

ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR LA REPRISE COLLECTIVE EN AGRICULTURE AU QUÉBEC

Portrait, processus, enjeux
et facteurs de succès

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

Comité de suivi du projet de recherche : Tassadit Zerdani (CÉRSÉ); Maricarmen Merino (CÉRSÉ); Olivier Corbin-Charland (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.

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^e Avenue
Montréal (Québec) H1X 1S9
Courriel : cerse@crosemont.qc.ca
Site Web : cerse.crosemont.qc.ca

© Mars 2026

Document rédigée 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

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	2
LISTE DE FIGURES	5
INTRODUCTION	6
Mise en contexte	6
Problématique	7
Objet et objectif de ce travail de recherche	7
Méthodologie	7
1. PORTRAIT DE LA RELÈVE AGRICOLE	9
2. REPRISE D'ENTREPRISES DANS LE SECTEUR AGRICOLE – PARTICULARITÉS, MODÈLES ET ENJEUX	11
2.1 Transfert d'entreprises agricoles- De quoi s'agit-il?	11
2.2 Particularités de la reprise en milieu agricole	11
2.3 Modalités de reprise dans le secteur agricole	12
2.3.1 Reprise familiale	12
2.3.2 Reprise non-apparentée	13
2.3.3 Reprise collective	13
2.4 Portrait, types et place de la reprise collective	14
2.4.1 Portrait et règles de fonctionnement	14
2.4.2 Types d'entreprises collectives en agriculture	15
3. AVANTAGES DES FERMES ÉTABLIES SOUS FORME DE COOPÉRATIVES OU D'OBNL	17
3.1 Allègement de la charge financière	17
3.2 Avantages fiscaux	18
3.3 Risque et responsabilités partagés	18
3.4 Disponibilité du financement de risque et solidaire	19
3.5 Adéquation avec les valeurs de la relève et gouvernance démocratique	19
3.6 Légitimité des entreprises d'économie sociale	19
3.7 Pérennité des entreprises d'économie sociale	19
3.8 Avantages propres aux motels et incubateurs d'entreprises agricoles	19
4. PROCESSUS DE REPRISE EN AGRICULTURE	21
4.1 Processus de reprise collective	21
4.2 Processus de reprise non-apparenté en agriculture	21
5. FACTEURS FAVORISANT LE SUCCÈS DE LA REPRISE COLLECTIVE EN AGRICULTURE	23
5.1 Facteurs économiques et financiers	23
5.2 Accompagnement et soutien externes	23
5.3 Facteurs managériaux	24
5.3.1 Communication régulière et transparente	24
5.3.2 Planification précoce et durée de la reprise	24
5.3.3 Bonne organisation du travail	24
5.3.4 Collaboration et travail en équipe	25
5.3.5 Continuité de gestion (dans le cas des SCOP)	25
5.4 Qualités, compétences et savoir-faire des repreneurs	25
5.4.1 Expériences, formation et préparation	25
5.4.2 Savoir-être	26
5.4.3 Engagement et passion	26
5.5 Qualités et compétences des cédants	26

5.6 Dynamisme et vitalité du tissu communautaire	27
6. DÉFIS ET OBSTACLES DE LA REPRISE COLLECTIVE EN AGRICULTURE	28
6.1 Enjeux de financement	28
6.1.1 Accès limité aux programmes de financement	28
6.1.2 Épargne insuffisant	29
6.1.3 Difficultés financières de l'entreprise	29
6.1.4 Difficulté de négociation du prix de vente	29
6.1.5 Absence d'un plan de retraite	29
6.1.6 Tensions entre l'équilibre budgétaire et les facteurs humains	29
6.1.7 Enjeux d'équité entre les anciens et les nouveaux membres	30
6.2 Enjeux administratifs	30
6.2.1 Lenteur et complexité des processus administratifs	30
6.2.2 Méconnaissance des outils fiscaux et absence de produits d'assurance adaptés	30
6.3 Enjeux de gestion et de gouvernance	30
6.3.1 Manque de ressources et de connaissances en lien avec la gouvernance collective	31
6.3.2 Manque de compétences managériales	31
6.3.3 Asymétrie d'information	31
6.3.5 Dynamiques asymétriques entre repreneurs ou avec les cédants	32
6.3.6 Absence DE FORMALISATION des ententes négociées	32
6.3.7 Mauvaise répartition des rôles et responsabilités	33
6.3.8 Manque de motivation des repreneurs	33
6.3.9 Impact négatif des Relations conjugales et dynamiques familiales	33
6.3.10 Conflits liés aux différences intergénérationnelles	33
6.3.11 Maintien du cédant au sein de l'entreprise	33
6.4 Enjeux fonciers	34
6.5 Enjeux de légitimité propres à l'ÉS	34
6.6 Enjeux d'accompagnement et soutien externe	34
7. ÉCOSYSTÈME D'ACCOMPAGNEMENT DE LA REPRISE COLLECTIVE EN AGRICULTURE	35
7.1 Acteurs de l'économie sociale	35
7.1.1 Acteurs d'accompagnement direct (conseils)	35
7.1.2 Acteurs de représentation, information et recherche	35
7.1.3 Acteurs et programmes de financement	36
7.2 Acteurs de l'écosystème de la relève agricole	37
7.2.1 Acteurs d'accompagnement direct	37
7.2.2 Acteurs de représentation, information et recherche	38
7.2.3 Acteurs de financement	38
7.3 Conseillers et experts	39
7.4 Niveau de visibilité d'usage de la reprise collective	40
CONCLUSION	42
BIBLIOGRAPHIES	43
ANNEXES	45
Tableau des modèles de reprise et principaux travaux	45

LISTE DE FIGURES

Figure 1 : Aspirations des maraichers en France

Figure 2 : Modalités de reprise dans le secteur agricole

Figure 3 : Modalités de reprise en agriculture

Figure 4: Illustration d'une combinaison d'activités au cœur d'un projet collectif

Figure 5 : Étapes du processus de reprise collective

Figure 6 : Acteurs de l'écosystème de l'économie sociale

Figure 7 : Acteurs de l'écosystème de la relève agricole

Figure 8 : Acteurs dressant la reprise collective sur leurs sites-web.

