



CENTRE D'ÉTUDE  
EN RESPONSABILITÉ SOCIALE  
ET ÉCOCITOYENNETÉ

A large, solid orange arrow graphic pointing to the right, positioned on the left side of the page.

# PORTRAIT DE LA RÉALITÉ DE LA REPRISE COLLECTIVE DES FERMES AGRICOLES AU QUÉBEC

Résultats d'une recherche terrain

**Équipe de rédaction :** Tassadit Zerdani (CÉRSÉ); Samuel Paquette (CÉRSÉ); Maricarmen Marino (CÉRSÉ); Mamadou Diagne (CÉRSÉ); Pierre-Olivier Ouimet (CISA); Olivier Corbin-Charland (CÉRSÉ) avec la collaboration de Marie-Claude Biron (CISA).

**Comité de suivi du projet de recherche :** Tassadit Zerdani (CÉRSÉ); Maricarmen Merino (CÉRSÉ); Olivier CorbinCharland (CÉRSÉ); Mamadou Diagne (CÉRSÉ); Pierre-Olivier Ouimet (CISA); Samuel Paquette (CÉRSÉ); Marie Lacasse (CQCM); Jérôme Gagné (CQCM); Stéphanie Legault (CDRQ); Gérald Bouliane (CDRQ); Emeline Le Guen (Chantier ÉS); Gabrielle Lagüe (Chantier ÉS); Marie-Josée Vezina (CRAAQ); Clovis Raymond-La Ruelle (FRAQ); Marie- Claude Lapierre (CSC); Vincent Magnat (Réseau Coop).

**Mise en page :** Marie-Claude Biron (CISA).

**Partenaires du projet :** Chantier de l'économie sociale (Chantier ÉS); Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ); Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM); Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ); Coordination services-conseils (CSC); Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ), Réseau COOP.

Ce projet est réalisé en collaboration avec le Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA).

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce rapport de recherche a été rendue possible grâce au travail de l'équipe de recherche et du comité de suivi, ainsi qu'au soutien des organisations partenaires du projet, que nous remercions sincèrement pour leur engagement et leur collaboration.

Nous souhaitons également exprimer notre reconnaissance aux repreneurs collectifs, aux cédants, aux accompagnateurs et aux experts qui ont accepté de participer à la collecte de données et de répondre à nos questions de recherche. Leurs témoignages et leurs points de vue ont contribué de manière significative à la compréhension et à l'analyse des différents aspects de la reprise collective dans le secteur agricole.

**Partenaire financier :** Ce rapport a été réalisé dans le cadre d'un projet de recherche financé par le Programme de soutien aux organismes de recherche et d'innovation (PSO), volet 2, du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec. Nous reconnaissons l'importance de ce soutien financier pour la réalisation du projet.



### Éditeur :

CÉRSÉ, Collège de Rosemont  
6400, 16<sup>e</sup> Avenue  
Montréal (Québec) H1X 1S9  
Courriel : [cerse@crosemont.qc.ca](mailto:cerse@crosemont.qc.ca)  
Site Web : [cerse.crosemont.qc.ca](http://cerse.crosemont.qc.ca)

© Mars 2026

Document rédigé sous la coordination du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenne (CÉRSÉ), centre collégial de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices rattaché au Collège de Rosemont - L'usage de ce document est permis conditionnellement au respect des termes de la licence publique Creative Commons BY-NC-SA 4.0 International. Pour obtenir une copie de la licence : [creativecommons.org](http://creativecommons.org)

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
1. Objet et objectif de la recherche	5
2. Méthodologie	5
Collecte de données	5
Analyse des données	6
<b>SECTION 1 : PLACE ET USAGE, PORTRAIT ET VISIBILITÉ DE LA RCA</b>	<b>7</b>
1.1 Place et usage de la RCA	7
1.2 Portrait de la RCA	7
1.3 Connaissance et visibilité de la RCA	8
1.3.1 Au niveau de l'écosystème agricole	8
1.3.2 Au niveau de l'écosystème d'ÉS	8
1.3.3 Au niveau de repreneurs et cédants	9
1.4 Avantages de la RCA	9
<b>SECTION 2 : ÉTAT DE L'ACCOMPAGNEMENT DE LA RCA</b>	<b>12</b>
2.1 Offre d'accompagnement peu adéquate aux particularités de la RCA	12
2.1.1 Du côté de l'écosystème agricole	12
2.1.2 Du côté de l'écosystème de l'ÉS	12
2.2 Insuffisance de la qualité de l'accompagnement	13
2.3 Absence de maillage entre les accompagnateurs	13
2.4 Manque d'accompagnement aux RCA de type OBNL	13
<b>SECTION 3 : COMPLEXITÉ DU PROCESSUS DE LA RCA</b>	<b>15</b>
3.1 Particularité du processus	15
3.2 Raisons expliquant la complexité du processus RCA	15
<b>SECTION 4 : ENJEUX DE LA RCA</b>	<b>18</b>
4.1 Enjeux de financement	18
4.1.1 Manque de fonds dédiés (accès limité aux programmes disponibles)	18
4.1.2 Méfiance et préjugés envers les modèles collectifs	18
4.1.3 Inadéquation des subventions disponibles aux besoins des projets de RCA	19
4.1.4 Dilemme de rentabilité VS augmentation de la valeur foncière	19
4.2 Enjeux d'accompagnement	19
4.2.1 Accompagnateurs agricoles peu outillés pour la RCA	19

4.2.2 Accompagnateurs de l'écosystème de l'ÉS peu expérimentés pour le secteur agricole	20
4.3 Enjeux fiscaux	20
4.3.1 Non-accès des EÉS au traitement fiscal préférentiel	20
4.3.2 Difficulté de transformation de statut	21
4.4 Enjeux de gestion	21
4.4.1 Gestion collective complexe	21
4.4.2 Continuité du contrôle des cédants	21
4.4.3 Changement de posture ardu	21
<b>SECTION 5 : FACTEURS FACILITANT LA RCA</b>	<b>23</b>
5.1 Facteurs financiers	23
5.2 Facteurs relatifs à la gestion	24
5.3 Facteurs relatifs à l'accompagnement	25
5.3.1 Accompagnement offert par l'écosystème de l'ÉS	26
5.3.2 Accompagnement offert par l'écosystème agricole	26
5.4 Facteurs et leviers recommandés	27
<b>SECTION 6 : BESOINS DES ACTEURS ET PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DE LA RCA</b>	<b>28</b>
6.1 Besoins des acteurs impliqués dans le processus de RCA	28
6.1.1 Besoins communs des cédants et repreneurs	28
6.1.2 Besoins spécifiques des cédants	29
6.1.3 Besoins spécifiques des repreneurs	29
6.1.4 Besoins spécifiques aux accompagnateurs	30
6.2 Pistes d'action pour développer le modèle de la RCA	30
<b>CONCLUSION</b>	<b>33</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>34</b>

# INTRODUCTION

## 1. OBJET ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Ce rapport réalisé dans le cadre du projet de recherche s'intitulant « *Innover pour mieux accompagner et développer la reprise collective des entreprises agricoles au Québec* »<sup>1</sup>, présente les résultats d'une recherche terrain effectuée auprès des acteurs impliqués dans des projets de reprise collective agricole (RCA) : cédants, repreneurs et divers accompagnateurs et experts. Notons que, cette recherche terrain complète la revue documentaire<sup>2</sup> déjà réalisée dans le cadre de ce projet.

Pour bien outiller les accompagnateurs du secteur agricole et ceux de l'économie sociale (ÉS), il apparaît nécessaire de documenter sur le terrain ce mode de reprise collective agricole. Cela permet de le comprendre et d'identifier les outils et les mécanismes favorisant sa réussite en identifiant, notamment, ses caractéristiques, les particularités de son processus, ses enjeux et défis, ses leviers ainsi que ses facteurs de succès. Cette recherche terrain répond aux besoins de nos partenaires. Elle est par ailleurs pertinente compte tenu du fait que la revue documentaire réalisée dans le cadre de ce projet révèle un manque de connaissances sur la RCA et, d'une façon plus générale, sur l'entrepreneuriat collectif en agriculture au Québec (Danyod et al. 2022)<sup>3</sup>.

Les données issues de cette recherche terrain sont analysées, structurées et présentées dans ces sections : 1) portrait, état et visibilité de la RCA; 2) état de l'écosystème qui l'accompagne; 3) complexité et particularités du processus de la RCA; 4) principaux enjeux de ce mode de reprise; 5) leviers et facteurs le favorisant; 6) besoins et recommandations des acteurs qui y sont impliqués; 7) constats et pistes de réflexion.

Cette recherche a une grande valeur ajoutée pour les partenaires du projet et le milieu preneur parce qu'elle illustre, pour la première fois, la réalité du modèle de la RCA au Québec. De plus, les résultats présentés dans ce rapport aideront l'équipe et les partenaires du projet de recherche à réaliser ses étapes ultérieures, notamment, la mise en place d'une communauté de pratique (un espace de discussion élargie) sur la RCA afin de codévelopper des outils destinés à faciliter et, ultimement, favoriser ce mode de reprise d'entreprises agricoles.

## 2. MÉTHODOLOGIE

Pour mener cette étude, nous avons réalisé une recherche de type qualitative. Celle-ci est connue pour son avantage d'offrir aux chercheurs la possibilité de documenter et d'analyser en profondeur les données, afin d'identifier toutes les dimensions permettant d'atteindre les objectifs de la recherche (Van Campenhoudt et al, 2017).

### COLLECTE DE DONNÉES

Deux méthodes de collecte ont été mobilisées :

- Des entretiens semi-directifs réalisés avec 31 divers acteurs clés participant aux processus de RCA : cédants; repreneurs; accompagnateurs du secteur agricole (ex. conseillers du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et

<sup>1</sup> Ce projet en partenariat avec les acteurs de l'économie sociale et ceux du secteur agricole a comme objectif principal de codévelopper, avec nos partenaires, des outils et des pratiques innovants destinés aux experts intervenant dans le transfert des entreprises agricoles vers un collectif. Le but ultime est de soutenir l'essor de ce modèle de reprise dans l'optique d'encourager la relève agricole et par conséquent de renforcer les systèmes alimentaires locaux ; d'assurer la sécurité alimentaire ; et de développer des chaînes d'approvisionnement stratégique.

<sup>2</sup> L'objectif de cette revue de connaissances était de produire un portrait-diagnostic identifiant, entre autres, les besoins, enjeux et défis des accompagnateurs et experts intervenant dans le processus de la RCA en termes d'outils de gestion du processus de la RCA : financement, fiscalité, réglementation et gouvernance.

<sup>3</sup> Comme mentionné dans notre revue documentaire, les seules recherches portant sur la reprise non apparentée en agriculture sont celles de Parent et al., (2004) et de Veillette (2016). Certaines recherches récentes, comme celles de Danyod et al. (2022) et Théberge et al. (2024) font également mention à la RCA, mais sans l'aborder explicitement.

de l'Alimentation (MAPAQ), agents de maillage de L'ARTERRE) et ceux de l'ÉS (ex. conseillers de la Coopérative de développement régionale (CDRQ) et ceux du Réseau coop et du Chantier de l'économie sociale), et professionnels experts (ex. avocats, fiscalistes). Ces participants ont été identifiés et contactés en collaboration avec les partenaires du projet. Voir, en annexes, la liste des types d'acteurs interviewés et les trois grilles d'entretien.

- Quatre études de cas de RCA ont été réalisées afin d'approfondir l'analyse<sup>4</sup>. Ces cas, identifiés aussi en collaboration avec les partenaires du projet, ont été choisis pour l'exemplarité de leurs pratiques et en s'assurant d'avoir une diversification de types de reprises (reprise par transformation de statut, reprise totale d'actifs incluant le foncier et reprise partielle sans le foncier), et de statuts juridiques (OBNL, coopérative de solidarité et coopérative de travailleurs). Ces cas d'entreprises sont :
  - Agricola : il s'agit d'une coopérative de travailleurs dont le transfert a été total. Par ailleurs, les activités et le foncier ont été achetés uniquement par certains membres;
  - Cadet Roussel : c'est une coopérative de solidarité dont le transfert a été total, mais dont le foncier a été transféré dans une Fiducie d'utilité sociale agricole (FUSA);
  - La Trotteuse : c'est une coopérative de travailleurs dont le transfert est partiel avec une transformation de statut;
  - Le Rizen : c'est une ferme ayant un statut d'organisme à but non lucratif (OBNL). Il s'agit dans ce cas d'un transfert partiel avec une transformation de statut également.

Ces deux méthodes combinées ont permis d'obtenir des données complètes et fiables, de saisir les particularités de la RCA, les enjeux des acteurs concernés, les facteurs de succès de ce modèle et ses obstacles. Le but ultime était de produire un portrait de la situation (un état des lieux) permettant de saisir, notamment, les besoins des différents acteurs intervenant dans des projets de RCA : cédants, repreneurs, accompagnateurs et experts.

## ANALYSE DES DONNÉES

Les données collectées ont été analysées à l'aide du logiciel Nvivo. La codification des entretiens a été réalisée selon la grille d'analyse conceptuelle du projet. Celle-ci reprend les thématiques énoncées plus haut et inclut des catégories qui ont émergées au cours des entretiens. Voir, en annexes, la grille d'analyse détaillée.

Les données des entretiens ont été croisées avec celles issues des études de cas. Le but de cette démarche de triangulation est de s'assurer de la validité des résultats obtenus, de mieux saisir l'interconnexion entre les différents aspects du modèle de la RCA, et d'avoir une vue globale de ce modèle dans l'écosystème de la reprise collective en général.

<sup>4</sup> Pour plus de détails, consulter les fiches de cas en annexes

## SECTION 1 : PLACE ET USAGE, PORTRAIT ET VISIBILITÉ DE LA RCA

Cette section résume les résultats d'analyse montrant la place et l'usage qu'accordent les acteurs du terrain, notamment ceux de l'écosystème agricole, au modèle de la RCA. Elle illustre également le niveau de connaissance et de visibilité de ce modèle au niveau de divers acteurs impliqués dans des projets RCA.

### 1.1 PLACE ET USAGE DE LA RCA

Alors que l'ensemble du secteur agricole est concerné par l'enjeu de vieillissement des agriculteurs et de départs à la retraite massifs, les résultats de cette recherche terrain nous laissent croire que le nombre d'agriculteurs qui envisagent de transférer leurs fermes vers un collectif demeure marginal par rapport au nombre total de transferts. Ce constat rejoint d'ailleurs celui d'un rapport du MAPAQ soulignant que, malgré l'augmentation des cas de RCA au cours des dernières années, ce modèle occupe toujours une place marginale, représentant moins de 1 % du nombre total de reprises agricoles (MAPAQ, 2021).

Nos observations sur le terrain nous permettent également de comprendre qu'il y a eu un certain intérêt (engouement) pour le modèle de RCA qui pourrait être considéré comme une réaction à l'augmentation fulgurante du prix des terres agricoles et aux autres difficultés du secteur agricole. En conséquence, les modèles collectifs sont considérés comme les seules options permettant une certaine accessibilité au métier d'agriculteur, et assurant un cadre qui favorise l'équilibre entre le travail et la vie familiale, l'une des valeurs chères de la jeune relève. Cependant, certains répondants nous ont expliqué que cet engouement s'est déjà relativement essoufflé en raison de multiples enjeux qui seront présentés à la section 4.

