat d'intrants et 0,2 % le partage de main-d'œuvre.

Enjeux de développement

Un sondage mené auprès des CUMA au printemps 2022 par le MAPAQ, la revue de littérature ainsi que la consultation menée par le CQCM ont permis d'identifier les enjeux rencontrés par les CUMA¹¹ au Québec.

Communication et coopération

La communication entre les membres représente un défi, particulièrement lorsqu'il s'agit de gérer les conflits, occasionnés notamment par des bris d'équipements ou leur mauvaise utilisation. La mise en place des outils de communication et de réseautage ainsi que la formation des membres sur l'esprit coopératif ont été évoquées comme solution. (Mauvais suivi : fiches d'utilisation...)

Financement (Capitalisation)

Dans les bonnes pratiques suggérées dans le *Cadre de référence pour la mise en place et le développement des CUMA*, le financement des actifs (équipements) doit provenir d'un investissement des membres à hauteur de 20 %. Or, les équipements actuels coûtent de plus en plus cher et renferment de nouvelles technologies qui les rendent obsolètes rapidement. Toutefois, aucune étude récente n'a été faite sur la viabilité financière des CUMA en lien avec les coûts, le ratio d'investissement des membres et la durée de vie des équipements. Les CUMA consultées ont également évoqué l'absence d'informations sur les programmes de subvention adaptés dont elles pourraient bénéficier.

¹¹ Centre de Recherche en économie de l'Environnement, de l'Agroalimentaire, des Transports et de l'Énergie; *Gouvernance des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA) et Développement Durable (DD) : Une approche qualitative; 2021*

Assurances

Les membres de CUMA rapportent leurs difficultés à trouver des assureurs pour leurs équipements. En effet, les parcs de machineries et équipements des CUMA sont généralement dépourvus de hangars, ce qui susciterait la réticence des assureurs.

Gouvernance et administration

L'ensemble des défis présentés précédemment représente un enjeu pour les CUMA, qui doivent s'assurer de mettre en place une structure de gouvernance robuste et équitable. Par exemple, avec la diminution du nombre de membres dans une branche, il arrive que les équipements disponibles ne répondent plus aux besoins de certains, qui ne les utilisent pas alors que d'autres en font usage. La gestion équitable du partage de la machinerie est un enjeu de gouvernance¹². (Centre de Recherche en économie de l'Environnement, de l'Agroalimentaire, des Transports et de l'Énergie ; 2021).

Il s'avère qu'en raison du mode de fonctionnement distinctif des CUMA, les outils technologiques de gestion standards, comme les outils de calcul des frais d'utilisation et de comptabilité, auraient avantage à être adaptés à leurs besoins. Il est à mentionner que, bien que des outils technologiques comme *Karnott*¹³ aient été récemment développés, des problèmes d'interopérabilité et de compatibilité avec des outils existants se sont avérés. Mentionnons également le besoin de formation pour l'utilisation des nouveaux outils et la comptabilité générale des CUMA.

Opérations

La gestion opérationnelle est cruciale pour les CUMA, particulièrement en période de pointe où l'utilisation équitable des équipements et machinerie constitue un défi. En effet, compte tenu de l'obsolescence des outils de facturation et de suivi de l'utilisation des machines et équipements agricoles, il est important que la planification de l'utilisation de la machinerie soit très bien observée et respectée par les utilisateurs. Il peut également y avoir des enjeux lorsque les bonnes pratiques de biosécurité ou de maintenance des équipements ne sont pas observées par l'ensemble des membres. (Centre de Recherche en économie de l'Environnement, de l'Agroalimentaire, des Transports et de l'Énergie; 2021)

Par ailleurs, les CUMA mentionnent également l'absence d'informatisation des processus, ce qui complique le suivi des opérations et des entretiens.