INTRODUCTION

MISE EN CONTEXTE

Au Québec, le secteur agricole fait face à de nombreux défis de taille, entre autres celui de la relève. En effet, les études montrent des tendances inquiétantes (Rapport MAPAQ, 2023)¹ : 1/la moyenne d'âge des propriétaires d'entreprises agricoles est de 56 ans ; 2/ 91 % de ces entreprises n'ont pas un plan de relève ; 3/entre 2016 et 2021, on enregistre une baisse de la proportion d'entreprises agricoles ayant une relève ; 4/le transfert familial, la modalité de transfert la plus courante historiquement dans le secteur agricole, est en baisse continue (59% en 2011, 56% en 2016, 54% en 2021)² ; 5/le bassin d'agriculteurs vieillit et ne cesse de diminuer partout au Canada, passant de 346 000 à 262 000 entre 2001 et 2021³. Ainsi, sans nouvelles stratégies de transfert, plusieurs entreprises agricoles seront fermées ou vendues, parfois transformées en projets immobiliers⁴, augmentant ainsi l'insécurité alimentaire⁵. Selon une recherche du Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA) réalisée, en 2016, par Veillette, plusieurs propriétaires de PME agricoles hésitent à transférer leurs entreprises et préfèrent les fermer, en grande partie à cause du manque d'accompagnement dédié ainsi qu'à une méconnaissance concomitante des modalités de transfert non-apparenté qui complexifie l'ensemble du processus pour les cédants et les repreneurs. Cette recherche souligne que « Cette tendance à la diminution du nombre d'entreprises est lourde de conséquences et rien n'indique qu'elle puisse être renversée de sitôt » (Veillette, 2016, p. 9). Ce phénomène entraîne aussi des répercussions sur l'ensemble du tissu social des régions : dévitalisation socio-économique, fermeture des services aux résidents, exode progressif des populations rurales vers les milieux urbains (Bouchard, 2013).

De plus, le contexte économique actuel freine l'accessibilité au métier pour la relève intéressée. L'augmentation fulgurante de la valeur des actifs agricoles couplée à une baisse de la rentabilité des entreprises et à une hausse des taux d'intérêts en découragent plusieurs. En 2023, la province a enregistré une augmentation de 13,3 % de la valeur moyenne de ses terres agricoles, après avoir progressé de 11,0 % en 2022 et de 10,0 % en 2021 pour une augmentation de 248% depuis les 10 dernières années⁶. Le rêve d'exploiter une entreprise agricole et de devenir propriétaire de sa ferme est devenu un objectif pratiquement inatteignable pour une majorité d'agriculteurs de la relève (Théberge et al., 2022). Dans ce contexte, une partie importante de jeunes envisagent de se lancer dans un projet agricole sous forme d'entreprise d'économie sociale (coopérative ou OBNL), car la structure de ce type d'entreprises semble plus adaptée aux enjeux actuels, leur permettant entre autres de distribuer plus efficacement la charge mentale et financière de l'entreprise agricole en plus de faciliter l'accès à certains types d'actifs fonciers. La reprise collective (RC) d'une entreprise agricole est une des options qui s'offrent aux agriculteurs de la relève s, permettant de consolider les activités entrepreneuriales d'une entreprise déjà existante et de conserver son bassin de clientèle, en plus de bénéficier des autres avantages propres aux modèles d'économie sociale (ÉS). De plus, en général, la RC possède plusieurs avantages par rapport aux modes d'établissement conventionnels, notamment un

¹ MAPAQ (mai, 2023). Portrait de la relève agricole au Québec 2021. MAPAQ, Gouvernement du Québec.

² En 10 ans, la proportion de la relève agricole établie par transfert familial dans le secteur est passée de 48 % à 29 % (MAPAQ, 2023)

³ Érik Chouinard (11 avril, 2023): Manque criant de la relève agricole, Ici Radio Canada

⁴ « On perd des terres, on perd de la relève, on va finir par perdre des entreprises agricoles. Un jour on va perdre le garde-manger du Québec ... » a déclaré le président de la relève du Bas-Saint-Laurent et producteur. Source : FRAQ, 7 mars 2023.

⁵ « L'agriculture [...], c'est la base de notre alimentation. Est-ce qu'on veut vraiment jouer avec cet aspect qui est notre besoin premier, s'alimenter ? » a déclaré un producteur, membre de l'UPA régional et président du syndicat local de Saguenay le fjord. Source : Frédérica Fortin-Foster (24 juillet, 2023) « La relève agricole de plus en plus rare ». Journal informe Affaires,

⁶ Rapport de la Financière agricole du Canada : <https://www.fcc-fac.ca/fr/savoir/services-economiques/rapport-valeur-des-terres-agricoles-de-fac>

taux de survie plus élevé, en plus de répondre aux besoins et aspirations de la relève. Cependant, il semble que plusieurs facteurs freinent la mise en place de tels projets de RC, selon les statistiques sur les modes d'établissement agricole⁷. Ainsi, documenter la RC afin de développer des outils et des stratégies la favorisant est essentiel.

PROBLÉMATIQUE

Les études récentes portant sur la relève agricole posent trois constats fondamentaux pour la présente recherche. Premièrement, la reprise familiale accuse une tendance à la baisse significative au profit des autres modes d'établissement. Deuxièmement, la relève agricole s'intéresse davantage aux modèles d'établissement collectif. Plusieurs ne veulent plus porter seuls le poids de leur entreprise agricole ou souhaitent expérimenter un véhicule entrepreneurial plus en accord avec leurs valeurs. Troisièmement, cette tendance ne semble pas se traduire de façon significative par la concrétisation de projets entrepreneuriaux agricoles dans un des véhicules de l'ÉS (coopératives ou OBNL). Ainsi, malgré un contexte en apparence favorable à la RC en agriculture, les données statistiques montrent au contraire la place marginale de ce mode de reprise dans le monde agricole. Cette recherche vise donc à explorer les causes de cette tendance afin de mieux informer et outiller les accompagnateurs de la RC en agriculture, particulièrement les professionnels et experts intervenant dans ce processus.

OBJET ET OBJECTIF DE CE TRAVAIL DE RECHERCHE

Pour présenter la RC comme un mode de transfert alternatif dans le secteur agricole et outiller les accompagnateurs de la relève, il apparaît nécessaire de documenter ce mode de reprise afin de le comprendre et d'appréhender les outils et mécanismes favorisant sa réussite. L'objet de cette recension d'écrits est d'identifier les travaux réalisés sur le repreneuriat collectif en agriculture afin de mieux comprendre ce phénomène. Ce travail de recherche a donc pour but de recenser les enjeux de la RC, de faire ressortir les principaux éléments la caractérisant et d'identifier ses facteurs de réussite, ses leviers et ses obstacles.

Ce travail apparaît d'autant plus pertinent qu'une recension des écrits souligne un manque de connaissance sur le phénomène de la RC en agriculture et sur l'entrepreneuriat collectif en agriculture en général (Danyod et al. 2022). Il semble que les seules recherches québécoises portant sur la relève non familiale en agriculture sont l'étude réalisée par Parent et al., (2004) et celle de Veillette (2016). Des recherches récentes font également mention à la RC en agriculture, mais sans l'engager de manière explicite (Danyod et al. 2022 ; Thérberge et al. 2024, Four et al. 2019).

Pour illustrer toutes les facettes de la RC des entreprises agricoles, cette revue de connaissances est structurée ainsi : 1. Dans un premier temps, un portrait de la relève agricole est présenté afin de comprendre à qui s'adresse la RC, quels sont les besoins et aspirations des repreneurs, et en quoi ce mode d'établissement est apte à y répondre; 2. ensuite, un portrait de la reprise dans le secteur agricole montre ses particularités, ses enjeux, les modalités de reprise possibles, notamment les formes de reprises collectives et ses avantages; 3. les points subséquents montrent le processus de reprise, les facteurs favorisant son succès, ses défis et obstacles; 4. le dernier point présente les principaux acteurs intervenants dans la RC en agriculture et quelques constats et pistes de réflexion.