### 1.2 PORTRAIT DE LA RCA

De façon analogue au portrait des fermes en ÉS produit par le CQCM (2023), notre recherche terrain nous permet également de souligner que :

- Les cas de RCA sont particulièrement des petites fermes en production maraîchère comportant moins de 10 employés. Certaines incorporent d'autres productions secondaires, telles que les cultures fruitières ou des petits élevages;
- La plupart des cas de RCA sont des transformations de statut, par exemple du statut de Société en nom collectif (SENC) à celui de coopérative de travailleurs par intégration des employés dans les opérations de gestion. Notons que la transformation de statut cause des embûches supplémentaires puisque ce processus ne se qualifie pas, au *Programme de soutien à la reprise collective* (PSRC). Soulignons, par ailleurs, que dans le cas des transformations, le profil des cédants se distingue : la plupart sont des producteurs rendus au milieu de leur carrière et qui ne sont pas prêts à se retirer complètement, mais qui veulent trouver des partenaires afin de partager avec eux les responsabilités de l'exploitation de leur ferme.
- Les cas de reprises sous forme d'OBNL demeurent marginaux dans le portrait global de la RCA. Cela pourrait s'expliquer par le manque d'accompagnement dédié pour cette forme juridique, ce que révèle également cette recherche terrain. De plus, cette dernière montre que ces OBNL font également face à une panoplie d'obstacles supplémentaires (ex. garanties de propriétés) pour l'obtention de subventions ou de financements par rapport aux coopératives.
- Il existe une faible proportion de cas de succès qui peut s'expliquer par la complexité du processus de RCA. Ce processus est, en effet, parsemé d'embûches diverses, notamment : le manque d'outils et de connaissances, le

manque de ressources d'accompagnement et de financement, les contraintes fiscales, l'absence de modèles de retraite alternatifs en agriculture, et la méconnaissance de la RCA par les accompagnateurs (voir les détails dans les sections 3 et 4). En conséquence, cette complexité du processus de RCA nécessite souvent certains sacrifices financiers et personnels de la part des cédants et des repreneurs. Voilà ce qui explique, selon nos répondants, la faible proportion de cas de succès.

## 1.3 CONNAISSANCE ET VISIBILITÉ DE LA RCA

### 1.3.1 AU NIVEAU DE L'ÉCOSYSTÈME AGRICOLE

La recherche terrain montre qu'en effet, le milieu agricole comporte un important réseau d'accompagnateurs et d'experts en service-conseil dont les services sont coordonnés et financés par l'Union des producteurs agricoles (UPA) et le MAPAQ. Cependant, la plupart de ces accompagnateurs semblent avoir une connaissance très limitée de la RCA. Plusieurs cédants et repreneurs ont rapporté avoir subi une certaine forme de méfiance ou de marginalisation parce qu'ils ont choisi un modèle collectif. Une situation qui s'est soldée, dans certains cas, par un traitement défavorable de leur dossier ou par des services d'accompagnement qui n'étaient pas adaptés à leurs besoins spécifiques.

« ...SCF [SCF Conseils], non, ils ne nous ont pas renseigné sur les coopératives. Eux autres, c'était plus sur les INC. La SCF ça fait partie des intervenants que tu sais, ils ne connaissaient pas les coops pis (...) ils ont même levé les yeux en l'air quand on leur en a parlé, là. Fait qu'il y avait des préjugés négatifs, clairement, fait qu'on n'est pas allé de l'avant avec eux ... » - Une repreneuse.

D'autres répondants nous ont rapporté aussi de mauvaises expériences par rapport au traitement de certaines demandes de financement. Selon eux, la méconnaissance des modèles d'entreprises l'ÉS par les financeurs et leurs préjugés concernant la viabilité de ces modèles d'entreprises; ainsi que l'inadéquation de certains programmes de financement existants (incluant les formulaires) avec les particularités des modèles collectifs, sont des freins à l'avancement de leurs projets.

« ... Au niveau des financiers, comme ils ne connaissent pas le modèle, ils sont réticents la plupart du temps. Tu sais, c'est que ça ne marchera pas; ils partent avec un biais négatif souvent ... » - Accompagnatrice du milieu agricole.

Une autre ajoute : « ... il y avait des conseillers en financement et des organismes, partenaires financiers du projet, qui avaient une méconnaissance totale du modèle coopératif. Et les formulaires n'étaient pas adaptés à la coopérative par exemple. Tu sais, il y avait le cautionnement individuel. Bon, là ça ne marche pas dans une coopérative. Fait qu'on est intervenu pour expliquer, faire de l'éducation à propos de comment fonctionne une coopérative [...] » - Accompagnatrice du milieu d'ÉS.

En conséquence, il est souvent difficile pour les cédants et les repreneurs d'avoir le soutien nécessaire à l'accomplissement de leurs démarches de RCA auprès des accompagnateurs et financeurs agricoles.

### 1.3.2 AU NIVEAU DE L'ÉCOSYSTÈME D'ÉS

Les résultats permettent de souligner que même si les accompagnateurs de l'ÉS connaissent très bien le modèle de reprise collective, ils ne comprennent pas suffisamment les importantes spécificités du secteur agricole par rapport aux autres secteurs. Les spécificités qui ont été soulignées par les répondants sont :

- L'existence d'institutions, de programmes de financement et de subventions dédiés au secteur agricole;
- La forte réglementation des activités et du foncier agricoles qui entraîne des contraintes supplémentaires au transfert;
- La culture du monde agricole se traduit souvent par un enchevêtrement du travail, de la vie familiale, du patrimoine familial et de l'identité personnelle, ce qui complexifie les dynamiques de transfert;

- La politique agricole, et les dynamiques qui guident le déploiement des programmes d'aide et d'accompagnement peuvent sembler opaques pour les intervenants externes au secteur agricole.

Certes, certains accompagnateurs de l'ÉS développent tranquillement une spécialisation en RCA afin de bonifier leurs services. Cependant, cette recherche montre que l'écosystème d'ÉS ne semble pas suffisamment prêt à offrir un soutien structuré et arrimé pour l'ensemble des étapes de la RCA.

« ... Je te dirais que même si l'écosystème coopératif est quand même très bien rodé pour la création de nouvelles coopératives, la reprise collective, ce n'est pas encore très bien connu. [...] Pis là, je sentais qu'il n'y avait personne vraiment au Québec qui semblait avoir cette expertise ou cette connaissance-là. » Une cédante

### 1.3.3 AU NIVEAU DE REPRENEURS ET CÉDANTS

La recherche permet de souligner que les cédants et les repreneurs ne connaissent pas suffisamment les modèles d'entreprises d'ÉS et disposent souvent de peu d'informations sur la RCA; ils ne savent pas nécessairement où trouver les réponses à leurs questions spécifiques. À l'instar de la littérature sur la reprise collective en général, qui identifie le manque de motivation des repreneurs internes comme un frein au processus, les données terrain montrent un manque d'intérêt des employés agricoles ou des membres de la communauté à reprendre collectivement les fermes. Selon nos répondants, ce manque d'intérêt pourrait être expliqué, en partie, par le manque de connaissances et l'incompréhension du processus de RCA par ces repreneurs potentiels. À cela s'ajoute le fait que souvent, ils ne savent pas comment fonctionnent les entreprises d'économie sociale (EÉS).

« Pour moi, l'enjeu aussi est de savoir si nos employés vont vouloir suivre parce qu'il faut qu'ils deviennent quand même des membres éventuellement. Tu sais, on a un employé de treize ans qui travaille avec nous, des employés de huit ans, neuf ans. Pour l'instant, ils disent : « la coop, ça ne nous intéresse pas ». Mais, ils ne savent pas ce qu'est une coop et moi, je n'étais même pas capable de leur expliquer. » - Une cédante.

Comme l'illustre cet extrait, la cédante ne se sent pas suffisamment outillée pour répondre adéquatement aux questionnements de ses employés sur le fonctionnement futur de la ferme à la suite du processus de reprise. Elle nous explique avoir du mal à trouver un accompagnement structuré et des réponses claires à ses questions.

En somme, nous retenons que la RCA se trouve à l'intersection de deux secteurs : l'agriculture et l'économie sociale. Du côté du secteur agricole, l'aide, le financement et l'accompagnement de l'écosystème sont structurés de sorte à soutenir principalement les formes d'entreprises conventionnelles et familiales. Les accompagnateurs agricoles connaissent donc très peu la RCA et lui offrent peu de visibilité. Du côté de l'économie sociale, l'écosystème d'accompagnement navigue encore difficilement dans les spécificités du secteur agricole. Certains accompagnateurs développent une connaissance plus approfondie de la RCA, mais demeurent des généralistes. Finalement, les cédants et les repreneurs ont de la difficulté à entrevoir clairement à la fois le processus et le résultat, et éprouvent de la difficulté à mobiliser les travailleurs agricoles et la communauté dans un projet porté collectivement.

## 1.4 AVANTAGES DE LA RCA

En plus des avantages soulignés dans la littérature<sup>5</sup>, notre recherche terrain a permis d'identifier d'autres avantages spécifiques au modèle de la RCA qui doivent être mis de l'avant par les accompagnateurs lorsque ceux-ci présentent le modèle à des cédants et des repreneurs. Ces autres avantages nommés par les répondants sont principalement les suivants :

- La stabilité, la viabilité et la pérennité accrue des fermes collectives, en raison de la répartition des tâches et des responsabilités et au fait que plusieurs personnes portent le projet et s'engagent dans sa réalisation. Ceci diminue l'épuisement des agriculteurs et minimise leur part de risque financier. Le modèle de la RCA permet

<sup>5</sup> Voir les détails sur ces avantages dans notre premier rapport de revue documentaire et dans le paragraphe résumant ces avantages en annexes

ainsi à la ferme de continuer ses opérations lorsqu'une personne porteuse du projet agricole se blesse, s'épuise ou décide de s'engager dans une autre avenue professionnelle.

« ... Je pense qu'il y a définitivement un avantage au fait qu'il y ait plusieurs personnes (...) pour éviter l'essoufflement de la personne qui porte la ferme. On a vu vraiment beaucoup de fermes fermer, des producteurs arrêter parce qu'ils étaient épuisés (...). En fait, c'est comme une stabilité qui vient du fait qu'il y a plusieurs personnes à porter le projet. » - Une repreneure.

- Les statuts d'entreprises d'économie sociale (EÉS) en agriculture offrent la possibilité de bien répartir les tâches en fonction des compétences des personnes porteuses, ce qui permet de les accomplir avec une plus grande efficacité et en limitant les risques d'épuisement professionnel.

« ... c'est surtout quand on discute avec nos collègues qui sont dans un mode plus traditionnel que je vois encore plus d'avantages d'être en coopérative, le fait qu'on partage la charge mentale et la charge physique. Tu sais, le fait d'avoir des forces complémentaires, c'est super important. Je pense que ça nous permet surtout d'avoir un équilibre de vie vraiment plus intéressant. » - Une repreneure.

- Pour les cédants, la RCA permet la continuation d'une entreprise familiale qui est trop grosse pour être portée par seulement une ou deux personnes. Pour les repreneurs, la RCA permet d'accéder au métier d'agriculteur sans passer par la phase de démarrage.

« ... On le voit autour de nous, là, [dans notre région], il n'y a pas de relève ou c'est trop gros pour être repris financièrement par une ou deux personnes. Tu sais, c'est la même chose ici, en fait, personne ne se serait mis actionnaire pour reprendre 50 % des parts. Ça aurait été impossible de le faire si ça n'avait pas été dans un cadre de reprise collective. Ça fait que, pour moi, c'est un véhicule qui est presque incontournable dans le contexte économique des entreprises agricoles, de se mettre ensemble. » - Une cédante.

- Le statut d'EÉS permet généralement aux membres d'avoir accès aux prestations d'assurance-emploi, en hiver, par l'obtention du statut de salarié. Étant donné que l'agriculture est un domaine saisonnier et générant de faibles marges de profit, obtenir l'accès à ces prestations peut faire une grande différence dans la viabilité à long terme des fermes et du métier d'agriculteur.

« ... Au niveau des avantages financiers et de la pérennité de notre entreprise, tu sais, l'agriculture c'est quand même un domaine dur. Ça fait que si on est capable d'avoir des avantages l'hiver qui nous aident à passer au travers, qui limitent un peu la pression pendant la saison, bien au niveau de la pérennité de notre entreprise, c'est un avantage. » Une repreneure.

- Pour des objectifs de développement local et régional, les EÉS suscitent généralement l'implication directe ou indirecte de la communauté. Celle-ci s'implique pour soutenir et accroître la résilience globale des fermes dans la région.

« ... C'est pour ça qu'on a décidé de faire une coopérative de solidarité, pour continuer à impliquer la communauté. Nous, il y a la communauté avec l'achat du fond de terre en fiducie et ça a vraiment littéralement sauvé la ferme et de continuer à faire les projets de la ferme avec nos valeurs. Tu sais, pas juste les valeurs du fermier, mais les valeurs de tous les gens de la communauté. – Une cédante

En somme, les répondants ont mis l'accent sur les avantages suivants : le partage des risques et des responsabilités qui sont de taille en agriculture; le risque financier moins élevé et plus gérable puisque dans une EÉS le fardeau de la dette est réparti entre les membres; l'existence d'un écosystème d'accompagnement et de financement dédié à la RCA, bien que celui-ci mérite d'être bonifié et amélioré; par exemple l'existence du programme de financement PSRC visant à rendre accessibles aux cédants et aux repreneurs plusieurs services professionnels a été souligné comme un avantage

par de nombreux répondants<sup>6</sup>. Ils suggèrent, cependant, de bonifier ce programme afin qu'il réponde mieux aux besoins et aux réalités particulières du transfert d'entreprises dans le secteur agricole.

---

<sup>6</sup> En général, l'aide financière de ce programme prend la forme d'une contribution non remboursable pouvant aller jusqu'à 13 000 \$ pour les cédants et jusqu'à 31 500 \$ pour les repreneurs.

## SECTION 2 : ÉTAT DE L'ACCOMPAGNEMENT DE LA RCA

Certes, l'accompagnement de la RCA s'est considérablement structuré, depuis dix ans. Cependant, cette recherche terrain montre certaines lacunes importantes dans l'écosystème d'accompagnement en général, qui seront abordées plus en détail dans la section 4 (enjeux). La présente section brosse un portrait sommaire de l'état de l'accompagnement de la RCA.

### 2.1 OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT PEU ADÉQUATE AUX PARTICULARITÉS DE LA RCA

#### 2.1.1 DU CÔTÉ DE L'ÉCOSYSTÈME AGRICOLE

Un des constats qui ressort de notre analyse est l'inadéquation de l'offre de services d'accompagnement de l'écosystème agricole, incluant les subventions et le financement, avec les besoins de la RCA. Le secteur agricole constitue pourtant un réseau bien structuré, proposant une offre d'accompagnement subventionnée importante, une offre de financement et de subvention indépendante, et un syndicat fort (voir le détail dans le rapport de la revue de connaissances). Cependant, les repreneurs collectifs et les cédants en processus de RCA se retrouvent presque systématiquement en porte-à-faux avec les logiques de l'écosystème agricole. Ils sont, par ailleurs, souvent reçus avec une certaine méfiance et des préjugés.

« ... Au SCF [SCF Conseils], eux autres travaillent plus sur et pour les INC. La SCF ça fait partie des intervenants qui ne connaissaient pas les coopératives, tu sais, ils ont même levé les yeux en l'air quand on leur en a parlé. Ils avaient des préjugés négatifs, clairement, ça fait qu'on n'est pas allé de l'avant avec eux. C'est pour ça qu'on a trouvé d'autres sources pour nous aider ailleurs. » – Une repreneure.