En raison de l'utilisation intensive de la machinerie dans les CUMA, l'usure de celle-ci se fait de façon accélérée, ce qui entraîne un amortissement prématuré. D'ailleurs, les bonnes pratiques de gestion des CUMA recommandent que les membres d'une branche signent un contrat d'engagement sur une durée plus courte pour des équipements dont la durée de vie aurait été plus longue lorsqu'utilisés par une seule entreprise, pour tenir compte de cette usure accélérée et ainsi pouvoir renouveler l'équipement si besoin. Reste qu'une utilisation accrue peut entraîner des bris et le défi demeure que les équipements soient utilisés assez (pour diminuer les coûts fixes par unité) mais pas trop (pour ne pas causer de bris majeur qui ralentirait un chantier de récolte, par exemple). Les méthodes d'amortissement ainsi que les compétences en comptabilité et de gestion des administrateurs et secrétaire de la CUMA doivent par conséquent être suffisantes pour tenir compte de ces aspects

¹² Centre de Recherche en économie de l'Environnement, de l'Agroalimentaire, des Transports et de l'Énergie; *Gouvernance des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA) et Développement Durable (DD) : Une approche qualitative*; 2021

¹³ <https://www.karnott.fr>

propres aux CUMA. Des outils peuvent être mis à la disposition des acteurs concernés pour les aider à faire ce travail.

Recrutement

La sollicitation des machines et équipements de façon synchronisée, l'âge des producteurs agricoles, la tendance à la baisse du nombre d'entreprises agricoles au Québec ainsi que la distance géographique entre les fermes sont des éléments qui peuvent affecter la capacité de recrutement de membres de ces entreprises. Le modèle d'affaires de la CUMA peut être avantageux pour plusieurs entreprises mais, elle est méconnue, et parfois mal comprise. Des efforts de promotion, présentant les avantages des CUMA et leur fonctionnement, permettraient aux entreprises de prendre une décision éclairée quant à la pertinence de la formule pour leurs besoins.

Constats

- La communication avec et entre les membres est un défi en raison de la nature des opérations des CUMA;
- Un besoin de programmes de financement adaptés CUMA et une meilleure diffusion de l'information sur les programmes existants;
- Un besoin de formation et d'outils de calcul des frais d'utilisation (amortissement, projection des frais d'entreposage, de réparation et d'entretien, d'assurances, etc.);
- Difficulté des CUMA à trouver des assureurs pour leurs équipements et machineries;
- Défi pour la mise en place d'une structure de gouvernance et une structure administrative équitable;
- Défi d'optimisation de la gestion opérationnelle en période de forte demande : planification, suivi des utilisateurs et entretiens et biosécurité;
- Difficulté d'atteindre et maintenir des cibles de recrutement des membres afin de générer les retombées escomptées;
- Besoin d'adapter des outils informatiques compatibles avec d'autres et besoin de formation des utilisateurs;
- L'importance de mieux documenter les défis actuels liés au financement des équipements et à la gestion des opérations;
- Promotion de la formule CUMA afin que ses avantages et ses inconvénients soient bien compris.

Les entreprises d'économie sociale de remplacement ou de partage de main-d'œuvre agricole

Mise en contexte

Une entreprise d'économie sociale de remplacement ou de partage de main-d'œuvre agricole est une entreprise coopérative ou OBNL (selon le cadre de référence de l'économie sociale et la Loi sur les coopératives) dont l'activité principale consiste notamment à rendre disponible de la main-d'œuvre auprès des entreprises membres exploitants agricoles pour des remplacements ou dans le cadre d'une mission organisationnelle de partage. Au Québec, il y a deux types d'entreprises d'économie sociale (coopératives agricoles) qui touchent aux enjeux de main-d'œuvre, soit les coopératives de remplacement et les coopératives de partage de main-d'œuvre (CUMO (Coopérative d'utilisation de main-d'œuvre) ou CUMA avec branche main-d'œuvre). Dans le cadre de ce travail, aucun modèle de CUMO et d'OBNL actives n'été trouvé. Toute l'information disponible est issue des CUMA (branche main-d'œuvre) et des coopératives de remplacement agricole.

La mission des CUMO consiste à « *mettre à la disposition de ses membres un ou des employés (employées). Les membres sont collectivement responsables de l'employé, mais la CUMO est, de droit, l'employeur unique* »¹⁴, cette définition peut être associée aux branches de main-d'œuvre des CUMA. De leur côté, les coopératives de remplacement agricole visent à « *regrouper des entreprises agricoles afin de répondre à un besoin de remplacement (vacances, maladies, activités de formation, syndicales, etc.)* » (selon les missions des deux organisations recensées).