MÉTHODOLOGIE

Le contenu de cette revue des connaissances a été produit en croisant les données issues : 1) des recherches sur le repreneuriat traditionnel et sur le repreneuriat collectif, et 2) de celles issues du milieu agricole portant sur l'entrepreneuriat collectif en agriculture et le transfert agricole non-apparenté. Étant donné qu'aucune recherche

⁷ MAPAQ (mai, 2023). Portrait de la relève agricole au Québec 2021. MAPAQ, Gouvernement du Québec.

à ce jour n'a porté spécifiquement sur le repreneuriat collectif en agriculture, l'objectif de la démarche est de faire dialoguer ces univers afin de bénéficier des apports de la recherche portant sur le reprenariat, le repreneuriat collectif et la reprise agricole.

Les recherches sur le repreneuriat collectif permettent de cerner les facteurs pouvant orienter la présente recherche sur le repreneuriat agricole sous forme d'entreprises d'ÉS. Cependant, le milieu agricole possède des spécificités qui lui sont propres. En effet, le métier d'agriculteur est vécu par plusieurs comme un mode de vie intégrant la sphère familiale et celle du travail. Aussi, le foncier agricole possède une valeur marchande élevée et une valeur symbolique forte : traditionnellement, la terre est léguée d'une génération à l'autre en tant que patrimoine familial. Cela fait de la RC en agriculture un phénomène complexe, se situant à l'intersection des problématiques propres à l'ÉS et de celles découlant de son enracinement dans le milieu agricole.

Nous avons identifié quatre recherches portant sur la RC, trois portant sur la reprise agricole non-apparentée et six autres abordant des problématiques propres à la RC en agriculture. Puisqu'aucune recherche n'a porté directement sur cette dernière, ce travail de recherche nous paraît nécessaire pour mieux comprendre les spécificités qui caractérisent ce mode d'établissement agricole, le visibiliser et outiller les accompagnateurs de la relève durant les étapes du processus de reprise.

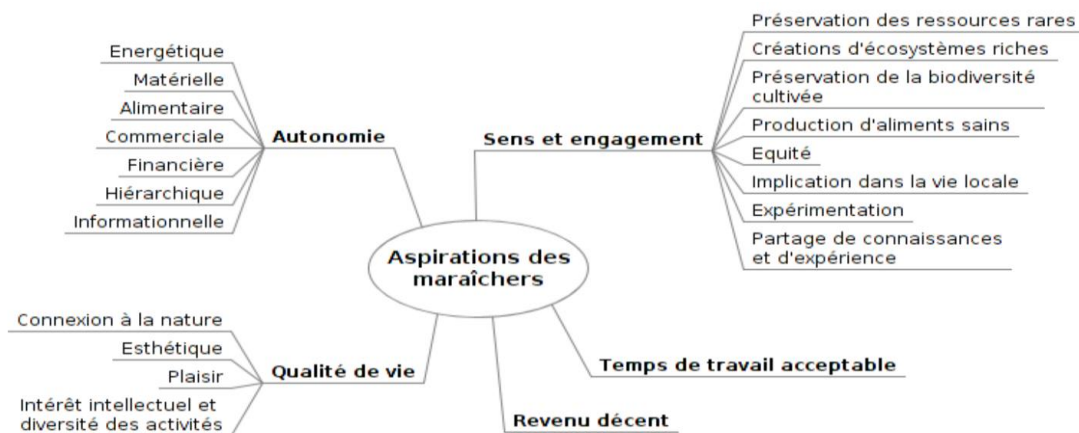
1. PORTRAIT DE LA RELÈVE AGRICOLE

Les récentes recherches, entre autres, celles du CISA laissent entrevoir l'émergence d'un nouveau phénomène au Québec traduit par un regain d'intérêt pour l'agriculture intensive sur petites surfaces ou dite paysanne. Une nouvelle génération d'agriculteurs au profil atypique vient grossir les rangs de la relève agricole. Parmi les aspirants agriculteurs sondés, en 2022, par le CISA, 74 % voulaient faire un projet agricole écologique et 77 % ne provenaient pas du milieu agricole. Par ailleurs, 41 % d'entre eux s'orientaient vers un mode d'établissement alternatif (à la propriété privée unique) et 22 % envisageaient de reprendre une ferme existante (Théberge et al., 2022 et 2024 p. 11). Ces jeunes de la relève seraient guidés par des valeurs d'autonomie (67 %), d'accomplissement personnel (59 %), de stimulation au travail (46 %) et de justice sociale et environnementale (46 %) qui influencent leurs choix entrepreneuriaux (Théberge et al., 2022., p.12). Ces données convergent avec l'étude sur les aspirations des maraichers en France de Morel et Léger (2016) qui identifie l'autonomie, le sens au métier d'agriculture, l'engagement, la qualité de vie, un temps de travail acceptable, ainsi qu'un revenu décent comme étant les aspirations de la génération actuelle de la relève agricole (voir le portrait dans la figure 1 ci-dessous). Ces valeurs orientent la relève vers des modèles d'entrepreneuriat agricole non-conventionnels (agriculture écologique, mise en marché de proximité et en circuits courts, aspect éducatif ou social des projets). On constate donc que la relève aspire à davantage de flexibilité pour trouver un équilibre entre différents aspects de leur vie (famille, loisirs, etc.).

Aussi, la proportion de jeunes de la relève travaillant à l'extérieur de l'entreprise agricole tend à augmenter. En 2021, 44 % occupaient un emploi en dehors de l'entreprise comparativement à 38 % en 2006. Cet emploi extérieur représentait, en 2021, en moyenne 60 % de leur temps de travail et 72 % de leur revenu annuel.

Les intervenants du milieu agricole doivent donc comprendre et présenter les outils et leviers disponibles, comme le modèle de la RC, afin de mieux répondre aux besoins de cette relève agricole. Comme présenté dans les paragraphes précédents, la composition, les besoins et les aspirations de cette relève sont différents et en constante évolution. Ils reflètent les changements sociaux qui traversent le monde agricole. Le métier d'agriculteur d'aujourd'hui n'est plus le même et l'écosystème d'accompagnement doit comprendre ces transformations afin de mieux outiller la relève et répondre adéquatement à ses préoccupations.