Comme le montre la citation précédente, les subventions et le financement sont difficiles à obtenir. De plus, la marginalité des modèles d'ÉÉS et leur méconnaissance font en sorte que les experts-conseils subventionnés sont difficiles à trouver. En somme, bien que l'écosystème d'accompagnement agricole soit bien structuré, les cédants et les repreneurs collectifs peinent à y trouver des services et des ressources adaptés à leurs besoins. De plus, cet écosystème n'est pas adapté aux fermes de petite taille qui n'opèrent pas dans une perspective de profitabilité et de croissance. Les services sont faits pour l'agriculture à grande échelle. En conséquence, il arrive souvent que les services offerts par cet écosystème ne cadrent pas bien avec les besoins et le budget des entreprises en processus de RCA.

« ... On veut un service adapté en fonction de notre échelle, parce que parfois, on dirait qu'il y avait des exigences pour que ce soit de grosses fermes. Mais, tu sais, ce n'est pas comme un transfert d'une entreprise qui roule depuis 20 ans, nous c'est une petite entreprise et ça ne fait pas longtemps... Ils nous parlaient de plan de transfert à 10 000 \$. "Ah, mais c'est subventionné!" Mais on était comme: "Oui, mais il n'y a pas tant de choses que ça à faire pour un plan de transfert." ... J'aurais aimé ça faire un vrai plan de transfert avec une conseillère qui vient nous aider au niveau humain. » - Une repreneure.

#### 2.1.2 DU CÔTÉ DE L'ÉCOSYSTÈME DE L'ÉS

À l'instar de ce qui a été souligné dans le rapport de la revue documentaire, du côté de l'écosystème d'accompagnement de l'ÉS, beaucoup d'efforts ont été mis en place ces dernières années pour structurer une offre de service adaptée à la RCA. Cet effort s'est produit dans la foulée d'une augmentation rapide de l'intérêt pour les modèles collectifs en agriculture. Ce mouvement a provoqué une augmentation du nombre de demandes d'accompagnement vers les acteurs du réseau de l'ÉS pour des démarrages et des reprises collectives agricoles. Cette recherche terrain révèle qu'aujourd'hui, la structuration de cet écosystème se traduit, entre autres, par une spécialisation accrue des accompagnateurs au regard des problématiques spécifiques au milieu agricole, de même que par la réalisation d'études de cas et l'adaptation de certains outils pour mieux desservir la réalité de la reprise collective dans ce secteur. Cet écosystème constitue un levier inestimable pour la réalisation des projets d'ÉS en agriculture, et les accompagnateurs sont de plus en plus outillés pour mener bien les projets de RCA.

## 2.2 INSUFFISANCE DE LA QUALITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT

En ce qui concerne la qualité de l'accompagnement, la recherche révèle que les coupures de services dues au roulement du personnel, autant dans l'écosystème d'accompagnement de l'ÉS que dans celui de l'agriculture, sont un frein important au succès de projets de reprise collective. Ces coupures de services peuvent faire émerger des frustrations durant le processus de RCA déjà complexe.

« ... Ce qui a été difficile, c'est sûr qu'il y a eu beaucoup de changements de personnes dans le processus. Par exemple, notre conseillère à la MRC a changé au moins deux ou trois fois, on a eu au moins deux personnes. À la Financière agricole, même chose. Ça a changé deux fois à la CDRQ. Puis, à la Financière agricole en plus, quand notre conseiller a changé, l'avis sur notre dossier a changé. Au début, on pensait avoir les primes au démarrage et la prime à temps plein. Finalement, on a eu juste une prime au démarrage parce que le conseiller, lui, il voyait les choses autrement. » - Un repreneur.

Par ailleurs, l'offre et la qualité des services d'accompagnement semblent varier d'une région à une autre. En conséquence, il n'est pas toujours simple pour les cédants et les repreneurs de savoir à qui s'adresser. De plus, cette offre n'est pas bien différenciée; les repreneurs et les cédants ne savent pas qui solliciter : Réseau COOP, les Pôles régionaux, la CDRQ ou l'ensemble. Ces accompagnateurs de l'ÉS offrent du soutien pour structurer certaines étapes clés du processus de RCA, mais aucun d'eux n'offre un service qui couvre l'ensemble des étapes et un continuum de services.

« ... On a soumis notre plan d'affaires à un conseiller à la relève du MAPAQ. On l'a soumis également à Entreprendre Sherbrooke, qui est un peu l'équivalent d'un centre local de développement. Puis on l'a soumis à la Financière agricole aussi. Puis il n'y avait pas vraiment tant de monde qui était en mesure de nous dire si ça valait quelque chose ou pas, finalement. Personne ... Je ne sentais pas que les gens étaient vraiment outillés pour nous répondre ». Cédante - Repreneuse

En conséquence, les cédants et les repreneurs doivent chercher les services à la pièce en fonction des besoins et de leur compréhension de l'écosystème d'accompagnement et des services et subventions qu'ils pensent pouvoir obtenir. De plus, ils optent souvent pour un accompagnateur de l'ÉS sans savoir s'il offre le service le plus adapté à leurs besoins.

## 2.3 ABSENCE DE MAILLAGE ENTRE LES ACCOMPAGNATEURS

Les accompagnateurs agricoles et ceux de l'ÉS agissent souvent séparément. Leurs services ne sont pas coordonnés. Plusieurs cédants et repreneurs ont exprimé le manque d'accompagnement structuré, étape par étape, couvrant l'ensemble du processus de RCA. Ils soulignent l'intérêt d'un maillage plus fort entre les services offerts par les différents types d'accompagnateurs, incluant ceux des experts-conseils subventionnés qui participent au processus de reprise. Le manque de maillage se traduit fréquemment par le fait que les cédants et les repreneurs doivent chercher eux-mêmes, et à l'aveuglette, les ressources appropriées selon leurs perceptions de la situation.

## 2.4 MANQUE D'ACCOMPAGNEMENT AUX RCA DE TYPE OBNL

La recherche permet de souligner l'absence d'un organisme dédié exclusivement à l'accompagnement des reprises en mode OBNL en agriculture. La CRDQ pourrait en principe avoir accès à une subvention pour faire l'accompagnement, mais ne possède pas une expertise dans cette forme juridique.

« ... les OBNL, là, qui fait ça? Je me souviens qu'on a eu des soucis, qu'on cherchait partout "qui peut nous aider pour les OBNL", on ne trouvait personne, jamais... » - Un accompagnateur du réseau agricole.

En conclusion, la recherche laisse entrevoir que la RCA implique davantage de participants et complexifie les dynamiques de groupe. Elle nécessite, par le fait même, un accompagnement plus soutenu que les reprises familiales et non-apparentés (individuelles ou en partenariat). Les participants à cette recherche dénotent ainsi une difficulté d'accès à l'accompagnement à toutes les étapes du processus, de même que le manque d'expérience en gestion collective des experts-conseils du Réseau Agriconseils. De son côté, l'accompagnement offert par le réseau de l'ÉS demeure parcellaire et ne couvre pas toutes les phases du processus RCA, surtout la post-reprise.

Donc, bien que de nombreux efforts aient été déployés au courant des dernières années pour consolider l'écosystème d'accompagnement de la RCA, surtout du côté de l'écosystème de l'ÉS, il demeure qu'un travail de bonification pourrait être fait pour offrir un accompagnement davantage cohérent, structuré et orchestré entre les acteurs agricoles et ceux de l'ÉS.

## SECTION 3 : COMPLEXITÉ DU PROCESSUS DE LA RCA

Cette section résume certaines particularités du processus de la RCA et explique les raisons de sa complexité soulignées par les différents répondants. Notons, à titre de rappel, que le processus de RC générique compte quatre grandes étapes (voir le tableau en annexe), il est aussi dynamique et itératif. Ces étapes sont : pré-reprise; négociation; étape de transaction; et post-reprise.

### 3.1 PARTICULARITÉ DU PROCESSUS

- Processus plus long et plus complexe** - Les études précédentes sur la RC montrent que, généralement, et dans tous les secteurs, le processus de RC est souvent long parce qu'il s'agit d'un transférer à trois volets : les avoirs, les savoirs et les pouvoirs. Ce processus est long parce que l'équipe repreneuse doit entamer deux démarches en parallèle : d'une part, bâtir l'aspect associatif de la nouvelle EÉS et, d'autre part, procéder à l'acquisition de l'entreprise visée. Les accompagnateurs doivent donc être sensibilisés à ces deux démarches et leur concomitance pour bien conseiller le collectif reprenneur dans la coordination des différentes étapes.
- Cependant, cette recherche terrain montre que le processus de RC dans le secteur agricole est encore plus long et surtout plus complexe que les RC réalisées dans d'autres secteurs d'activités (ex. le secteur du commerce du détail). Les raisons évoquées pour expliquer cette complexité sont liées au fait que la RCA comporte des particularités découlant, entre autres, de la culture du milieu agricole, de l'enracinement des agriculteurs au patrimoine familial et au mode de vie associé au métier, ou encore de la hausse fulgurante de la valeur des actifs fonciers agricoles.
- Processus itératif et non linéaire** - Les étapes du processus RCA ne se réalisent pas souvent d'une façon linéaire ; parfois, il y a des allers-retours entre les différentes étapes du processus, et ce, en raison de la pluralité des acteurs mobilisés et des conflits qui surgissent entre les cédants et le groupe de repreneurs. Ces conflits sont liés, entre autres, à l'attachement des cédants et de leurs familles à leurs patrimoines fonciers.
- Gestion collective multipartite** - Le processus de la RCA comporte également des particularités concernant le montage financier (risque et prix élevé des terres) auquel participent plusieurs acteurs financiers; la gouvernance (volonté des cédants de rester et centraliser le pouvoir), et les dynamiques de groupe, entre autres, qui peuvent expliquer sa lenteur et parfois son échec.
- Processus peu concluant et impasse** - Les accompagnateurs rencontrés ont souligné que beaucoup de fermes qui amorcent un processus de reprise ne se rendent pas plus loin que les étapes préliminaires. Comme le montre cette citation.

« ...Très rare qu'un processus soit fini et la reprise collective se concrétise. Je ne suis jamais passé au-delà des étapes préliminaires, et même encore là, des étapes exploratoires et je voyais un qui a abandonné, un autre qui a abandonné ... J'ai mis énormément de temps en étape exploratoire. » - Accompagnateur de l'ÉS.

### 3.2 RAISONS EXPLIQUANT LA COMPLEXITÉ DU PROCESSUS RCA

Au-delà de montrer les particularités du processus de RCA, cette recherche a identifié aussi les raisons de sa complexité et de sa lenteur. Nous les résumons dans ce qui suit :

- Absence d'un processus clair et commun pour la RCA** - Ceci complexifie le transfert et provoque une lenteur, car les repreneurs et les cédants se posent beaucoup de questions et ne savent pas par où commencer (surtout en ce qui concerne le choix des structures juridiques). Comme l'information n'est pas regroupée et présentée

d'une façon synthétique, ils ont l'impression de chercher dans les dédales. Les conseillers et les accompagnateurs ne sont pas aussi très outillés pour les accompagner dans ce processus.

« ... Le défi est souvent au début pour choisir un plan de match. Donc qu'est-ce qu'on va faire? Vers quoi on se dirige? Est-ce qu'on se dirige vers une coop ou vers un OBNL? Est-ce qu'on met les terres en fiducie d'utilité sociale. Donc, de définir quels sont nos priorités, nos objectifs et d'établir le plan de match ? ... Il y a souvent des embûches qui se présentent en cours de processus... Je pense notamment à toutes les questions de financement, de subventions, et de la réglementation ... » - Une experte - Avocate fiscaliste

- **Manque de maillage des expertises requises pour réussir une RCA** - La reprise d'une ferme agricole nécessite l'intervention de divers experts en droit, en fiscalité et en gestion, mais c'est souvent difficile de les trouver, surtout ceux spécialisés à la fois dans le domaine agricole et celui de l'ÉS. Le manque de coordination et de maillage entre les accompagnateurs de l'ÉS et ceux du secteur agricole cause aussi des blocages dans les processus RCA.

« ... Dans le domaine agricole, il y a moins de gens experts. Ça fait que ça demande cette double expertise de connaître les coops et connaître le monde agricole. Donc, ce n'est pas de leur montrer à faire leur travail agricole, c'est vraiment comment transférer correctement le bébé, puis de s'assurer d'être capable de le gérer après ... » Un expert-conseil

- **Difficulté de réunir les membres du groupe de repreneurs** – Le manque de temps des agriculteurs, particulièrement durant la saison agricole, bloque dans certains cas l'avancement du processus de reprise

« Tu sais, c'est très difficile d'accompagner un processus de reprise... juste se réunir pour se parler, c'était un défi, là, trouver un moment pour réunir tout le monde est compliqué..., il y a beaucoup de coaching à faire pour chacun ... » - Un accompagnateur de l'ÉS.

- **Complexités juridiques et fiscales des modèles collectifs** – Selon nos répondants, la particularité des formes juridiques des EÉS et les enjeux fiscaux lors de la vente de la terre expliquent en partie la complexité et parfois l'échec du processus de RCA.

« ... un des éléments de complexité est que tu te ramasses avec le propriétaire de la Terre qui est en SENC avec ses collègues, la SENC n'est pas propriétaire de la Terre. La SENC est donc locataire sur la terre et propriétaire des serres et d'un bâtiment qui a été construit grâce à un prêt cautionné par la Financière Agricole... Le cas est complexe; dans une entreprise Inc., ce n'est pas compliqué, tu as une compagnie, tu as des valeurs, des actifs, des actions, c'est clair, et c'est facile à évaluer et à vendre. Tandis que dans une entreprise agricole, on s'entend qu'il n'y a pas une coop qui peut se payer la terre » Un accompagnateur agricole

- **Négociation complexe avec les cédants** – Comme l'illustre la citation ci-après, la préparation des cédants et les nombreuses négociations avec eux rendent le processus de RCA plus long, plus difficile, et parfois n'aboutit même pas.

« ..., Dans la première étape, le pré transfert, négo, c'est vraiment que chacun sache ce qu'il veut vraiment; c'est dans cette phase-là que les gens doivent être capables d'identifier et d'exprimer clairement ce qu'ils veulent et ce qu'ils souhaitent ... Et très souvent, les repreneurs ont beaucoup plus de facilités que les cédants. Puis, un défi qu'on rencontre, c'est que les cédants ne se sont pas toujours préparés à un scénario de ce qu'ils vont faire après; ou ils pensent qu'ils sont prêts, mais finalement ils ne le sont pas. Donc, dans ce cas-là, ça crée des négociations plus difficiles parce qu'on rencontre des nœuds ... ». Une experte-conseil

- **Manque d'accompagnement pré-reprise** – Les répondants ont souligné l'importance d'outiller les cédants et les repreneurs bien avant le début du processus. Il est nécessaire d'allouer beaucoup de ressources aux étapes préparatoires, car une bonne préparation en amont pourrait garantir le succès du processus.

« ... À mon avis, avant que quelqu'un se mette dans une posture d'acquisition, il y a tout un chemin qui doit être fait de préparation, de préparation stratégique, de préparation financière, de préparation de gouvernance, et cette partie-là, elle n'est pas encore bien travaillée. Puis, on réfléchit à comment on peut consolider l'écosystème là-dessus... » - Une accompagnatrice d'ÉS.