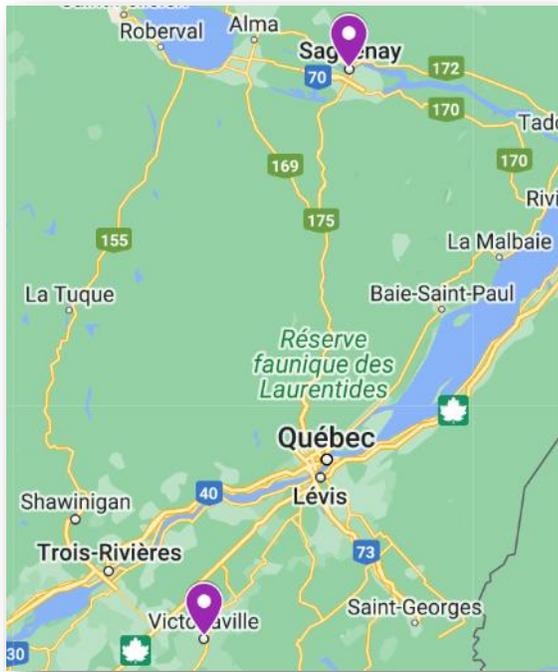
Recension

Deux coopératives de solidarité offrant des services de remplacement agricole ont été identifiées dans le jeu de données du MEI. La Halte est située à Victoriaville, dans le Centre-du-Québec et est active depuis 2014. Elle compte 125 membres et 5 agents offrant des services de soutien psychologique. Située à Saguenay, la Coopérative Le Relait a été créée en 2021. Elle compte une trentaine de membres et trois agents de remplacement.

14

<https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Regions/BasSaintLaurent/CUMO%20Osez%20exp%C3%A9rience.pdf>

Carte 5 : Coopératives de remplacement en activité au Québec (2021)



 Coopérative de solidarité

Historique des CUMA/CUMO et coopératives de remplacement actives au Québec

En 2015, quatre CUMA avaient des branches de partage de main-d'œuvre, en 2021, deux CUMA ont toujours ces branches selon les données transmises par le MAPAQ. Trois CUMO ont été créées au cours des années : la Coopérative Agri-Service du Littoral au Bas-Saint-Laurent/Gaspésie (50 entreprises et 9 employés), la CUMO de la Côte-du-Sud au Bas-Saint-Laurent/Chaudière-Appalaches (135 entreprises et 9 employés) et L'entraide agricole de Lanaudière (36 membres)¹⁵. Ces trois CUMO sont maintenant dissoutes.

Les deux coopératives de remplacement agricole en activité sont respectivement : La Halte au Centre-du-Québec (125 membres et 5 agents de remplacement) constituée en 2014 et Le Relait au Saguenay-Lac-Saint-Jean (une trentaine de membres et 3 agents de remplacement) constituée en 2021.

Enjeux de développement

La revue de littérature et la consultation avec des intervenants, dont ceux du MAPAQ, ont permis d'identifier un ensemble d'enjeux.

Main-d'œuvre

Pour ce type d'organisation, le recrutement et la rétention d'employés qualifiés sont un enjeu important. En effet, il peut être difficile pour la coopérative de remplacement agricole de satisfaire les employés avec des conditions de travail avantageuses. Par exemple, le salaire et les avantages sociaux, les horaires atypiques, etc. peuvent représenter un frein au recrutement. Ainsi, les

¹⁵ https://www.agrireseau.net/era/documents/Deschamps_Martine.pdf

organisations situées en région peinent à embaucher des employés compétents et prêts à s'engager à long terme. De plus, les procédures d'accueil, de formation continue et d'évaluation sont un enjeu.

Selon les informations recueillies par le CQCM et ses partenaires, ce phénomène est exacerbé par le contexte général de pénurie de main-d'œuvre, il peut affecter la qualité de l'offre de service des coopératives de remplacement, ce qui se traduit par la difficulté de ces organisations à recruter des producteurs membres. En effet, la satisfaction des besoins des producteurs membres (confiance, qualification des employés pour diverses tâches, etc.) peut ainsi être amoindrie.

Financement

Il s'avère que les coopératives de remplacement et les branches main-d'œuvre dans les CUMA ont des difficultés à atteindre une autonomie financière et assurer le salaire des ressources humaines dédiées à la coordination des activités. Ces enjeux de financement, alimentés par la pénurie de main-d'œuvre ainsi que la difficulté de recrutement de nouveaux membres, constituent des enjeux interreliés.