Figure 1 : Aspirations des maraichers en France selon Morel & Léger (2016)



On voit que les études du CISA et de Morel et Léger (2016) tracent un parallèle entre les aspirations et l'intérêt de cette génération pour l'entrepreneuriat collectif. En effet, la RC pourrait répondre à plusieurs de ces aspirations en termes de valeurs – la justice sociale et environnementale, la souveraineté alimentaire ou l'enracinement communautaire, etc. Les véhicules entrepreneuriaux de l'ÉS (coopératives et OBNL) permettent également de réaliser des projets agricoles différents, de répartir la charge financière et administrative entre les copropriétaires, de s'offrir des conditions de travail plus avantageuses et un meilleur équilibre travail/famille, etc.

2. REPRISE D'ENTREPRISES DANS LE SECTEUR AGRICOLE – PARTICULARITÉS, MODÈLES ET ENJEUX

2.1 TRANSFERT D'ENTREPRISES AGRICOLES- DE QUOI S'AGIT-IL?

Le transfert d'entreprises agricoles est défini par le MAPAQ (2002) comme « la reprise d'une entreprise agricole existante, en totalité ou en partie, par un membre de la famille du cédant (transfert familial) ou par une relève autre qu'un membre de la famille (transfert non familial) » (citée dans Veillette, 2016). Cette définition met l'accent sur le type de repreneur alors qu'une définition plus récente du MAPAQ met plutôt l'accent sur le processus : « Le transfert d'entreprises (familial ou non-apparenté) correspond à une reprise progressive de l'exploitation agricole dans la continuité des activités existantes. Dans ce scénario, l'acquéreur reprend graduellement les responsabilités de gestion, le contrôle, les actifs et la propriété de l'entreprise. » (MAPAQ, 2023). Cette définition a l'avantage de distinguer les composantes des entreprises qui doivent être transférées : les savoirs, les avoirs et les pouvoirs. Il est possible que certaines composantes soient transférées alors que d'autres, la propriété du foncier, par exemple, demeure sous le contrôle du cédant. Ainsi, il existe plusieurs modalités de reprise d'entreprises agricoles. Parmi toutes ces modalités, la RC est moins connue très peu documentée. Elle semble pourtant correspondre aux aspirations et aux besoins de la relève agricole.

2.2 PARTICULARITÉS DE LA REPRISE EN MILIEU AGRICOLE

Contrairement au milieu entrepreneurial traditionnel, l'entrepreneuriat agricole est enchâssé dans la famille en un tout indissociable. Pour Levallois (2018), l'entreprise agricole est un ensemble complexe composé de différents sous-systèmes, tous en interactions les uns avec les autres (ex. la famille et les salariés, les productions végétales, les animaux d'élevages, les bâtiments et les machineries, les services offerts et contractés) (Théberge et al., 2022). À la différence des autres secteurs d'activité, les dynamiques familiales sont souvent au cœur des reprises agricoles et en influencent la culture et le dénouement des ententes, même dans les cas de reprise par une relève non-apparentée. L'étude du CISA souligne que « même si la relève est non apparentée au cédant, les dynamiques familiales prennent beaucoup d'importance dans les processus, au point que la dénomination « Transfert hors cadre familial » est selon [eux] inappropriée » (Veillette, 2016, p. 45). Cet enracinement au patrimoine et au mode de vie agricole est fondamental et doit être compris par les accompagnateurs de la reprise afin qu'ils puissent outiller la relève et les cédants.

Le processus de reprise est délicat en ce qu'il opère entre rupture et continuité dans la transmission du patrimoine. Dominique Lataste (2021) parle de « greffe mythique » pour symboliser, dans les cas de transfert non-familiaux, le raccordement de l'histoire du repreneur (son parcours, ses croyances, ses représentations de son projet de reprise, etc.) à celle du cédant (histoires de ses aïeux, conditions de son installation, luttes et réussites professionnelles ...), qui doit pouvoir s'harmoniser afin d'opérer une continuité symbolique dans le projet entrepreneurial-familial (Lataste, 2021). Dans le contexte de la présente étude, il apparaît essentiel de considérer les dynamiques familiales, les enjeux de transmission du patrimoine et de l'histoire qui s'y rattachent au sein des facteurs de succès de la RC.

Pour Veillette (2016), le phénomène de reprise non-apparentée soulève la question de la transmission du patrimoine. Plusieurs cédants veulent conserver le foncier dans la famille biologique, car les terres relèvent de son patrimoine familial. Même si les enfants ne sont pas intéressés par l'agriculture, le foncier leur est souvent destiné comme un héritage de grande valeur. Cependant, la transmission du métier d'agriculteur sans les moyens de production nécessaires à la pratique pose des questions quant à l'avenir de la profession. Dans un contexte marqué par une forte hausse de la valeur du foncier agricole, la RC peut contribuer à faciliter l'accès au foncier.

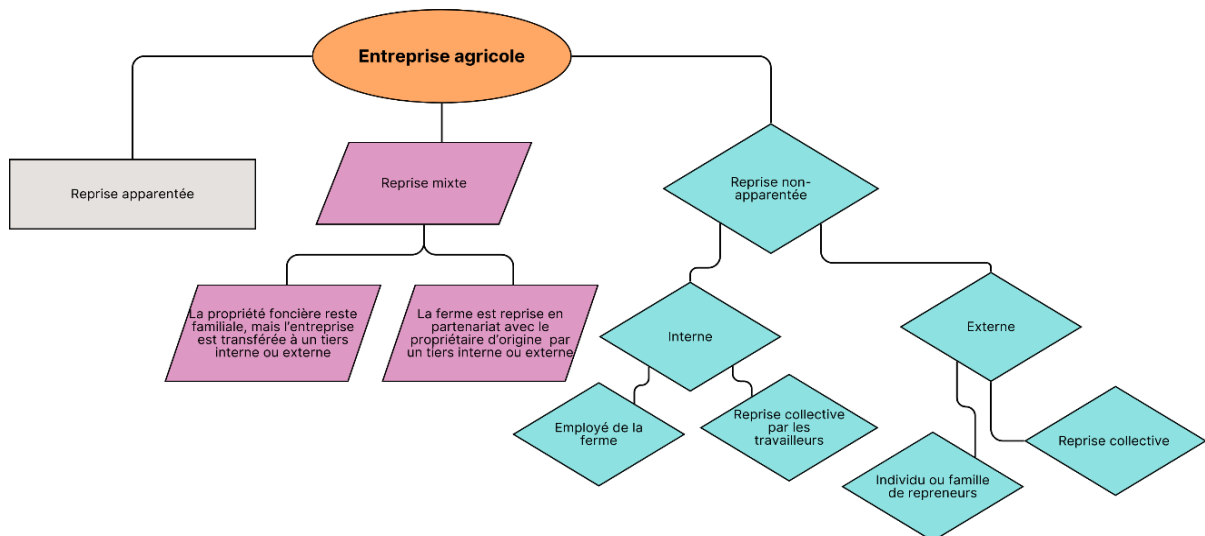
En somme, ce n'est pas seulement l'entreprise qui est transférée, mais également une forme d'enracinement au monde, le lieu de la famille et du travail, de construction de sens, de l'identité personnelle du cédant comme de son héritage familial, de sa vision du monde et de ses valeurs. La volonté exprimée par la plupart des cédants de continuer de travailler à la ferme une fois le transfert complété démontre un fort attachement au rôle et à l'identité d'agriculteur.