- **Manque d’accompagnement post-reprise structuré** – Les répondants ont déploré le fait que l’accompagnement post-reprise est souvent négligé et mal structuré. Ceci cause des obstacles aux projets de RCA. Soulignons que dans la majorité des cas de reprises, les cédants restent dans l’entreprise (cas de transformation de statut) et prennent le contrôle de la nouvelle entreprise collective (coopérative ou OBNL) au détriment des autres membres. Ceci qui pourrait causer des conflits et mettre en danger la viabilité de l’entreprise transférée.

« la post-reprise, l'année de transition est cruciale et elle est très difficile, parfois mentalement. Je me rappelle avoir financé une reprise en coop de travailleurs (...). Un jour la personne est venue en pleurant dans le hall, je me suis dit oh là, c'est catastrophique financièrement. Non, non, ce n'était pas du tout ça. C'était juste qu'elle avait un membre de son CA qui était désengagé et qui était toujours là (...). Je pense que l'accompagnement aide la personne à prendre du recul parce qu'émotionnellement c'est difficile; elle se sentait trahie ». Une accompagnatrice en ES

- **Plusieurs cédants conservent la terre dans la famille biologique** – Selon les répondants, ce problème, lié au fait que les terres relèvent du patrimoine familial, complexifie souvent le processus de RCA. Bien que les enfants ne soient pas intéressés par l’agriculture, le foncier leur est souvent destiné comme un héritage de grande valeur. Dans ce cas, la réalisation du transfert est plus complexe et la gestion de l’entreprise transférée serait aussi difficile.

En somme, à la lumière de résultats présentés ci-dessus, nous pouvons souligner qu’en effet, le processus de RCA est très complexe et plusieurs raisons expliquent cette complexité. Notons, par exemple, le fait que, dans plusieurs cas de RCA, ce n’est pas seulement l’entreprise qui est transférée, mais également le lieu de vie familiale et du travail, de l’identité personnelle du cédant comme de son héritage familial, et de ses valeurs. La volonté exprimée par la plupart des cédants de continuer de travailler à la ferme, une fois le transfert complété, démontre leur attachement à l’identité d’agriculteur. Soulignons aussi le fait que dans la majorité de cas de RCA complétés, les terres ne sont pas transférées ou achetées, mais elles sont juste louées. Ces processus de reprises dites partielles sont plus complexes, surtout pour la gestion post-reprise.

## SECTION 4 : ENJEUX DE LA RCA

Les résultats de la recherche permettent de souligner que les principaux enjeux qui affectent le processus de la RCA se trouvent à la jonction des enjeux propres à l'agriculture et de ceux qui sont spécifiques à la reprise collective. Le modèle de RCA est considéré souvent comme une alternative à la façon plus conventionnelle d'entreprendre en agriculture. Ce faisant, ce mode de reprise se heurte également aux logiques de l'écosystème agricole qui n'est pas structuré pour accompagner le processus particulier de la RCA

En plus d'identifier les enjeux connus et documentés du secteur agricole<sup>7</sup> et ceux de la reprise collective en général<sup>8</sup>, les participants à cette recherche terrain ont pu mettre en exergue certains enjeux typiques à la RCA. Ils sont répertoriés, dans ce qui suit, en les classant par catégories :

### 4.1 ENJEUX DE FINANCEMENT

Les enjeux de financement de projets de RCA sont ressortis en tête lors de l'analyse de données. Cette catégorie affiche une plus grande fréquence de mentions lors d'analyse d'entrevues, dans N'vivo, après les enjeux relatifs à l'accompagnement. Selon les répondants, les groupes repreneurs font face à d'importants enjeux de financement qui nuisent à leurs projets de reprise :

#### 4.1.1 MANQUE DE FONDS DÉDIÉS (ACCÈS LIMITÉ AUX PROGRAMMES DISPONIBLES)

Généralement, les répondants ont souligné l'incapacité des fermes en processus de reprise, qui sont généralement de petites tailles et peu rentables, d'avoir accès au financement disponible, car

- D'un côté, comme l'illustre la citation qui suit, les modèles d'EÉS ne cadrent pas souvent avec les programmes de financement offerts par les financeurs agricoles (ex. MAPAQ; FADQ); ces derniers considèrent beaucoup la capacité d'emprunt des agriculteurs qui est souvent basée sur leur capacité d'offrir leur terre en garantie. Donc, les EÉS peuvent difficilement aller chercher le financement nécessaire pour couvrir le rachat des exploitations agricoles, parce que les terres sont soit possédées par les cédants qui veulent les garder ou bien ces entreprises n'ont pas la capacité financière d'acheter le foncier. Avec l'augmentation de la valeur de ce dernier, beaucoup de fermes sont sur des terres louées.

« (...) Dans le discours populaire, on dit toujours : 'Si on va en collectif, il y a de la subvention', mais ce n'est pas le cas en agriculture, tu sais, c'est ça la réalité ... Je pense que ça explique aussi pourquoi il n'y en a pas tant de projets collectifs en agriculture. Comment on fait pour se rendre là? Ben c'est de reconnaître la particularité. Tu sais, je ne peux pas croire qu'au Québec, il n'y a pas encore une case coop quand tu appliques sur un programme au MAPAQ ... » - Une accompagnatrice de l'ÉS.

- D'un autre côté, les financeurs du secteur de l'ÉS ne sont pas généralement présents (participants) aux montages financiers des projets de RCA pour des raisons inconnues des répondants et qu'on ignore aussi.

#### 4.1.2 MÉFIANCE ET PRÉJUGÉS ENVERS LES MODÈLES COLLECTIFS

- La recherche laisse entrevoir que les financeurs conventionnels et les conseillers en financement ne connaissent pas suffisamment le fonctionnement des EÉS et semblent les aborder avec méfiance. Souvent, ils ne sont pas

<sup>7</sup> Rappelons ici les principaux enjeux: L'agriculture fait présentement face à des enjeux importants pour assurer sa pérennité, notamment le vieillissement et le départ à la retraite d'une génération d'agriculteurs, coût exorbitant des terres agricoles dépassant le plus souvent sa valeur agronomique, coûts élevés des investissements nécessaires à la production (en moyenne 6\$ d'investissement pour 1\$ de retombées), perte de rentabilité, changements climatiques et forte concurrence mondiale. Pour plus de détails sur ces enjeux, consulter le rapport de revue documentaire).

<sup>88</sup> Consulter le rapport de la revue documentaire pour connaître les enjeux de la reprise collective.

habitués à travailler avec des montages financiers complexes impliquant une multitude de partenaires, avec des logiques non-mercantilistes ou avec l’attribution du risque financier à un collectif.

« ... Je pense, s'il y avait des conseillers ou des analystes en financement de coopératives qui pourraient venir intervenir pour jouer un peu le rôle d'aider au montage financier de notre projet, d'aider ma conseillère en financement. Elle avait une certaine connaissance là, mais on apprenait ensemble. Tu sais, ils ne connaissent pas les coops et ont des incertitudes sur leur viabilité » - Un repreneur.

#### 4.1.3 INADÉQUATION DES SUBVENTIONS DISPONIBLES AUX BESOINS DES PROJETS DE RCA

La majorité des répondants nous ont souligné aussi l’inadéquation des programmes de subvention offerts par les subventionnaires agricoles et ceux de la finance solidaire avec la réalité de la RCA. D’un côté, la plupart des projets RCA ne sont pas admissibles au PSRC. De l’autre côté, les subventions du MAPAQ et de la FADQ sont versées aux propriétaires d’entreprises avec des contraintes basées sur la réalité des modèles entrepreneuriaux conventionnels, ce qui les rend difficilement accessibles aux coopératives possédant plusieurs catégories de membres. Notons que même si certaines contraintes ont été levées récemment pour les coopératives, les fermes de type OBNL demeurent toujours inadmissibles.

« ... Vraiment ce qui nous cause beaucoup de défis, c'est toute la question de la Financière [FADQ] qui ne reconnaît pas les OBNL. Donc, c'est ça, c'est parce que moi, en ce moment, j'ai un prêt garanti par la Financière agricole. Donc, si on devient un OBNL, je perds cette garantie, donc je perds mon prêt. Alors, c'est pour ça que j'essaie de rembourser ce prêt-là d'une autre façon. Si la Financière reconnaissait les OBNL, on pourrait faire un transfert de prêt, ça serait beaucoup plus simple. Alors, c'est notre frein principal. C'est ça qui nous met vraiment des bâtons dans les roues. » Une cédante- repreneuse.

L’absence de reconnaissance des OBNL de la part de la FADQ et du Fonds d’investissement pour la relève agricole (FIRA) est un obstacle majeur au développement de la RCA. Ceux qui optent pour ce modèle doivent chercher le financement de leurs projets de reprises auprès d’autres sources alternatives, notamment par les campagnes de sociofinancement et les levées de fonds communautaires.

#### 4.1.4 DILEMME DE RENTABILITÉ VS AUGMENTATION DE LA VALEUR FONCIÈRE

Selon les répondants, ce qui est aussi un enjeu pour le financement de projets de RCA est la situation précaire des fermes agricoles. Souvent, ces fermes ne peuvent pas présenter des garanties de viabilité aux financeurs, car les coûts de leur exploitation sont élevés et qu’ils ne peuvent pas acheter le foncier pour le mettre en garantie à cause de sa valeur très élevée.

« ... Je pense que quand on regarde la situation de l'agriculture au Québec, pour beaucoup d'agriculteurs, les revenus nets en agriculture ne sont pas toujours très bons. Donc, la terre, la valeur foncière, devient souvent un des éléments qui permet aux agriculteurs de réussir économiquement; c'est avec la valeur de la terre qu'ils réussissent à se financer auprès de la Financière agricole. Donc, il y a ce phénomène-là, où certains fermiers peuvent avoir de la difficulté à réussir grâce à leurs opérations. Et ce qui leur permet de se sortir économiquement, c'est la prise de valeur de la terre ... » - Un accompagnateur agricole.

### 4.2 ENJEUX D’ACCOMPAGNEMENT

Les enjeux d’accompagnement sont aussi les plus mentionnés par les participants à la recherche. Comme expliqué dans la section 2 « état de l’accompagnement de la RCA », l’enjeu majeur détecté dans l’offre d’accompagnement est l’absence d’un continuum de services pour les cédants et les repreneurs collectifs; la coordination entre les différents types d’accompagnateurs est mal ordonnée (mappée). Les principaux obstacles identifiés sont :

#### 4.2.1 ACCOMPAGNATEURS AGRICOLES PEU OUTILLÉS POUR LA RCA

Certes, comme souligné dans la section 2, le milieu agricole dispose d’un large éventail de services d’accompagnement pour guider les cédants et les repreneurs à travers un processus de transfert familial ou non-apparenté, notamment des

conseillers en transfert, en financement et en gestion, ainsi que des fiscalistes et des comptables qui connaissent les spécificités du contexte agricole.

Cependant, les résultats de cette recherche montrent que cet écosystème demeure peu outillé pour accompagner les projets de RCA et les besoins qui les accompagnent en termes de gestion et de gouvernance. En réalité, les experts-conseils et les accompagnateurs du milieu agricole connaissent généralement très peu les modèles collectifs. Les cédants et les repreneurs collectifs ont besoin de services-conseils spécialisés, mais peinent à trouver de l'accompagnement adéquat dans le bassin de spécialistes subventionnés par le réseau Agri-conseil, ou à cadrer dans les programmes de subventions (ex. le PSRC) qui couvrent une partie des frais d'honoraires de ces experts. Plusieurs répondants déplorent aussi les coûts exorbitants des services conseils offerts par ces derniers. Parfois, même avec la subvention du PSRC, le 30% des frais résiduels à la charge des cédants et des repreneurs demeure trop imposant pour la capacité financière de la petite entreprise agricole.

« ...On se serait attendu à ce que l'appareil d'accompagnement agricole en particulier soit plus en mesure de nous donner quelque chose de solide. Et ça, c'est quand même une déception pour moi ... ». Un cédant

#### 4.2.2 ACCOMPAGNATEURS DE L'ÉCOSYSTÈME DE L'ÉS PEU EXPÉRIMENTÉS POUR LE SECTEUR AGRICOLE

Comme présenté dans la section 2, l'écosystème d'accompagnement de l'ÉS (Réseau COOP; CDRQ; Chantier de l'ÉS; et certains Pôles régionaux d'ÉS) a développé, depuis une dizaine d'années, de l'expertise dans le soutien et l'encadrement de la RC en général. Cependant, ces accompagnateurs ne connaissent pas suffisamment les spécificités du secteur agricole, ce qui réduit la qualité de leur offre de services. De plus, la recherche a identifié l'incapacité de cet écosystème à proposer une offre de services structurée et cohérente pour l'ensemble du processus de RCA et dans toutes les régions.

Plusieurs répondants ont souligné que le manque de formations offertes pour ces conseillers sur les aspects financiers, fiscaux, légaux et opérationnels de la RCA est un enjeu majeur pour la qualité de l'accompagnement offert à ce modèle de reprise. De plus, il n'existe encore aucun accompagnement dédié pour les projets de reprise de type OBNL.

### 4.3 ENJEUX FISCAUX

La recherche laisse entrevoir que le secteur agricole est encadré par plusieurs lois et règlements fiscaux qui peuvent complexifier la réalisation de projets de RCA nécessitant, par exemple, de l'habitation collective; le morcellement de lots de terrain; la division de la partie superficielle du tréfonds du lot agricole; la compatibilité des régimes d'assurances ou de financement agricole et d'habitation; etc. Les deux enjeux fiscaux les plus mentionnés par les répondants sont :

#### 4.3.1 NON-ACCES DES ÉÉS AU TRAITEMENT FISCAL PRÉFÉRENTIEL

Le secteur agricole dispose généralement d'un traitement fiscal préférentiel et d'un éventail de conseillers subventionnés spécialisés dans les questions fiscales agricoles. Les résultats de la recherche montrent que ces avantages ne sont pas accessibles aux ÉÉS. De plus, les conseillers agricoles subventionnés connaissent généralement très peu les modèles collectifs et sont donc, peu outillés pour bien guider leurs clients dans de judicieux choix de stratégies de transfert adaptés aux modèles collectifs. Les modèles d'ÉÉS sont souvent sujet à un traitement fiscal complexe, désavantageux et incertain nécessitant l'intervention de conseillers spécialisés, qui sont difficiles à trouver et dont les services sont coûteux. En résumé, au niveau fiscal, les parcours de RCA sont parsemés d'imprévus, parfois, très déplorables pour les cédants et les repreneurs.

« Dans le domaine agricole, il y a beaucoup de règles fiscales avantageuses pour les agriculteurs, auxquelles les propriétaires d'entreprises dites non agricoles ou régulières n'ont pas accès. Mais, souvent, quand le propriétaire d'entreprise agricole se met en structure collective, bien, on perd ces avantages fiscaux lors du transfert. » - Une experte-conseil.

### 4.3.2 DIFFICULTÉ DE TRANSFORMATION DE STATUT

La difficulté de transformer directement le statut d'une société en nom collectif (SENC) à une coopérative sans passer par une incorporation (INC.) a été soulignée par les répondants. Nous avons noté que la majorité des fermes qui amorcent un processus de transfert sont des sociétés en nom collectif (SENC). Cependant, il apparaît que la transformation d'une SENC en coopérative n'est pas possible sans la transformer, dans un premier temps, en une entreprise incorporée (INC.). Il en résulte des frais additionnels pour notariater les transactions supplémentaires nécessaires à la formalisation du transfert. Cet obstacle décourage certains repreneurs collectifs peu préparés ou peu engagés. Il semble donc indispensable de réfléchir au développement d'outils permettant de faire évoluer le cadre juridique et réglementaire entourant la fiscalité agricole afin que ces cadres puissent mieux s'appliquer aux modèles collectifs en reconnaissant leurs spécificités.