Constats

- Difficulté de recrutement des employés;
- Les coopératives de remplacement sont dépendantes, dans une certaine mesure, d'aide financière extérieure;
- Le taux horaire de l'agent de remplacement est élevé par rapport à la capacité de payer de plusieurs producteurs, d'où la nature sporadique de l'utilisation du service;
- Difficulté de recruter des membres utilisateurs;
- Il faut s'assurer du besoin de la clientèle visée afin de valider la pertinence de l'offre de service proposée.

Conclusion

Dans ce rapport, nous avons dressé un état des lieux des entreprises d'économie sociale en production agricole au Québec, incluant les fermes coopératives et OBNL, les motels et incubateurs en économie sociale, les entreprises d'économie sociale de partage de machinerie et d'équipements ainsi que les entreprises d'économie sociale de remplacement agricole.

Le jeu de données du MEI, la recherche documentaire ainsi que la consultation des sites web des entreprises ciblées ont permis de produire une documentation des organisations agricoles en économie sociale notamment en fonction de leur forme juridique, leur date de création, leur répartition géographique et leurs types d'activités. Bien que les données disponibles ne permettent pas d'évaluer l'évolution du nombre de membres, on constate qu'à l'exception des entreprises d'économie sociale de remplacement, qui sont très peu nombreuses, les autres catégories sont soit stables, soit en croissance.

Les valeurs de partage, de mode de gestion démocratique et la préférence pour une qualité de vie équilibrée motivent le choix d'un modèle collectif par les membres. Les motels agricoles sont relativement récents dans le portrait agricole québécois. Ils permettent, avec les incubateurs agricoles, de faciliter l'expérimentation de la production par des aspirants non issus du secteur agricole, ce qui réduit les risques d'échecs et améliore le taux de transfert non apparenté. En mutualisant les coûts des équipements et machineries, les CUMA améliorent la rentabilité de leurs membres en réduisant les coûts individuels pour l'acquisition et la maintenance de ceux-ci.

Le CQCM et ses partenaires ont mené des consultations et réalisé des sondages auprès des coopératives et OBNL afin de colliger de l'information pertinente, ce qui a permis de documenter les enjeux de développement propre à chaque catégorie d'organisation. En général, en raison de leur forme juridique distinctive, les coopératives et OBNL font face à des enjeux reliés au financement, à la gouvernance, ainsi qu'à des lacunes relatives au manque d'expertise sur ces modèles tant de la part de leur personnel que de leurs partenaires d'affaires. Les informations collectées nous amènent à penser que le développement d'outils et de formations sur les modèles coopératifs et OBNL en agriculture contribuerait à répondre aux besoins.

À la lumière des informations présentées, nous espérons faciliter la mise en place d'un plan d'action cohérent qui permettra de supporter de façon adéquate et efficace les entreprises d'économie sociale en agriculture, dont la pertinence au sein du système alimentaire québécois n'est plus à démontrer. Le modèle coopératif se retrouve en support à différentes formes d'agriculture, quel que soit l'échelle ou le type de production.

Références

Base de données du ministère de l'Économie et de l'Innovation.

Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA), *Les aspirants à un projet de vie agricole en contexte non apparenté et hors cadre familial*, 2017.

<http://www.cisainnovation.com/publication/portrait-les-aspirants-a-un-projet-de-vie-agricole-en-contexte-non-apparente-et-hors-cadre-familial>

Centre de Recherche en économie de l'Environnement, de l'Agroalimentaire, des Transports et de l'Énergie; *Gouvernance des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA) et Développement Durable (DD) : Une approche qualitative*; 2021

CQCM, la CDRQ et le Réseau COOP avec la collaboration du MAPAQ et du MEI, *Le Portrait sommaire des fermes coopératives*. 2022

Investissement Québec, *La capitalisation des entreprises de l'économie sociale*.

IRÉC et CISA, *Les Incubateurs d'entreprises agricoles au Québec. Pour une approche concertée du développement*, Février 2020.

Karnott, <https://www.karnott.fr/>.

L. Plateau et al., *Opening the organisational black box to grasp the difficulties of agroecological transition. An empirical analysis of tensions in agroecological production cooperatives*, Ecological Economics 185, 2021.

Loi sur les coopératives, chapitre C-67.2, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-67.2>.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Le portrait de la relève agricole au Québec 2016*, 2016.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Portrait des CUMA au Québec*, 2016.

https://www.agrireseau.net/era/documents/Deschamps_Martine.pdf

<https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Regions/BasSaintLaurent/CUMO%20Osez%20exp%C3%A9rience.pdf>