2.3 MODALITÉS DE REPRISE DANS LE SECTEUR AGRICOLE

Remarquant les transformations du secteur agricole et de la relève, qui provient de plus en plus de familles non-agricoles, Veillette (2016) souligne le besoin de mieux documenter les processus de transfert non-apparenté. Alors, comme le processus de transfert est synonyme de continuité (Tiré de Parent et al., 2008, p. 20), il est également nécessaire d'établir une perspective de collaboration et d'égalité entre les deux parties prenantes concernées par le processus de reprise (cédants et repreneurs) (Veillette, 2016).

Dans le secteur agricole, on distingue deux principales catégories de reprise : la reprise familiale et la reprise non-apparentée. Une reprise effectuée par des repreneurs apparentés et non-apparentés est qualifiée de mixte. Les repreneurs non-apparentés peuvent être des partenaires d'affaires (associés), un collectif, ou juste un individu. La RC se fait généralement à travers l'un des véhicules juridiques de l'ÉS (coopératives ou OBNL). De plus, l'entreprise peut être reprise par un tiers interne ou externe en fonction du lien qui unit les repreneurs à l'entreprise en amont du processus de transfert. Une reprise par un ou plusieurs travailleurs est qualifiée d'interne alors qu'une reprise par une personne ou un collectif provenant de l'extérieur est qualifiée d'externe. Ces deux types de reprise font face à des enjeux différents. La figure ci-dessous montre ces différents types de reprises dans le secteur agricole.

Figure 2 : Modalités de reprise dans le secteur agricole



Comme le montre cette figure, il est possible que l'entreprise soit transférée, mais que le foncier demeure la propriété du cédant. Cette option est également possible dans les cas de RC. Les points suivants expliquent plus en détail les particularités de chaque type de reprise.

2.3.1 REPRISE FAMILIALE

La reprise familiale est historiquement le mode d'établissement le plus fréquent dans le milieu agricole. Elle est également la forme la plus documentée et à laquelle sont destinées la plupart des ressources financières et

d'accompagnements provenant des acteurs de l'écosystème agricole. Le transfert est qualifié de familial lorsqu'il existe un lien de parenté de 3^e degré ou moins entre le cédant et le successeur (grands-parents/petits-enfants, parents/enfants, oncles-tantes/neveux-nièces) (Parent et al., 2002). Les portraits statistiques du MAPAQ (2023) laissent entrevoir une diminution graduelle du pourcentage de transfert familial dans toutes les régions du Québec depuis les vingt dernières années, passant de 59 % en 2011 à 54 % en 2021. Toutefois, cette modalité de transfert représentait encore 84 % de cas de reprise agricole.

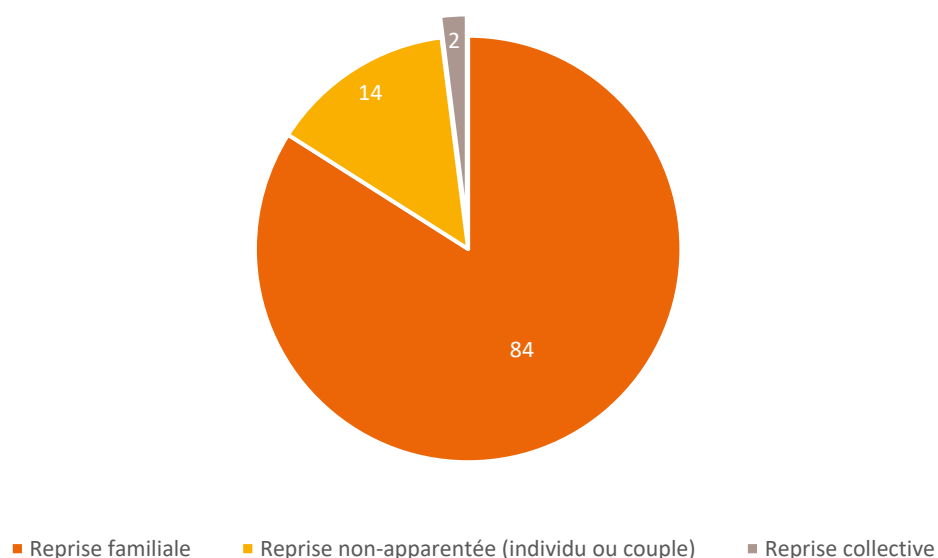
2.3.2 REPRISE NON-APPARENTÉE

La reprise est qualifiée de non-apparentée lorsque la relève n'a aucun lien familial avec le cédant ou que ce lien est supérieur au 3^e degré (Parent et al., 2004). Les repreneurs peuvent être un individu (ou un couple), des partenaires d'affaires ou un collectif. Malgré sa popularité grandissante, la reprise non-apparentée représente seulement 10% des modes d'établissement et 16 % des modes de reprise agricole. L'étude du CISA laisse entrevoir que les défis qui la caractérisent sont différents du transfert apparenté, notamment en ce qu'il tend à briser la chaîne de transmission du patrimoine et l'enracinement au lieu et au mode de vie fermier du propriétaire cédant (Veillette, 2016).

2.3.3 REPRISE COLLECTIVE

La RC sous forme de coopératives ou d'OBNL peut s'appliquer aux cas de transfert familial, mixte et non-apparentés⁸ bien qu'elle apparaisse plus fréquemment hors cadre familial. Les acteurs du milieu de l'ÉS constatent un engouement de la relève pour l'entrepreneuriat collectif. Les statistiques du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) et du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE) font état de cette croissance; le nombre de fermes coopératives est passé de 24 en 2017 à 53 en 2024 (Danyod et al. 2022 ; Bardi et al., 2024). Même constat du CISA qui observe une évolution des tendances d'établissement pour la relève agricole, soit vers un mode d'établissement alternatif (41 %), d'entrepreneuriat collectif (22 %) ou de reprise d'une ferme existante (22 %) (Théberge et al., 2022.). Cependant, le phénomène demeure marginal lorsque l'on regarde le portrait global. Selon les statistiques du MAPAQ (2023), la coopérative serait le mode de transfert le moins habituel, à peine 1 % du total de l'ensemble des modes d'établissement de la relève agricole. Il représenterait moins de 1% des cas de transfert familial, 2 % des cas de transfert non-apparenté, ainsi que 1 % des cas de démarrage d'entreprises (MAPAQ, 2023 : p. 36). Par ailleurs, le recensement ne fait aucune mention de l'OBNL en tant que modalité de démarrage ou de reprise alternative. Alors que l'on constate un écart entre la volonté de la relève et la mise en œuvre des projets d'affaires à travers un véhicule de l'ÉS, il apparaît nécessaire d'étudier les facteurs de réussite ainsi que les obstacles qui peuvent freiner la RC agricole.