## 4.4 ENJEUX DE GESTION

Cette recherche montre que les enjeux de gestion et de gouvernance occupent une place centrale dans les dynamiques de transfert. Ces enjeux sont importants et plusieurs font écho à ceux mentionnés pour les transferts non-apparentés et/ou la reprise collective en générale (voir le rapport de la revue documentaire) alors que d'autres sont spécifiques à la RCA. Ces derniers sont :

### 4.4.1 GESTION COLLECTIVE COMPLEXE

La recherche laisse croire que les cédants et les repreneurs collectifs, qui arrivent à traverser les multiples défis que représentent le processus de RCA, sont ceux qui sont capables de cultiver une dynamique de groupe saine et efficace. Cependant, dans plusieurs cas, ils ne maîtrisent pas les outils de gestion collective (de groupe), de communication et de résolution de conflits. Les répondants expliquent cet enjeu par des lacunes observées dans l'écosystème d'accompagnement à différents niveaux. Les services des accompagnateurs de l'ÉS couvrent généralement le fonctionnement associatif de base, mais pas les problématiques de gestion spécifiques aux fermes agricoles. Du côté agricole, les conseillers en gestion qui savent accompagner la RCA sont très peu nombreux et leurs services ne sont pas suffisamment couverts par les subventions du Réseau Agriconseils. La recherche laisse entrevoir un manque de subventions permettant de faciliter l'accès des repreneurs à des accompagnateurs spécialisés en gestion et en gouvernance collective agricole.

« ... On s'est rendu compte, en fait, en travaillant avec la conseillère du CLD [Centre local de développement], ce qu'elle nous disait, "c'est que vous avez fait un plan de transfert, vous avez vraiment bien mené le bateau du transfert, mais là vous êtes dans une phase de reprenariat et vous n'avez pas de plan de reprenariat." Tu sais, c'est comme dans la phase technique du transfert, il y a beaucoup d'accompagnement, mais une fois que le transfert est fait, c'est comme : "Bon ben, bonne chance!", il n'y a rien. » - Une repreneure.

### 4.4.2 CONTINUITÉ DU CONTRÔLE DES CÉDANTS

Les répondants ont pointé la difficulté pour les fermiers cédants de laisser aller « la pleine maîtrise » de leurs fermes, de transférer le pouvoir décisionnel et le savoir-faire nécessaires pour l'autonomie et la responsabilité des repreneurs (nouveaux codirigeants). À l'instar des autres formes de reprises agricoles, la ferme en transfert est souvent le fruit d'une vie de travail acharné. Donc, c'est difficile pour les cédants de couper le lien avec leur entreprise. De plus, les terres agricoles représentent un patrimoine familial à forte valeur symbolique et monétaire, ce qui complexifie les enjeux émotionnels liés au transfert. Pour ces raisons et bien d'autres, les cédants tendent à vouloir garder le contrôle de leur entreprise dans le souci de garantir sa pérennité.

### 4.4.3 CHANGEMENT DE POSTURE ARDU

L'incapacité des repreneurs collectifs à bien jouer leurs nouveaux rôles et responsabilités de gestion liés à leur nouvelle posture de « travailleur-gestionnaire » nuit à la bonne gestion de la ferme reprise en collectif. Ce défi a aussi été souligné

dans la littérature pour les autres formes de repreneuriat collectif (voir les détails dans le rapport de la revue documentaire). Devenir copropriétaire et cogestionnaire d'une entreprise agricole demande notamment de prendre plus de responsabilités et d'initiatives. Dans le cas des reprises internes ou de transformation de statut, le défi est d'autant plus grand, car les cédants et les repreneurs doivent faire évoluer les structures de pouvoir informelles ancrées dans les habitudes de travail partagées, ce qui peut contribuer à maintenir les repreneurs dans un état de subordination malgré le transfert et le changement de posture

« ... Déjà, on se mettait un peu dans une posture de "Bon, je ne suis pas juste employé subordonné, mais je commence à prendre des responsabilités, un peu, avoir des initiatives"... [Le cédant] était dans cette optique-là aussi de justement déléguer des responsabilités et voir un peu comment ça se passait, qui était capable d'y arriver parce que c'est quand même ça, je pense, le principal défi, cette transition du rôle d'employé à la prise de responsabilités. » - Une repreneure.

Pour l'instant, l'écosystème d'accompagnement semble manquer de ressources pour accompagner cédants et repreneurs dans leur changement de posture en amont du processus de reprise.

Comme souligné plus haut, la recherche laisse entrevoir un manque de connaissances et de compétences en gestion et gouvernance des entreprises collectives dans le secteur agricole. Ceci affecte négativement le découpage des tâches, et la répartition des rôles et des responsabilités entre les repreneurs (nouveaux cogestionnaires). Le changement de posture est difficile, ce qui empêche, dans certains cas, d'atteindre un fonctionnement efficace, égalitaire et démocratique tout en soutenant l'autonomie de chacun. Certaines questions liées à des enjeux d'équité sont soulevées. Par exemple, est-il essentiel que tous les membres d'une coopérative de travailleurs participent également aux tâches de gestion? Est-il acceptable que certains membres conservent davantage une posture de travailleur?

En somme, la recherche laisse entrevoir que les enjeux de la RCA se trouvent à la confluence des enjeux propres à la reprise collective en générale et de ceux spécifiques au secteur agricole. L'écosystème de soutien et d'accompagnement agricole n'est pas structuré pour répondre à ces enjeux de la RCA et celui de l'ÉS joue un rôle de premier plan dans la structuration de la RCA, mais ses ressources et les connaissances de ses accompagnateurs ne suffisent pas à couvrir l'ensemble des besoins pour un accompagnement cohérent. Notons, pour finir, que les enjeux d'accompagnement sont transversaux à l'ensemble des catégories d'enjeux.

## SECTION 5 : FACTEURS FACILITANT LA RCA

Bien que plusieurs enjeux entravent le développement du modèle de la RCA, la recherche a permis d'identifier plusieurs facteurs et leviers existants, mais qui méritent d'être bonifiés pour faciliter davantage la concrétisation de projets de RCA et leurs succès. Ces facteurs sont regroupés dans ces quatre catégories, selon leur nature.

### 5.1 FACTEURS FINANCIERS

D'une façon générale, les recherches sur le transfert d'entreprises montrent qu'en plus de la disponibilité des fonds et de l'accompagnement, dans toutes formes de reprise, la santé financière de l'entreprise est un élément important pouvant favoriser la réussite d'un transfert, particulièrement lors de la phase de pré-transfert alors que cédants et repreneurs évaluent la faisabilité, les avantages et les inconvénients de la démarche. La viabilité et la rentabilité de l'entreprise renforcent la capacité et la motivation d'achat des repreneurs et un faible taux d'endettement maximise les revenus tirés de la vente pour le cédant. La capacité du cédant à faire des compromis financiers sur le prix de vente de l'entreprise est aussi un facteur facilitant souligné par la majorité des répondants.

Cependant, cette recherche montre que, dans le secteur agricole, la santé financière de petites fermes est souvent fragile et que les facteurs de succès de nature financière les plus mentionnés par les répondants sont :

- **Soutien communautaire** - Les projets de RCA réussis sont soutenus par le travail bénévole et les levées de fonds communautaires. C'est le cas des reprises (type transformation) réalisées dans certains cas étudiés.
- **Capacité des repreneurs non-apparentés à apporter une mise de fonds nécessaire** - Cette mise de fonds est soulignée par plusieurs répondants comme un facteur déterminant de réussite d'un transfert. Malheureusement, les repreneurs non-apparentés qui optent pour un modèle collectif n'ont pas souvent assez d'argent pour constituer cette mise de fonds.
- **Admissibilité au programme de subvention dédié à la RC (PSRC)** - Ce programme est certes un levier pour la RCA, mais il serait important de faciliter davantage l'admissibilité des entreprises agricoles qui ont des risques plus élevés. De plus, selon nos répondants, ces entreprises sont rarement admissibles au PSRC étant donné que les RCA sont beaucoup plus de types « transformation de statut juridique » vers des coopératives de solidarité ou des coopératives de travailleurs.
- **Multiplicité des programmes financiers** - L'existence de programme de financement dédiés au secteur agricole et aux EÉS aide, dans certains cas, à la réalisation du transfert vers un collectif. Cependant, selon les répondants, il est important d'accroître l'accessibilité des projets de RCA à ces programmes, en révisant les critères d'admissibilité.

« ... aujourd'hui, il y a beaucoup d'outils financiers sur le marché pour la reprise collective qui fonctionnent plutôt bien, avec de belles conditions de reprise. Ceci étant, on sait que les marges sont vraiment faibles en agriculture. Tu sais, même si on n'a pas tous les outils financiers, on a quand même des partenaires financiers qui sont là... » Une accompagnatrice en ÉS

- **Connaissance de programmes financiers existants** - Cette connaissance des programmes aide les repreneurs à choisir ceux qui sont les plus adaptés au statut juridique retenu pour leur entreprise (OBNL ou coopérative), car choisir un bon statut juridique aiderait l'obtention du financement.

« ... Aller chercher des parts, par exemple pour les coops, des obligations communautaires pour les OBNL. Certains programmes collent mieux que d'autres ... Les coops de travailleurs, là, en ce moment, vont quand même avoir des enveloppes spécifiques, là, avec le développement de Employee Ownership Trusts ... Donc c'est bien de connaître ça, ce que chaque statut peut t'apporter ». Une accompagnatrice en ÉS

- **Assouplissement offert par certaines institutions financières dédiées** aux entreprises agricoles ou aux EÉS. Par exemple, le FIRA a changé ses critères d'admissibilité pour faciliter et inclure le financement de certains projets de RCA. Ce changement pourrait avoir un effet d'entraînement sur d'autres institutions financières en les incitant à assouplir leurs critères également afin d'inclure les EÉS et les projets de RCA.

## 5.2 FACTEURS RELATIFS À LA GESTION

En plus des facteurs relatifs à la gestion soulignés dans la littérature sur le transfert d'entreprises en général, tels que : la communication régulière et transparente entre repreneurs et cédants; la planification précoce du transfert; la bonne organisation du travail et la collaboration; et les compétences et savoir-faire des repreneurs et des cédants, cette recherche terrain a permis d'identifier d'autres facteurs de gestion spécifiques aux reprises dans le secteur agricole. Ces facteurs sont résumés dans ce qui suit :

- **Formations en gestion d'entreprises collectives offertes aux repreneurs.** Ces formations sont considérées, par les répondants, comme un facteur de succès essentiel aidant à la concrétisation du transfert et la gestion de l'entreprise reprise (gestion post-reprise). Les repreneurs apprécient beaucoup les formations et les conseils qu'ils reçoivent en gestion et gouvernance des EÉS; la connaissance détaillée des différents types d'EÉS les aide aussi à faire un meilleur choix du statut juridique.

« Je parlais lors de mes rencontres avec des repreneurs potentiels du modèle de l'économie sociale, comment ça se gère, une coop, un OBNL. Puis, ils ont fini par dire : Ah oui, ça fait du sens, là. Je pense qu'on va aller vers l'économie sociale. Donc, il existe quand même de beaux avantages, là. C'est juste qu'on puisse les mettre en avant pour que les gens se dirigent plus vers ça ... » - Accompagnatrice en EÉS

- **Influence des cas modèles (l'influence des défricheurs)** - L'émergence de fermes collectives pouvant servir de modèles d'inspiration en matière de pratiques de gestion collective a été soulignée comme facteur d'influence par plusieurs répondants, car beaucoup de regards sont actuellement tournés vers les fermes nouvellement transformées en OBNL ou en coopérative.

- **Implantation et usage des pratiques de gestion collective** comme celles-ci:

- Meilleure intégration des nouveaux membres, surtout les membres travailleurs, dans les cas de coopératives de travailleurs ou de coopératives de solidarité reprises par transformation de statut juridique;

« Tu sais à quoi ça sert si on est déjà copropriétaire et qu'on a déjà une formule qui fonctionne? Tu sais, pour moi, la valeur de la coopérative, c'est d'intégrer les travailleurs puis de partager les défis et les avantages et tout ... ». Une accompagnatrice en EÉS

- Développement de pratiques de gestion participative transparente avec des outils de prise de décisions et de résolution de conflits;
- Développement de valeurs de solidarité. Les modèles coopératifs sont généralement basés sur les valeurs d'entraide, le partage des tâches et des responsabilités. Ainsi, la charge mentale diminue pour les membres d'une coopérative ou d'un OBNL.

« ... Le partage des tâches facilite aussi le sentiment d'équité, de juste place, tu n'es pas meilleur que moi, puis je ne suis pas meilleur que toi, mais on a chacun notre juste place. Moi je suis bonne là-dedans, toi tu es bon là-dedans, puis on se respecte chacun dans nos choses-là...Je pense que le mouvement coopératif pourrait faciliter cette prise de conscience de la saine complémentarité ». Une accompagnatrice agricole

- **Expérience de travail en collectif.** Les projets de RCA qui réussissent bien sont eux dont les groupes repreneurs avaient testé et instauré le modèle de gestion collective en amont du processus de transfert (ex. des fermes ayant testé le métier en groupe dans un incubateur notamment);

- **Planification du transfert en amont.** En tenant compte de l'occupation des agriculteurs et de la saisonnalité de leurs activités, cette planification a été soulignée comme un facteur essentiel pour les cédants et les repreneurs; elle leur permet d'obtenir des réponses à toutes leurs questions avant d'entamer concrètement le processus du transfert. Lors de ce processus, il serait aussi aidant de prendre le temps de bien gérer chaque étape;
- **Présence d'un « cédant-repreneur » qui connaît bien l'entreprise.** Ceci a été souligné comme un facteur très aidant à la réussite du projet de RCA. L'implication du cédant, dans le cas d'une reprise complète ou autres, facilite le transfert et contribue au succès de la ferme reprise.
- **Bonne préparation du groupe repreneurs.** Avec les difficultés du métier, l'encadrement des repreneurs potentiels (la relève), en leur enseignant des connaissances et des savoir-faire les aidant à développer du leadership, de l'engagement fort et une vision claire du projet de la RCA, a été souligné comme un facteur de réussite.

« Même si ça a l'air évident, finalement ça ne l'est pas autant qu'on le pense d'avoir de bonnes personnes. Tu sais, ça prend des leaders, ça prend des gens qui vont embarquer dans le projet ... On ne se le cachera pas, il y a du temps de plus à mettre là... » Une accompagnatrice en ÉS

### 5.3 FACTEURS RELATIFS À L'ACCOMPAGNEMENT

Plusieurs facteurs en lien avec l'accompagnement sont soulignés dans la littérature sur les reprises en général. Ces facteurs sont : l'existence d'un écosystème d'accompagnement capable de guider cédants et repreneurs; l'accessibilité à des programmes d'aide et d'accompagnement; l'appui de la famille et des amis; l'intervention du cédant pour favoriser l'intégration sociale des repreneurs; la volonté du cédant de superviser, d'accompagner et de continuer à travailler au sein de l'entreprise agricole après le transfert. Ces facteurs contribuent au succès de tous les modèles de reprise.

Cette recherche terrain révèle d'autres facteurs spécifiques à la RCA. Les plus mentionnés par les répondants sont :

- La collaboration et la concertation, dans certains cas, entre les accompagnateurs de l'ÉS et ceux du milieu agricole lors du suivi d'un projet de RCA. Le but de cette coordination est d'assurer la qualité et la continuité des services offerts aux repreneurs et aux cédants. Le travail collaboratif, en vue de développer des outils communs dédiés à l'accompagnement de la RCA, a été aussi mentionné par plusieurs répondants;

« ... Quand même, on a un bel écosystème d'accompagnement. Honnêtement, là. Donc, je pense que c'est quand même quelque chose qui est comme encourageant pour les groupes de promoteurs, mais qu'il est nécessaire de bonifier ... ». Une accompagnatrice en ÉS

- L'offre de services d'accompagnement spécialisés, substantiels et subventionnés. En général, beaucoup de services sont disponibles pour la RC. Cependant, il y a très peu de conseillers spécialisés en RCA et leurs services ne sont pas subventionnés;
- La diversification des types d'accompagnateurs et d'experts (fiscalistes; notaires, comptables; avocats fiscalistes; spécialistes en gestion d'ÉÉS).

« Ça prend de l'accompagnement de différents types ... En fait, Agricola était accompagné par l'ARTTERE pour trouver la terre, ça prend aussi de l'accompagnement au niveau fiscal, ça prend de l'accompagnement au niveau RH aussi, gestion RH ». Un cédant

- En somme, cette recherche laisse entrevoir que l'offre de services d'accompagnement et de formation dédiés à la gestion des ÉÉS; et le développement du savoir-faire en gestion d'une ferme agricole collective sont des facteurs importants.

### 5.3.1 ACCOMPAGNEMENT OFFERT PAR L'ÉCOSYSTÈME DE L'ÉS

Les répondants ont identifié certains facteurs de succès spécifiques à l'écosystème d'accompagnement du secteur de l'ÉS. Par exemple :

- **Formations en gestion d'ÉES offertes par certains acteurs de l'ÉS**, comme la CDRQ et le Réseau COOP, aux conseillers et accompagnateurs du milieu agricole et aux repreneurs collectifs. Cependant, la recherche révèle l'importance de retravailler le contenu de ces formations afin de les adapter aux cas de RCA.

« ... on a un mandat en ce moment de développer un parcours parallèle pour les groupes en transfert dans « Parcours Coop. » Peut-être qu'à terme, ça deviendra éventuellement un parcours transfert complètement séparé... notamment sur le transfert de connaissances, transfert de compétences, gestion du changement ... » - Un accompagnateur de l'ÉS

- **Offre d'accompagnement en collaboration avec les intervenants agricoles.** Les accompagnateurs de l'ÉS essaient, quand un projet de RCA est sur la table, de faire des interventions en partenariat avec les accompagnateurs du secteur agricole.

« ... Et puis bien sûr, on ne fait pas ça tout seul. On fait ça avec l'ensemble des intervenants agricoles pouvant contribuer au projet ». Un accompagnateur d'ÉS

- **Recrutement des conseillers dédiés à l'accompagnement des entreprises agricoles.** CQCM, Réseau COOP et CDRQ ont ce type de conseillers ayant des connaissances et une vue d'ensemble du secteur agricole

« ... L'accompagnement qui nous a été le plus utile, c'est par la CDRQ : la personne à l'époque, qui était notre conseillère, nous a aidés beaucoup, même pour enregistrer notre entreprise; faire les premiers procès-verbaux, etc. Quand on avait des questions, elle pouvait nous répondre... » - Une repreneure.

### 5.3.2 ACCOMPAGNEMENT OFFERT PAR L'ÉCOSYSTÈME AGRICOLE

Du côté de l'écosystème d'accompagnement agricole, les facteurs de succès spécifiques les plus mentionnés par les répondants sont :

- Pluralité et diversité d'acteurs de l'écosystème d'établissement agricole (ex. agents de maillage de l'ARTERRE ; experts du Réseau agri-conseil)
- Développement des incubateurs et des motels agricoles. Le passage des repreneurs par un incubateur agricole en amont du processus de reprise (coaching) est un facteur de succès souligné par plusieurs répondants ;
- Connaissance approfondie des enjeux du secteur par les accompagnateurs agricoles. Ceci les aide à développer des partenariats et des liens favorisant le maillage entre cédants et repreneurs, et la création d'occasions de rencontres entre divers acteurs concernés par un projet de RCA.

« Puis du côté des aspirants, je pense qu'il faut créer des occasions d'échanges et de partage. On en a quelques-uns qui nous interpellent à l'ARTERRE, puis il faut qu'on leur dise malheureusement, on n'est pas là pour ça. Notre base de données ne nous permet pas de faire des liens entre deux aspirants. ... On a notre base de données, mais n'est pas conçue pour ça. Mais, peut-être qu'on pourrait créer des occasions de type de mettre les gens ensemble ». - Un accompagnateur agricole.

- Connaissance générale des services offerts par les acteurs du réseau d'accompagnement de l'économie sociale et volonté d'établir des contacts avec eux.

« Plusieurs accompagnateurs agricoles ont entendu parler d'un acteur de l'économie sociale dans un événement de maillage ou une conférence et établissent le contact lorsqu'on vient les voir pour un cas de reprise d'une ferme en collectif ... ». - Un accompagnateur agricole.

## 5.4 FACTEURS ET LEVIERS RECOMMANDÉS

Les répondants recommandent de travailler pour développer certains outils et pratiques qui pourraient être, selon eux, de véritables leviers et facteurs de succès du modèle de la RCA. Leurs recommandations sont résumées dans ce qui suit :

- Offrir des avantages fiscaux aux coopératives, à leurs membres et aux fermiers cédants afin d'encourager la reprise non apparentée;
- Rendre accessible de l'information synthétisée pour les cédants et les repreneurs afin qu'ils comprennent mieux les règlements et les avantages qui s'appliquent aux fermes collectives et comment fonctionnent les modèles collectifs;
- Développer un plan d'accompagnement clair et synthétique, par étapes, avec des liens vers les ressources adéquates et des estimations de coûts de services pour chacune des étapes du processus de RCA. Lors du pré-transfert, il est important d'offrir des ressources (informations) synthétiques afin de guider les cédants et les repreneurs dans leur choix. Mettre en place des outils et des pratiques qui résoudront les problèmes qui rendent l'étape du pré-transfert si ardue : financement, fiscalité, choix de statut juridique (coops ou OBNL); gouvernance, etc.;
- Offrir de l'accompagnement de type clé en main afin d'éviter aux cédants et aux repreneurs de courir après les ressources;
- Adapter la réglementation pour la rendre favorable aux modèles collectifs. Changer certains règlements du secteur agricole qui pénalisent systématiquement les repreneurs collectifs;

« Le domaine agricole est très réglementé. Donc quand on arrive avec des structures un peu moins courantes, dès fois, ça nous met des bâtons dans les roues parce que la loi n'est pas nécessairement adaptée à ces nouvelles réalités-là, à ces nouvelles structures d'économie sociale. » - Une avocate fiscaliste.

- Développer une offre de financement solidaire bonifiée et adaptée à la réalité du secteur agricole et de la RCA; faciliter l'accès aux subventions pour les projets de RCA; et modifier les critères d'accès aux programmes de financement existant;
- Bonifier le maillage entre les services offerts par les accompagnateurs du secteur de l'ÉS et ceux du secteur agricole;
- Rendre accessible un répertoire des subventions disponibles afin d'éviter que les agriculteurs effectuent eux-mêmes les recherches qui, souvent, les découragent;
- Former les experts et les conseillers accrédités par l'UPA qu'ils connaissent les particularités et enjeux de la RCA.

En somme, cette recherche laisse entrevoir l'existence de plusieurs facteurs et leviers qui pourraient concrètement, s'ils étaient mis à contribution convenablement, favoriser l'essor de la RCA au Québec.

## SECTION 6 : BESOINS DES ACTEURS ET PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DE LA RCA

Cette section résume les besoins de diverses catégories d'acteurs impliqués dans des projets de RCA, et certaines pistes d'actions à mettre en œuvre pour réussir le développement et l'essor du modèle de la RCA au Québec.

### 6.1 BESOINS DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE PROCESSUS DE RCA

La recherche identifie plusieurs besoins exprimés par les trois catégories d'acteurs (cédants, repreneurs, et accompagnateurs et experts). Ces besoins sont différents, mais certains sont communs, surtout ceux des cédants et des repreneurs. Ils sont résumés ci-dessous, selon ces catégories d'acteurs.

#### 6.1.1 BESOINS COMMUNS DES CÉDANTS ET REPRENEURS

Ces deux types d'acteurs concernés directement par la RCA ont exprimé ces besoins :

- Besoin d'être accompagnés par des professionnels ayant de l'expertise et de l'expérience en ÉS et en agriculture. Les cédants et les repreneurs désirent avoir accès à des experts diversifiés qui comprennent les spécificités du domaine agricole et celles de la gestion des entreprises collectives. Ils ont exprimé la nécessité d'avoir des conseils sur plusieurs aspects de la RCA, incluant le soutien psychologique jugé nécessaires pendant les phases du transfert, dont la phase de la réflexion initiale.

« ... on a besoin d'une expertise solide; j'ai l'impression que les experts que moi j'ai consulté, ils ne savent pas trop comment ça marche. J'ai l'impression, vraiment, qu'on était comme un fardeau et que ça ne leur tentait pas trop de nous aider. Ce n'était pas super encourageant ... ». Une cédante

- Désir d'avoir plus d'assistance et de compréhension de leurs réalités de la part des accompagnateurs, entre autres, des experts et des institutions financières.

« ... Je pense que l'accompagnement aide la personne à prendre du recul parce qu'émotionnellement c'est difficile. Donc, je pense qu'il y a cet aspect aussi de gestion de la difficulté du métier, mais aussi des enjeux interpersonnels, de comment tu construis quelque chose en collectif et puis de rentrer dans tes bottes d'entrepreneur, là, je pense que l'accompagnateur est vraiment crucial et fait parfois un peu la job de soutien psychologique aussi ... ». Une accompagnatrice en ÉS

- Besoin de reconnaissance et de compréhension de la part de la communauté des réalités des agriculteurs des fermes collectives. Ces acteurs veulent un réel changement de mentalité et des perceptions négatives envers les modèles collectifs.
- Besoin d'avoir accès à des informations regroupées, claires et synthétisées. Par exemple: la liste des étapes à franchir; la liste des accompagnateurs et des experts-conseils à contacter; la liste des subventions disponibles. Les cédants et les repreneurs ne savent pas à qui s'adresser pour trouver de l'accompagnement spécialisé. Ils veulent suivre des formations afin de bien comprendre les modèles collectifs.

« ... On a besoin des experts, honnêtement, là, un expert fiscal agricole qui s'y connaît très bien dans le milieu agricole, un expert financier, un évaluateur d'entreprise... On manque de ça et même s'il y en a, on ne les connaît pas. Donc comment aller chercher ces expertises-là et les mettre au profit de la reprise collective? » - Accompagnatrice de l'ÉS

- Besoin d'experts comptables / fiscaux subventionnés qui connaissent la RCA. Les experts subventionnés d'Agriconseils (ex. les comptables de l'UPA) n'ont pas les connaissances nécessaires pour bien accompagner les projets de RCA.

« ... les notaires, les fiscalistes et tout ça, ne sont pas très habitués à travailler avec des formes d'entreprises d'économie sociale. Ils ne savent pas exactement les devoirs, les responsabilités, les avantages de fonder une coopérative ..., On a réalisé à quel point, justement, les professionnels devaient aussi augmenter leur connaissance des entreprises d'économie sociale en

particulier... Mais, c'est vrai que payer 200 \$ de l'heure à quelqu'un alors qu'il n'a pas l'air de savoir énormément, beaucoup plus que toi, comment faire, parfois c'est un peu décevant ... » Un cédant

### 6.1.2 BESOINS SPÉCIFIQUES DES CÉDANTS

La recherche laisse entrevoir que les cédants souhaitent avoir plus de protection quant aux modalités et répercussions du transfert. Voici les trois besoins spécifiques exprimés :

- Modification de la fiscalité agricole. Actuellement, celle-ci est avantageuse pour les transferts familiaux uniquement. Certains avantages se perdent lorsque les transferts sont effectués hors de la famille.

« ... Quand ce sont tes enfants, c'est souvent, on va donner une partie de la ferme à un des enfants, mais il n'aura pas le droit au reste de l'héritage. Mais, il y a des façons fiscales avec des assurances vie et tout ça où on peut faire un transfert qui est juste, équitable envers les enfants. Mais quand on donne à un étranger, comment on fait pour garder un certain équilibre avec l'équité, avec les enfants, puis les générations futures? » Une accompagnatrice du secteur agricole.

- Être rassuré du futur de leur ferme en ayant des garanties de pérennité. Ils désirent s'impliquer après le transfert pour assurer cette pérennité et la continuité.

« Moi, ce qui m'a plu, c'était vraiment que leur idéal était de continuer à cultiver le légume que je produisais principalement. Et puis bon, quand ils me parlaient comment est-ce qu'ils voulaient faire ça et tout ce qui était social autour, c'est intéressant, je voulais participer aussi à ça. Parce que bon, je trouvais que leur philosophie était vraiment très intéressante et que ça me plaisait et que j'avais trouvé ce que je cherchais pour continuer ce que moi j'avais lancé ... ». - Un cédant

- Besoin de garder une partie de la terre considérée comme un lieu de vie pour les cédants.

« ... si on devait fermer ou être vendue. On ne veut pas déménager d'ici en fait. Tu sais, c'est notre maison, c'est la terre. Ce serait comme les actifs qui sont dans la coopérative pour être vendus à d'autres associés, mais ça crée quand même une situation un peu délicate, parce que la terre puis l'entreprise sont sur le même terrain que la maison. Ceci crée une drôle de situation ». Une cédante

### 6.1.3 BESOINS SPÉCIFIQUES DES REPRENEURS

La recherche a identifié certains besoins qui pourraient être considérés spécifiques aux repreneurs. Ils sont résumés dans ce qui suit :

- Besoin de partager la charge mentale et financière de la ferme reprise par les membres du groupe de repreneurs. Il est important de se répartir les tâches et les responsabilités pour une meilleure conciliation travail-famille.

« Et puis, son besoin, c'est de réduire sa charge mentale, puis de pouvoir avoir une meilleure conciliation travail-famille, ça ce sont ses objectifs parce qu'il ne veut pas nécessairement quitter l'agriculture tout de suite. C'est le plus classique » - Une accompagnatrice en ÉS.

- Besoin de suivre des formations pour comprendre le fonctionnement des EÉS et les implications juridiques de ces modèles collectifs. Ils veulent apprendre et maîtriser les outils de gestion des coopératives et des OBNL afin de se sentir prêts à assumer leurs nouvelles tâches de gestion.

« ... Les repreneurs ont besoin d'avoir de l'accompagnement spécialisé pour former l'équipe de gestion, de bien préparer l'équipe à assumer son rôle de gestion, surtout quand le cédant reste dans l'entreprise. Ce qui est le cas de figure le plus commun. Avoir un bon accompagnement pour que les membres se sentent outillés ... » - Une accompagnatrice en ÉS.