⁸ Exemple : cas de la Ferme Fleurimont (ancienne Ferme Bibeau) – 5 générations d'agriculteurs dont l'arrière-arrière-petit-fils la transforme en coop de solidarité tout en restant membre de celle-ci.

Figure 3 : Modalités de reprise agricole (MAPAQ, 2023)

2.4 PORTRAIT, TYPES ET PLACE DE LA REPRISE COLLECTIVE

2.4.1 PORTRAIT ET RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Les entreprises d'économie sociale (EÉS) en agriculture se présentent sous la forme de coopératives ou d'OBNL et conduisent leurs activités de production agricole à l'intérieur du cadre de référence de l'ÉS (Loi sur les coopératives et Loi sur l'économie sociale). Les travailleurs peuvent être membres ou non de l'organisation et l'adhésion est volontaire et ouverte (Danyod et al. 2022). En ce qui concerne leur répartition, la coopérative de travailleurs est la forme juridique la plus fréquemment mobilisée (51 %), suivie de la coopérative de solidarité (33 %) et de l'OBNL (16 %) (Danyod et al., 2022). La forme juridique de l'OBNL⁹ semble avoir moins de ressources dédiées que les coopératives, ce qui pourrait expliquer le peu de documentation et d'informations disponibles sur ce type d'entrepreneuriat. Par ailleurs, ces fermes sont caractérisées par le fait qu'elles pratiquent en moyenne plus d'un type de production agricole. La majorité d'entre elles opèrent une production légumière et sont, le plus souvent, des entreprises de petite taille avec un chiffre d'affaires moyen se situant autour de 400 000 \$ par année.

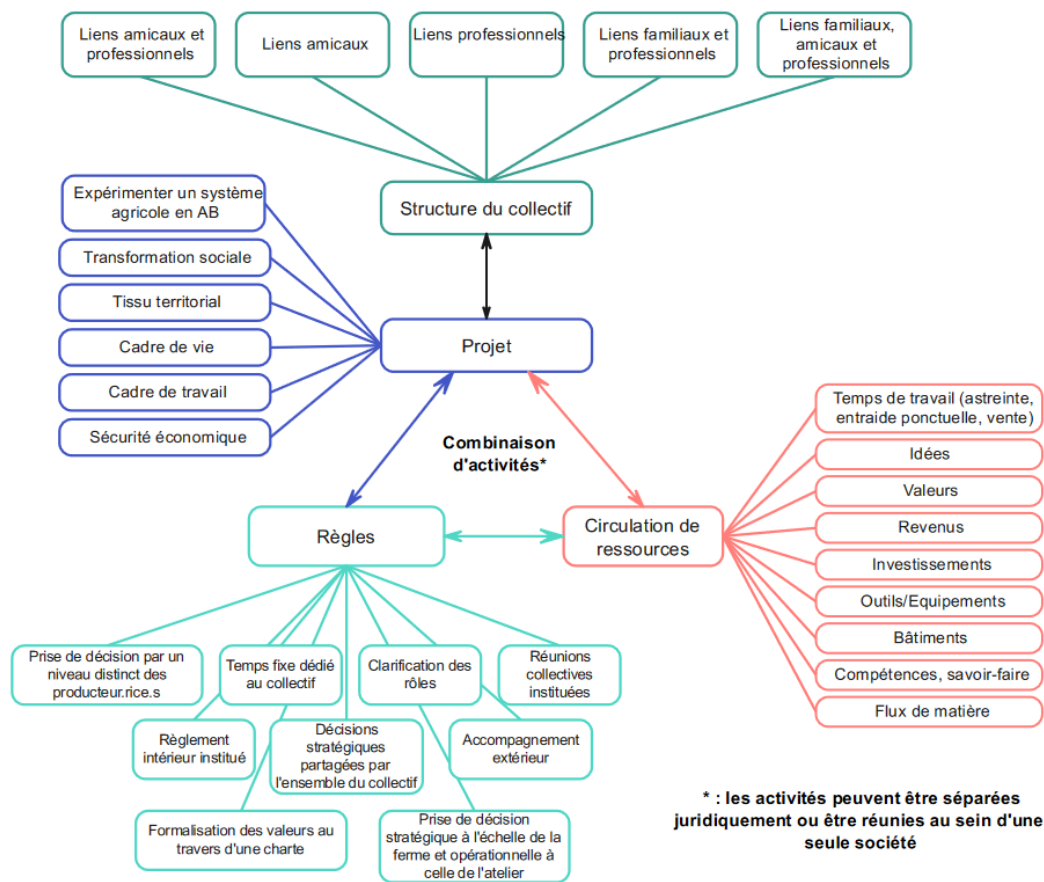
Les EÉS en agriculture présentent plusieurs composantes qui entrent en interaction dans un ensemble complexe. La figure ci-dessous montre les différents systèmes en interaction dans une ferme collective¹⁰. On y retrouve une combinaison d'activités, de ressources et de règles de fonctionnement dont certaines sont particulières à l'entrepreneuriat collectif. Notamment, un ensemble d'idées et de valeurs guident ces projets entrepreneuriaux vers des objectifs multiples, qui incluent souvent une dimension de transformation sociale ou d'ancrage communautaire. Ces valeurs facilitent les échanges, l'entraide et le partage des ressources. De plus, un ensemble

⁹ Une association dotée de la personnalité juridique ou « association personnifiée » est une personne morale sans but lucratif distincte de ses membres qui « regroupe des individus qui poursuivent, entre autres, un but à caractère national, patriotique, religieux, philanthropique, charitable, scientifique, artistique, social, professionnel, athlétique ou sportif, sans intention de procurer des profits à ses membres ». ⁴ Pour simplifier le vocabulaire, le terme plus courant d'« organisme à but non lucratif » (OBNL) sera utilisé dans la présente publication pour désigner ce type d'entreprise.

¹⁰ Étant donné que la recherche de Laurent (2022) est conduite sur les fermes collectives en France, elle ne représente pas directement les véhicules juridiques de l'économie sociale en vigueur au Québec.

de règles de fonctionnement instituées démocratiquement ordonne le déroulement du travail collectif, qui demande un plus haut niveau d'explicitation des tâches, rôles et responsabilités de chacun que dans un modèle entrepreneurial conventionnel. La figure ci-dessous illustre les interactions entre ces composantes. Il en retourne qu'une solide compréhension des spécificités propres à l'entrepreneuriat et au repreneuriat collectifs en agriculture est nécessaire afin que les acteurs du milieu soient en mesure de bien outiller et accompagner ces projets.

Figure 4: Illustration d'une combinaison d'activités au cœur d'un projet collectif, de règles et de circulation de toutes ou de certaines ressources au sein du collectif, tiré de Laurent, 2022 : p.129



2.4.2 TYPES D'ENTREPRISES COLLECTIVES EN AGRICULTURE

Coopératives de travail

Elles sont créées par et pour les agriculteurs. Ces fermes sont gérées et promues collectivement par les membres travailleurs : agriculteurs, personnel non agricole, etc. Il faut au moins trois personnes pour créer cette forme de coopérative (Bardi et al., 2024).