- Besoin d'être aidé et soutenu dans leurs démarches de recherche de financement afin d'obtenir du financement moins risqué et d'opter pour une meilleure stratégie de financement qui ne mettra pas en péril la ferme reprise.

« ... 'être accompagné dans le montage financier, ça, c'est une des premières attentes. Tu sais, être guidé à propos de qui peuvent être les partenaires financiers puis comment on peut travailler avec ces partenaires-là; c'est important ». - Une accompagnatrice en ÉS.

En résumé, cette recherche montre qu'il serait important de développer des outils pour accompagner les repreneurs dans leurs réflexions, les informer des ressources qui sont disponibles, bien les former, les guider à travers toutes les étapes du processus de la RCA. Les aider aussi à implanter un mode de gestion collectif, déjà en amont du transfert, afin de fluidifier le processus. Le but est de rendre le processus de la RCA moins complexe et plus rassurant.

#### 6.1.4 BESOINS SPÉCIFIQUES AUX ACCOMPAGNATEURS

Cette recherche révèle certains besoins des accompagnateurs et experts impliqués dans les processus de RCA et auxquels il est important de répondre afin de les aider à bonifier leurs offres de services. Ces besoins sont les suivants :

- Besoin d'être formés et outillés. La recherche laisse entrevoir que les accompagnateurs de l'ÉS ont besoin de suivre des formations afin de pouvoir bonifier leurs connaissances et offrir ainsi de l'accompagnement plus structuré pour les cédants et les repreneurs. Ils ne semblent pas suffisamment outillés pour bien accompagner les reprises dans le secteur agricole; ils sont critiqués par certains répondants qui considèrent leurs services décousus, peu aidants et décourageants. Ces accompagnateurs semblent avoir une vision globale du secteur agricole, mais ne possèdent pas les expertises particulières à ce secteur. Ils semblent se perdre dans les spécificités des programmes de subventions, de la fiscalité, de la comptabilité, etc. Aussi, ils ne semblent pas être en dialogue avec les acteurs du monde agricole.
- De leur côté, les accompagnateurs agricoles (ex. les agents de maillage, et les conseillers d'Agriconseils de l'UPA et ceux de la Financière agricole) ne connaissent pas suffisamment les spécificités de gestion, de gouvernance et de fiscalité des EÉS. Ils traitent souvent les RCA comme des transferts non-apparentés.

« ... on a soumis notre plan d'affaires à un conseiller à la relève du MAPAQ. On l'a soumis également à Entreprendre Sherbrooke, qui est un peu l'équivalent d'un centre local de développement. Puis, on l'a soumis à la Financière agricole aussi. Tu sais, il n'y avait pas vraiment tant de monde qui était en mesure de nous dire si ça valait quelque chose ou pas ... Je ne sentais pas que les gens étaient vraiment outillés pour nous répondre ou remettre en question certaines choses qu'on avait mises de l'avant. » - Une repreneure.

- Besoin de travailler en partenariat et de développer des réseaux. Les accompagnateurs soulignent l'importance de développer un écosystème d'accompagnement maillé et outillé pour la RCA. Les deux types d'accompagnateurs (secteurs agricole et ÉS) et les professionnels experts ont exprimé le besoin de développer des relations de partenariat et de travailler en réseau pour savoir à qui se référer pour des conseils adaptés aux situations précises sortant de leur champ d'expertise;
- Besoin de multiplier les occasions favorisant le maillage entre les cédants et les repreneurs. Par exemple, l'organisation des espaces de rencontres entre ces deux types d'acteurs pour qu'ils aient davantage d'occasion de se rencontrer et d'échanger;
- Besoin de développer une offre de service claire et différenciée permettant aux cédants et aux repreneurs de s'y retrouver et de faciliter leurs choix (incluant le choix du modèle d'entreprise en ÉSS)

En somme, la recherche montre que de multiples besoins ne sont pas suffisamment comblés par l'offre de services des deux écosystèmes dédiés à l'accompagnement des reprises en mode collectif dans le secteur agricole. Pour développer ce modèle de reprise, il est nécessaire de répondre aux différents besoins ci-haut présentés, en développant des outils et des pratiques efficaces et adaptés. Certaines pistes identifiées par la recherche sont résumées dans la sous-section suivante.

## 6.2 PISTES D'ACTION POUR DÉVELOPPER LE MODÈLE DE LA RCA

La recherche révèle plusieurs pistes d'action intéressantes qui pourraient être mise en œuvre pour développer le modèle de la RCA. Ces actions permettraient de rendre ce modèle accessible et compréhensible à un éventail plus large de

repreneurs collectifs, de bonifier le travail des accompagnateurs et de rassurer davantage les cédants. Elles sont résumées dans les points suivants :

1. Dans une temporalité plus rapprochée, il est nécessaire de fluidifier la circulation des ressources et des informations entre les accompagnateurs de l'ÉS et de clarifier ce qui distingue leurs offres de service afin d'éviter les dédoublements.
2. La différenciation et la clarification de l'offre de services des accompagnateurs de l'ÉS permettront aux cédants, aux repreneurs et aux intervenants du réseau agricole de retrouver facilement les services et les distinguer. Il serait aussi nécessaire de fortifier le maillage entre ces accompagnateurs de l'ÉS, particulièrement entre les pôles régionaux, la CDRQ et le Réseau COOP, afin d'éviter les situations où un cédant ou un groupe de repreneurs aurait eu besoin d'une information ou d'un service spécifique qui n'est pas dispensé par l'accompagnateur qui le suit, mais qui le serait avec un autre. En d'autres mots, il s'agit de travailler en collaboration et dans l'optique d'offrir un continuum de services à l'échelle du réseau de l'ÉS.
3. Il serait aussi important, pour ces accompagnateurs de l'ÉS, de connaître les ressources spécifiques de l'écosystème agricole qui sont accessibles aux cédants et aux repreneurs collectifs, et ce, afin de les incorporer dans leur offre d'accompagnement. Il s'agit de savoir à quels experts-conseils agricoles subventionnés se référer pour des cas de figure spécifiques.
4. Importance de mapper (cartographier) les services offerts par les accompagnateurs de l'ÉS et ceux du secteur agricole afin d'assurer un soutien structuré pour les projets de RCA. Ce maillage permettra d'assurer un continuum de services aux cédants et aux repreneurs durant les différentes étapes du processus de reprise. L'agriculture est un métier exigeant en termes de temps et d'efforts. La charge mentale élevée des agriculteurs se traduit par le besoin d'un accompagnement davantage clé en main afin de leur permettre de se concentrer sur la réalisation de leurs activités agricoles. Dans ce contexte, nous observons la nécessité de bonifier le maillage et les habitudes d'interventions conjointes entre les accompagnateurs de l'ÉS et ceux du secteur agricole.
5. Dans cette visée, il serait important de mettre en place un organisme qui pourrait avoir le mandat d'orchestrer le travail de soutien de plusieurs accompagnateurs et d'experts-conseils des milieux agricoles et de l'ÉS, qui travailleraient de concert en structurant leurs services d'une façon continue et complémentaire afin d'offrir un soutien cohérent à chacune des étapes de la reprise. Il apparaît donc pertinent de développer un plan d'accompagnement clair et synthétique avec des liens vers des ressources adéquates, des estimations de coûts de services, des opportunités de subvention et de financement, et ce, pour chacune des étapes de la RCA.
6. Faciliter l'accès à de l'information claire et pertinente pour les cédants et les repreneurs en développant un répertoire de ressources dédié à la RCA. Les personnes interviewées ont mentionné le besoin d'obtenir un accès simplifié à de l'information pertinente, notamment à une liste d'experts-conseils spécialisés en RCA ainsi qu'à un répertoire centralisé des subventions et des options de financement disponibles s'appliquant à leur situation. Plusieurs cédants et repreneurs ont exprimé la nécessité de mieux connaître et comprendre les offres de financement et de subvention qui sont disponibles pour les EÉS de même que les leviers fiscaux applicables dans le cas de RCA.
7. Nécessité de développer et de bonifier l'offre de formations en gestion des EÉS destinée aux deux types d'accompagnateurs (secteur agricole et de l'ÉS). Ces derniers ont besoin d'avoir des ressources et des guides de pratiques dédiés à la reprise afin de se sentir davantage outillés pour guider leurs clients (cédants et repreneurs) à travers les dédales de la RCA. Rappelons que les cédants et les repreneurs ont mentionné la nécessité d'accéder à plus de ressources de vulgarisation des modèles entrepreneuriaux collectifs; plusieurs ont mentionné le besoin de

mieux comprendre le fonctionnement de chacun de ces modèles en contexte agricole de même que les avantages et les inconvénients qui leur sont spécifiques et qui les distinguent.

8. Élargir l'accès aux programmes de subventions existants dans le secteur agricole aux cas de RCA. Comme mentionné plus haut, l'offre de services subventionnée par le MAPAQ, répertoriée à travers le réseau Agriconseils, n'est pas adaptée aux besoins de la RCA. Plusieurs ont ainsi mentionné la nécessité de bonifier l'offre de services subventionnés pour couvrir les EÉS en agriculture, notamment dans les domaines de la fiscalité, de la comptabilité, des services de notaires, et pour des conseils en gestion et en gouvernance des entreprises collectives.
9. Offrir des arrangements fiscaux avantageux aux cas de RCA. La fiscalité représente un frein important au choix des modèles collectifs par les cédants et les repreneurs. Afin de faciliter le développement de la RCA comme outil structurant pour atténuer certaines problématiques agricoles telles que le faible renouvellement de la population agricole et le démantèlement de fermes existantes, il serait important d'offrir des avantages fiscaux avantageux pour les cas de RCA ou, au moins, faciliter l'accès de ces entreprises collectives aux mêmes avantages fiscaux que les modèles d'entreprises agricoles plus conventionnels.
10. Désigner les accompagnateurs pivot de la RCA. Pour l'instant, les accompagnateurs de l'ÉS semblent être les plus à même de porter ce rôle, car ils possèdent généralement une vue d'ensemble et une connaissance globale de la RC. Cependant, ils ne comprennent pas nécessairement les importantes spécificités du secteur agricole. Ils ont donc besoin de travailler de concert avec les acteurs du milieu agricole afin d'agir sur ces deux niveaux : a) sensibiliser les acteurs de première ligne (comme les agents agricoles des MRC, les agents de transfert agricoles<sup>9</sup>, le CRÉA) à la RCA et aux réalités de l'ÉS afin qu'ils en connaissent les grandes lignes et sachent à qui se référer pour l'accompagnement; b) intégrer les experts-conseils spécialisés dans un processus d'accompagnement global qui couvre et répond aux besoins de toutes les étapes du processus de la RCA.
11. Faire connaître davantage le modèle de la reprise collective dans le secteur agricole. Constituer une banque d'outils, de ressources et d'informations cohérentes pour l'ensemble des acteurs du secteur agricole. Faire circuler les informations sur la RCA.
12. Offrir davantage d'accompagnement en amont du processus de reprise afin de préparer les cédants et les repreneurs au changement de posture requis pour la RCA
13. Offrir des services post-transfert, notamment des formations en gestion et gouvernance collective, afin de consolider le changement de posture des membres du groupe repreneurs, de fluidifier les dynamiques de groupe et de faciliter le transfert de connaissances des cédants aux repreneurs.

<sup>9</sup> Le centre Agri-transfert devrait faire partie de la relève. Il fait partie des acteurs qui devraient être outillés à la réalité et aux besoins de la RCA. [Agri-Transfert | Conseils et services fiscaux pour les agriculteurs du Québec](#)

## CONCLUSION

Cette recherche terrain, menée auprès des différentes catégories d'acteurs impliqués dans le processus de la reprise collective en agriculture, permet de comprendre concrètement l'opérationnalisation de ce modèle dans ce secteur qui fait face à de multiples enjeux, notamment celui du renouvellement des générations d'agriculteurs. La recherche a surtout permis de : faire ressortir les particularités de la RCA; saisir l'offre d'accompagnement dédiée à ce modèle de reprise; identifier et catégoriser ses enjeux; comprendre ses avantages et ses facteurs de succès pour les mettre en valeur; et cerner les besoins des divers acteurs (repreneurs, cédants, accompagnateurs et experts). En plus de cette compréhension globale des différentes facettes de la RCA, les résultats de cette recherche ont permis de formuler certaines pistes d'action qui pourraient être implantées à court et à moyen terme afin de faire connaître davantage ce modèle de reprise des fermes agricoles et de le développer en mettant à sa disposition un écosystème d'accompagnement efficace et structuré. Sachant que la RCA se trouve à l'intersection du secteur agricole et de l'entrepreneuriat collectif, il est donc important de lui faire une place au sein de ces deux univers qui ne fonctionnent pas toujours avec les mêmes logiques. Bien que les résultats de la recherche nous laissent croire qu'un effort substantiel ait été fait au courant de la dernière décennie pour visibiliser la RCA et structurer l'écosystème qui l'accompagne, du travail reste à faire pour faire connaître davantage ce modèle; offrir des ressources, des outils et de l'information à tous les acteurs concernés; et répondre aux besoins des cédants, des intervenants experts; et des repreneurs collectifs.

Cette recherche terrain permet aussi de constater, qu'à ce stade-ci du développement de la RCA au Québec, son succès semble souvent tributaire de la persévérance des cédants et des repreneurs à travers les différents obstacles qui parsèment le processus de ce modèle de reprise, de même que de leur capacité à faire des sacrifices substantiels sur les plans personnel et financier afin de pallier les lacunes de l'écosystème agricole qui n'offre pas à la RCA la même accessibilité aux ressources et au soutien que les autres formes plus conventionnelles de entrepreneuriat agricole. Bien que l'écosystème de l'ÉS ait déployé d'importants efforts pour offrir un accompagnement adapté à la RCA, son offre de service demeure incomplète et insuffisamment structurée.

## ANNEXES

### ANNEXE 1 - GRILLE D'ENTRETIEN | ACCOMPAGNATEURS OU EXPERTS – REPRISE COLLECTIVE DANS LE SECTEUR AGRICOLE

#### Introduction

##### *Rappel du contexte du projet*

Le projet intitulé « *Innover pour mieux accompagner et développer la reprise collective des entreprises agricoles au Québec* » démarre présentement. L'objectif général de ce projet est de codévelopper, avec nos partenaires de l'économie sociale (ÉS) et ceux de l'écosystème d'établissement agricole, des outils et des pratiques innovants destinés aux experts intervenant dans le transfert des entreprises agricoles vers un collectif. Le but ultime est de soutenir l'essor de ce modèle de reprise dans l'optique d'encourager la relève agricole et par conséquent de renforcer les systèmes alimentaires locaux ; d'assurer la sécurité alimentaire ; et de développer des chaînes d'approvisionnement stratégique. La première phase du projet vise à produire un portrait spécifiant les besoins, les enjeux et les défis des experts intervenant dans la reprise collective (RC) en agriculture lié à la gestion, la gouvernance, le financement, la fiscalité, le statut juridique et la réglementation.

Les partenaires de ce projet sont : la Coopérative de développement régional du Québec, le Réseau COOP, le Chantier de l'économie sociale, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, la Fédération de la relève agricole du Québec, la Coordination services-conseil et le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec.

Équipe de recherche du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ) et du Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA) est composée de :

- Tassadit Zerdani, chercheuse principale : tzerdani@crosemont.qc.ca
- Olivier Corbin-Charland, co-chercheur : ocorbin@crosemont.qc.ca
- Maricarmen Merino, co-chercheuse : mmerino@crosemont.qc.ca
- Pierre Olivier Ouimet, co-chercheur : ouimet.pierre-olivier@cegepvicto.ca

##### *Déroulement proposé et consentement*

- Entrevue d'une heure
- Le développement de l'entretien doit suivre la réflexion, le cheminement du participant. Les thèmes proposés doivent être abordés dans le cadre de l'objectif de cette étude qui est d'en apprendre de votre mandat d'accompagnateur/de conseiller dédié aux cédants ou aux repreneurs collectifs d'entreprises agricoles
- Présentation et signature du formulaire de consentement.

**Thèmes - questionnements**

Parcours professionnel	1. Pouvez-vous me décrire brièvement votre parcours professionnel
Organisation	2. Pouvez-vous me présenter brièvement votre organisation a. ... votre position / rôle dans l'organisation ? b. ... mission, objectifs ?
Histoire d'accompagnement d'une reprise collective d'entreprise agricole	3. Dans les dernières années, combien de projets de reprise collective agricoles avez-vous accompagnés ? a. S'il y en a plusieurs, pouvez-vous nous raconter, de votre point de vue, celui qui vous a semblé le plus intéressant ou significatif ?
Défis et leviers de l'accompagnement de la reprise collective agricole	4. Quels défis avez-vous rencontrés dans l'accompagnement de repreneurs collectifs ou de cédants dans le processus du transfert ? 5. Quels leviers vous ont aidé l'accompagnement de repreneurs collectifs ou de cédants dans le processus du transfert ? Liste de vérification (pour questions 4 et 5) (quels est la phase la plus compliquée) a. Phase de prétransfert b. Phase de l'accord et du transfert (montant de la transaction et montage financier) c. Phase de transition et de management de la reprise
Gouvernance	6. Quels sont les défis dans l'accompagnement des repreneurs et cédants dans le changement de gouvernance ?
Attentes et intérêt cédants & des repreneurs pour la reprise collective	7. Quels types de cédants seraient, selon vous, intéressés par la reprise collective ? 8. Quels types de repreneurs seraient plus sujets à considérer la reprise collective agricole ?
Besoins des accompagnateurs de la reprise collective agricole	9. Quels sont vos besoins en tant qu'accompagnateur de la reprise collective agricole ? 10. Qu'est-ce qui est présent ou qu'est-ce qui manque dans l'écosystème de soutien de la reprise collective agricole ?
Expertises nécessaires	11. Quels experts proposez-vous (aux cédants et repreneurs) dans le processus de la reprise collective agricole ? (Notaires, fiscalistes, etc.) 12. Selon vous, ces experts sont-ils bien outillés pour mieux intervenir dans un processus de transfert vers un collectif ?

<p>Place de la reprise collective en agriculture</p>	<p>13. Selon vous, quels sont les besoins, défis de ces experts ?</p> <p>14. Quelle est, selon vous, la place de la reprise collective dans le secteur agricole ?</p> <p>15. Qu'est-ce qui, selon vous, favorise la reprise collective en agriculture ?</p> <p>16. Qu'est-ce qui, selon vous, nuit à l'essor de la reprise collective en agriculture ?</p>
	<p>Liste de vérification pour les questions 15 et 16 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gouvernement (s), programmes, politiques, règlements, etc.</li> <li>b. Acteurs financiers (produits financiers)</li> <li>c. Accompagnateurs (soutien offert)</li> </ul> <p>17. Connaissez-vous des cédants qui ont transférés leurs entreprises agricoles à des repreneurs classiques (famille, entreprise privée, etc.) ?</p> <p>18. Si c'est le cas pouvez nous parler de leur expérience et des différences que vous avez pu relever avec la vôtre ?</p>
<p>Retour au participant</p>	<p>Enfin, pour terminer...</p> <p>19. Est-ce que vous souhaitez aborder un autre élément ou un autre thème ?</p> <p>20. Connaissez-vous des cédants ou des repreneurs collectifs d'entreprises agricoles que vous pouvez nous référer ? Connaissez-vous des accompagnateurs ou des experts ayant soutenu des cédants ou des repreneurs collectifs dans des reprises collectives d'entreprises agricoles ? Vous donnez-vous l'autorisation de vous nommer lors de la prise de contact avec la ou les personnes données en référence ?</p>
<p>Remerciements</p>	

## ANNEXE 2 - GRILLE D'ENTRETIEN | CEDANTS – REPRISE COLLECTIVE DANS LE SECTEUR AGRICOLE

### Introduction

#### *Rappel du contexte du projet*

Le projet intitulé « *Innover pour mieux accompagner et développer la reprise collective des entreprises agricoles au Québec* » démarre présentement. L'objectif général de ce projet est de codévelopper, avec nos partenaires de l'économie sociale (ÉS) et ceux de l'écosystème d'établissement agricole, des outils et des pratiques innovants destinés aux experts intervenant dans le transfert des entreprises agricoles vers un collectif. Le but ultime est de soutenir l'essor de ce modèle de reprise dans l'optique d'encourager la relève agricole et par conséquent de renforcer les systèmes alimentaires locaux ; d'assurer la sécurité alimentaire ; et de développer des chaînes d'approvisionnement stratégiques. La première phase du projet vise à produire un portrait spécifiant les besoins, les enjeux et les défis des experts intervenant dans la reprise collective (RC) en agriculture lié à la gestion, la gouvernance, le financement, la fiscalité, le statut juridique et la réglementation.

Les partenaires de ce projet sont : la Coopérative de développement régional du Québec, le Réseau COOP, le Chantier de l'économie sociale, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, la Fédération de la relève agricole du Québec, la Coordination services-conseil et le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec.

Équipe de recherche du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ) et du Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA)

- Tassadit Zerdani, chercheuse principale : tzerdani@crosemont.qc.ca
- Olivier Corbin-Charland, co-chercheur : ocorbin@crosemont.qc.ca
- Maricarmen Merino, co-chercheuse : mmerino@crosemont.qc.ca
- Pierre Olivier Ouimet, co-chercheur : ouimet.pierre-olivier@cegepvicto.ca

#### *Déroulement proposé et consentement*

- Entrevue d'une heure
- Le développement de l'entretien doit suivre la réflexion, le cheminement du participant. Les thèmes proposés doivent être abordés dans le cadre de l'objectif visé par l'étude qui est d'en apprendre sur les caractéristiques, les défis, les besoins et les représentations des cédants sur la reprise collective d'entreprises agricoles
- Présentation et signature du formulaire de consentement.

**Thèmes - questions**

Parcours professionnel	21. Pouvez-vous me décrire brièvement votre parcours professionnel
Organisation	22. Pouvez-vous me la décrire brièvement votre organisation a. ... votre position / rôle dans l'organisation ? b. Les principales caractéristiques de votre entreprise agricole (taille, valeur, secteur d'activité agricole, actifs, forces et défis) ?
Histoire du transfert	23. Pouvez-vous nous parler du transfert de votre entreprise, autrement dit, pouvez-vous nous raconter l'histoire de cette longue démarche en partant du début (pourquoi, qui, quand, quoi, comment, attentes).
Défis et leviers du transfert d'une entreprise agricole vers un collectif	24. Quels défis (freins) avez-vous rencontrés dans le processus du transfert : 25. Quels leviers (facilitants) vous ont aidé dans le processus du transfert : Liste de vérification (pour questions 4 et 5) a. Phase de prétransfert b. Phase de l'accord et du transfert (montant de la transaction) c. Phase de transition et de management de la reprise
Gouvernance	26. ( <i>À poser uniquement si le cédant est aussi repreneur</i> ) Comment est réparti le pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise collective agricole ? 27. ( <i>À poser uniquement si le cédant est aussi repreneur</i> ) Comment avez-vous vécu ce changement de gouvernance ?
Besoins des cédants en accompagnement	28. Quels sont vos besoins en termes d'accompagnement dans le processus de la reprise collective agricole ? 29. Qu'est-ce qui est présent ou qu'est-ce qui manque dans l'écosystème de soutien de la reprise collective agricole pour les cédants ?
Expertises nécessaires et défis liés à ces expertises	30. Quels experts sollicitez-vous dans le processus de la reprise collective agricole ? (Notaires, fiscalistes, etc.) 31. Selon vous, ces experts sont-ils bien outillés pour mieux intervenir dans un processus de transfert vers un collectif ? 32. Quels sont les principaux défis légaux et fiscaux (ou autres défis liés à une expertise précise) de la reprise collective ?

- |  |  |
|--|--|
| <p>Place de la reprise collective en agriculture</p> | <p>33. Quelle est, selon vous, la place de la reprise collective dans le secteur agricole ?</p> <p>34. Qu'est-ce qui, selon vous, favorise la reprise collective en agriculture ?</p> <p>35. Qu'est-ce qui, selon vous, nuit à l'essor de la reprise collective en agriculture ?</p> |
|--|--|

Liste de vérification pour les questions 14 et 15 :

- a. Gouvernement (s), programmes, politiques, règlements, etc.
  - b. Acteur financier (produits financiers)
  - c. Accompagnateurs (soutien offert)
36. Quel(s) conseil(s) donneriez-vous à un entrepreneur agricole qui souhaite s'engager dans un processus de transfert collectif ?
37. Connaissez-vous des cédants qui ont transféré leurs entreprises agricoles à des repreneurs classiques (famille, entreprise privée, etc.) ?
- a. Si c'est le cas pouvez nous parler de leur expérience et des différences que vous avez pu relever avec la vôtre ?

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| <p>Retour au participant</p> | <p>Enfin, pour terminer...</p> <p>38. Est-ce que vous souhaitez aborder un autre élément ou un autre thème ?</p> <p>39. Connaissez-vous des cédants ou des repreneurs collectifs d'entreprises agricoles que vous pouvez nous référer ? Connaissez-vous des accompagnateurs ou des experts ayant soutenu des cédants ou des repreneurs collectifs dans des reprises collectives d'entreprises agricoles ? Nous donnez-nous l'autorisation de vous nommer lors de la prise de contact avec la ou les personnes données en référence ?</p> |
|------------------------------|--|

Remerciements

## ANNEXE 3 - GRILLE D'ENTRETIEN | REPRENEURS – REPRISE COLLECTIVE DANS LE SECTEUR AGRICOLE

### Introduction

#### *Rappel du contexte du projet*

Le projet intitulé « *Innover pour mieux accompagner et développer la reprise collective des entreprises agricoles au Québec* » démarre présentement. L'objectif général de ce projet est de codévelopper, avec nos partenaires de l'ÉS et ceux de l'écosystème d'établissement agricole, des outils et des pratiques innovants destinés aux experts intervenant dans le transfert des entreprises agricoles vers un collectif. Le but ultime est de soutenir l'essor de ce modèle de reprise dans l'optique d'encourager la relève agricole et par conséquent de renforcer les systèmes alimentaires locaux ; d'assurer la sécurité alimentaire ; et de développer des chaînes d'approvisionnement stratégique. La première phase du projet vise à produire un portrait spécifiant les besoins, les enjeux et les défis des experts intervenant dans la reprise collective (RC) en agriculture liés à la gestion, la gouvernance, le financement, la fiscalité, le statut juridique et la réglementation.

Les partenaires de ce projet sont : la Coopérative de développement régional du Québec, le Réseau COOP, le Chantier de l'économie sociale, la Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, la Fédération de la relève agricole du Québec, Coordination services-conseil et le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec.

Équipe de recherche du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ) et du Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA)

- Tassadit Zerdani, chercheuse principale : tzerdani@crosemont.qc.ca
- Olivier Corbin-Charland, co-chercheur : ocorbin@crosemont.qc.ca
- Maricarmen Merino, co-chercheuse: mmerino@crosemont.qc.ca
- Pierre Olivier Ouimet, co-chercheur : ouimet.pierre-olivier@cegepvicto.ca

#### *Déroulement proposé et consentement*

- Entrevue d'une heure
- Le développement de l'entretien doit suivre la réflexion, le cheminement du participant. Les thèmes proposés doivent abordés dans le cadre de l'objectif du projet qui est d'en apprendre sur les caractéristiques, les défis, les besoins et les représentations des repreneurs collectifs sur la reprise collective d'entreprises agricoles
- Présentation et signature du formulaire de consentement.

**Thèmes - questions**

Parcours professionnel	40. Pouvez-vous me décrire brièvement votre parcours professionnel ?
Organisation	41. Maintenant, votre entreprise, pouvez-vous me la décrire brièvement... a. Votre position / rôle dans l'entreprise d'économie sociale ? b. Les principales caractéristiques de votre entreprise agricole (taille, valeur, secteur d'activité agricole, actifs, forces et défis) ?
Histoire du transfert	42. Pouvez-vous nous parler de la reprise collective de votre entreprise agricole, autrement dit, pouvez-vous nous raconter l'histoire de cette longue démarche en partant du début (qui, quand, quoi, comment, attentes) ?
Défis et leviers du transfert d'une entreprise agricole vers un collectif	43. Quels défis (freins) avez-vous rencontrés dans le processus du transfert : 44. Quels leviers (facilitants) vous ont aidé dans le processus du transfert : Liste de vérification (pour questions 4 et 5) a. Phase de prétransfert b. Phase de l'accord et du transfert (montant de la transaction et montage financier) c. Phase de transition et de management de la reprise
Gouvernance	45. Comment est réparti le pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise collective agricole ? 46. Comment avez-vous vécu ce changement de gouvernance ?
Besoins des repreneurs en accompagnement	47. Quels sont vos besoins en termes d'accompagnement dans le processus de la reprise collective agricole ? 48. Qu'est-ce qui est présent ou qu'est-ce qui manque dans l'écosystème de soutien de la reprise collective agricole pour les repreneurs collectifs ?
Expertises nécessaires et défis liés à ces expertises	49. Quels experts sollicitez-vous dans le processus de la reprise collective agricole ? (Notaires, fiscalistes, etc.) 50. Selon vous, ces experts sont-ils bien outillés pour mieux intervenir dans un processus de transfert vers un collectif ? 51. Quels sont les principaux défis légaux et fiscaux de la reprise collective ?

Place de la reprise collective en agriculture

52. Quelle est, selon vous, la place de la reprise collective dans le secteur agricole ?
53. Qu'est-ce qui, selon vous, favorise la reprise collective en agriculture ?
54. Qu'est-ce qui, selon vous, nuit à l'essor de la reprise collective en agriculture ?

Liste de vérification pour les questions 14 et 15 :

- a. Gouvernement (s), programmes, politiques, règlements, etc.
- b. Acteurs financiers (produits financiers)
- c. Accompagnateurs (soutien offert)
55. Quel(s) conseil(s) donneriez-vous à des repreneurs collectifs qui souhaitent s'engager dans un processus de transfert collectif ?
56. Connaissez-vous des repreneurs classiques (entreprise privée, reprise familiale) qui ont repris des entreprises agricoles ?
  - a. Si c'est le cas pouvez nous parler de leur expérience et des différences que vous avez pu relever avec la vôtre ?

Retour au participant

Enfin, pour terminer...

57. Est-ce que vous souhaitez aborder un autre élément ou un autre thème ?
58. Connaissez-vous des cédants ou des repreneurs collectifs d'entreprises agricoles que vous pouvez nous référer ? Connaissez-vous des accompagnateurs ou des experts ayant soutenu des cédants ou des repreneurs collectifs dans des reprises collectives d'entreprises agricoles ? Nous donnez-nous l'autorisation de vous nommer lors de la prise de contact avec cette ou ces autres personnes données en référence ?

Remerciements