Coopératives de solidarité

La forme de coopérative de solidarité permet d'intégrer comme membres de soutien différentes parties prenantes : des agriculteurs, des consommateurs et même des membres représentant la communauté sans rôle direct dans les

activités agricoles. En prenant part à la gouvernance, toutes ces personnes apportent des perspectives et compétences nouvelles qui enrichissent la prise de décision (Bardi et al., 2024).

D'une façon générale, le CQCM définit la ferme coopérative comme « une entreprise regroupant des personnes volontairement réunies pour réaliser des activités de production agricole au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement (1 membre, 1 vote) conformément aux principes coopératifs et aux règles d'action coopératives prévues à la Loi sur les coopératives (C-67.2). » (CQCM, 2022). En 2022, le CQCM recensait 47 fermes coopératives au Québec, dont les deux tiers étaient des coops de travailleurs (30) et l'autre tiers étaient des coops de solidarité (17). Elles avaient en moyenne 6 membres pour les coops de solidarité et 96 membres pour les coops de travailleurs.

Fermes OBNL

Les fermes OBNL ont pour objectif de répondre aux besoins de leur communauté en poursuivant de façon proactive leur mission sociale, tout en menant des activités agricoles (consulter la définition d'une entreprise agricole par le MAPAQ¹¹). Elles impliquent des agriculteurs, des bénévoles et des partenaires locaux, œuvrant ensemble pour soutenir des pratiques agricoles durables et inclusives. Les fermes OBNL peuvent orienter leur mission sociale entre autres vers l'éducation, le partage d'équipements, la location d'espaces de production, l'agrotourisme ou la réinsertion socioprofessionnelle (Danyod et al., 2022).

¹¹ <https://www.quebec.ca/agriculture-environnement-et-ressources-naturelles/agriculture/enregistrer-exploitation-agricole>

3. AVANTAGES DES FERMES ÉTABLIES SOUS FORME DE COOPÉRATIVES OU D'OBNL

La RC en agriculture comporte plusieurs avantages par rapport aux autres modes d'établissement agricole. Ses caractéristiques permettent de répondre aux besoins et aspirations de la relève en plus de faciliter l'accès à la terre et au métier d'agriculteur. La RC permet notamment d'alléger la charge financière, de répartir les risques et responsabilités, d'avoir accès à du financement de risque et de porter un projet entrepreneurial pérenne en accord avec les valeurs socio-environnementales et les aspirations de la relève. Ces avantages seront présentés en détail dans ce qui suit :

3.1 ALLÈGEMENT DE LA CHARGE FINANCIÈRE

Les modèles d'EÉS peuvent permettre d'alléger la charge financière liée à l'entrepreneuriat agricole dans un contexte où l'endettement est plus lourd dû aux fortes hausses des valeurs foncières et des taux d'intérêt. Dans un domaine demandant généralement des investissements élevés, la répartition de la charge entre les membres du collectif réduirait le stress financier (Théberge et al., 2022 : p. 45) en plus d'accroître la capacité financière du collectif, un élément pouvant faciliter l'accès à la terre (Danyod et al., 2022 ; Théberge et al., 2022). Par ailleurs, la littérature sur la RC mentionne que le statut juridique de l'OBNL peut permettre la reprise dans des secteurs d'activités peu rentables – étant donné qu'il n'y a pas d'actionnaires à rétribuer – et donne accès à certaines ressources, par exemple en mobilisant des subventions gouvernementales ou en faisant usage de capital patient provenant d'acteurs de l'ÉS (Four et al., 2019).

Si la charge financière est partagée, les bénéfices peuvent l'être également. Dans le cas des coopératives, le principe de partage égalitaire du capital entre les salariés sociétaires de l'entreprise est un levier de base favorisant l'adhésion et l'engagement envers le projet (Barbot-Grizzo, 2013 ; Bargues et al, 2015, 2016 et 2017). D'ailleurs, les réserves impartageables des coopératives permettent à l'entreprise de consolider ses fonds propres afin d'assurer une certaine indépendance financière et de pouvoir affecter une part d'autofinancement dans le cadre du renouvellement d'un outil de production ou du financement de sa croissance (Barbot-Grizzo, 2013).

De plus, les modèles d'EÉS en agriculture font usage d'une multiplicité de stratégies de financement au démarrage, en optant pour une diversité de partenaires financiers et bailleurs de fonds. Les fermes coopératives témoignent de stratégies ancrées dans l'engagement interne de ses membres (84 %), tout en mobilisant les sources de financement conventionnels tels que la Financière agricole du Québec (FADQ) (58 %) et le MAPAQ (37 %). Les OBNL favoriseraient plutôt l'implication financière de la communauté (75 %) et des programmes de subventions spécifiques (25 %). Afin de financer la capitalisation, la plupart des fermes ayant un statut d'EÉS auraient recours à des subventions (78%), à la vente de parts (26 %) et l'investissement en parts (17 %), à des prêts (35 %) et garanties de prêts (17 %), de même qu'au bénévolat (39 %) (Bardi et al., 2024 : 16). Par ailleurs, ces fermes optent souvent pour la diversification de leurs activités comme stratégie de viabilité financière : production agricole destinée à la vente, transformation agroalimentaire, agrotourisme, insertion socio-professionnelle, visites éducatives à la ferme, tables champêtres, etc. Parmi les répondants de l'étude réalisée par le CQCM en 2024 : 57 % ont constaté une augmentation de leur rentabilité grâce à la diversification de leurs activités en soulignant l'impact positif sur la santé financière de l'entreprise. L'étude ajoute que pour plusieurs fermes, les revenus issus de la production agricole seule ne suffisent pas pour assurer leur viabilité financière (Bardi et al., 2024 : 18).

3.2 AVANTAGES FISCAUX

Plusieurs programmes fiscaux existent pour favoriser la capitalisation des coopératives comme le report d'imposition sur des ristournes versées en parts, le programme de parts privilégiées à imposition différée (PID, fédéral) et le programme de ristourne à impôt différé (RID, provincial). Aussi, des outils sont disponibles pour aider leurs membres à planifier leur retraite dont le Régime d'investissement coopératif (RIC) qui offre aux membres des déductions fiscales supplémentaires et le REER coopératif qui permet de cotiser tout en réduisant le revenu imposable (Bardi et al., 2024). De leur côté, les OBNL bénéficient d'une exemption d'impôt sur le revenu et de la taxe sur le capital s'ils sont formés et exploités exclusivement à des fins non lucratives (Bardi et al., 2024).

3.3 RISQUE ET RESPONSABILITÉS PARTAGÉS

Les études portant sur l'entrepreneuriat collectif en agriculture (Théberge et al., 2022 et 2024; Danyod et al., 2022)¹² indiquent que celui-ci permet de répartir entre les membres du collectif la charge mentale et le travail liés à la gestion de l'entreprise et aux tâches agricoles. Cela concorde avec les aspirations de la relève agricole en termes de qualité de vie, notamment le besoin d'avoir des horaires de travail acceptables et un travail épanouissant dans un cadre conciliable avec la vie familiale (Morel et Léger, 2016). Le modèle d'EÉS permet aussi d'assurer une gouvernance de groupe où chacun est égal, contribuant à augmenter le sentiment d'agentivité et d'épanouissement au travail valorisé par la relève (Théberge et al., 2022.). Ainsi, le principe de gestion collective donne un sens plus profond au travail, stimule l'engagement et contribue à l'épanouissement des travailleurs (Nivet, 2012; Barbot-Grizzo; 2013; Bargues et al., 2017).

L'entrepreneuriat agricole demande la maîtrise de plusieurs connaissances et compétences professionnelles, en plus de celles relevant spécifiquement de l'écologie agricole : comptabilité, gestion du personnel, mise en marché, communications, etc. La RC peut favoriser un partage plus efficace des différentes tâches qui composent le quotidien agricole en permettant de valoriser les compétences de chacun afin d'optimiser la gestion globale de l'entreprise¹³ (Théberge et al., 2024). D'ailleurs, la formule coopérative est vue par certains comme une solution mitoyenne à la pénurie de main-d'œuvre qui affecte particulièrement le milieu agricole, car ce modèle d'affaires contribue à susciter l'engagement des travailleurs et à générer un sentiment d'appartenance envers l'entreprise (Théberge et al., 2024, p.38)

Ce modèle entrepreneurial permet aux employés de bénéficier des avantages du statut de salarié, tels que de pouvoir se déterminer des horaires de travail plus réguliers, d'avoir accès à des avantages sociaux et au chômage selon les besoins¹⁴. Pour la relève agricole, le modèle collectif permettrait de contrer l'isolement qui accompagne souvent le métier d'agriculteur (Théberge et al., p. 31). En effet, l'établissement en collectif comporte des avantages permettant une gestion de ferme moins lourde, ainsi qu'une présence et un soutien réconfortants. De plus, les coopératives peuvent verser des ristournes et des intérêts sur les parts à leurs membres (Bardi et al., 2024).

La RC comporte également des avantages pour le cédant, qui reste le plus souvent impliqué dans l'entreprise, en allégeant la charge mentale liée aux opérations de gestion.

¹² La CDRQ a publié plusieurs billets de blogue sur des cas de repreneuriat collectif en agriculture, notamment sur les Jardins de Tessa : <https://cdrq.coop/reprise-collective-les-jardins-de-tessa/> et sur la Coop Au bout du rang : <https://cdrq.coop/reprise-collective-coop-au-bout-du-rang/>.

¹³ Cet élément est mentionné par les repreneurs de la coop Au bout du rang : <https://cdrq.coop/reprise-collective-coop-au-bout-du-rang/>.

¹⁴ Idem.

3.4 DISPONIBILITÉ DU FINANCEMENT DE RISQUE ET SOLIDAIRE

Le réseau de l'ÉS a connu un développement d'outils financiers dédiés aux EÉS au courant des dernières années, nous les abordons en détail dans la section dédiée à l'écosystème d'accompagnement de la RC en agriculture. Il serait intéressant de voir dans quelle mesure ces ressources sont accessibles aux projets de RC en agriculture.

3.5 ADÉQUATION AVEC LES VALEURS DE LA RELÈVE ET GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

La RC semble en harmonie avec les aspirations de la relève dont les projets entrepreneuriaux sont souvent portés par des valeurs d'autonomie alimentaire, d'éducation de la population et de justice sociale (Théberge et al., 2022). Selon l'étude du CQCM réalisée en 2024, 91% des fermes collectives sondées avaient choisi une forme juridique de l'ÉS parce qu'elle permettait un meilleur alignement avec leurs valeurs. La même proportion de répondants l'avait fait parce qu'elle offrait une structure de gouvernance démocratique et participative. Aussi, 43% d'entre eux avaient choisi ce type de forme juridique parce qu'elle favorisait la collaboration et l'engagement communautaire (Bardi et al., 2024). Le modèle d'OBNL s'inscrit notamment dans cette lignée en permettant de répondre aux besoins de la communauté (Danyod et al., 2022) et d'élargir la mission nourricière de la ferme aux enjeux écologiques, sociaux ou éducatifs actuels. Cet aspect était également cité par 43% des répondants à l'étude de Bardi et al. (2024).

3.6 LÉGITIMITÉ DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

La RC par des repreneurs internes (employés) favoriserait la légitimité et l'adéquation des façons de faire des nouveaux gestionnaires avec les besoins des employés et ceux des membres de la communauté (Konate et al. 2023). De surcroît, l'entrepreneuriat collectif favoriserait également l'ancrage communautaire du projet, qui peut résulter en un soutien accru de la population locale (Four et al., 2019).

3.7 PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

Considérant plus largement les EÉS, une étude du CQCM (2022) sur le taux de survie des coopératives indique qu'il dépasse largement celui des autres types d'entreprises : 98,8 % des coopératives survivent après la 1^e année comparativement à 75,4 % pour l'ensemble des entreprises québécoises. Après 10 ans, le taux de survie est de 44,4 % pour les coopératives contre 19,5 % pour les autres types d'entreprises. Selon l'Institut de la statistique du Québec, le cycle de vie des EÉS est plus long que la moyenne des entreprises puisque 39 % d'entre elles ont plus de 30 ans d'existence et 35 % entre 16 et 30 ans¹⁵

3.8 AVANTAGES PROPRES AUX MOTELS ET INCUBATEURS D'ENTREPRISES AGRICOLES

Les incubateurs et motels agricoles sont de nouveaux acteurs ayant majoritairement des formes d'EÉS¹⁶. Les modes de démarrage alternatifs qu'ils proposent permettent à la relève de démarrer leur entreprise en diminuant le niveau de risques (Théberge et al., 2024) et favorisent l'accès à la terre et le démarrage en douceur pour la relève non-apparentée de par la présence d'un réseau de soutien et d'apprentissage par les pairs, d'une mise en marché conjointe, d'une offre de services (communication, services agronomiques, mise en marché, etc.) et d'un espace pour briser l'isolement associé au métier d'agriculteur (Théberge et al., 2024 ; Danyod et al., 2022).

En somme, la RC comporte plusieurs avantages par rapport aux modes d'établissement conventionnels : allègement de la charge financière, mentale et de travail, distribution équitable des bénéfices, réponse aux besoins

¹⁵ Institut de la statistique du Québec (2019). « L'économie sociale au Québec: Portrait statistique 2016 ». Le lien est : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie-sociale/portrait-economie-sociale-2016.pdf>. Consulté le 6 janvier 2025.

¹⁶ La plupart des incubateurs et motels agricoles sont des entreprises d'économie sociale. Par contre, certains sont portés par d'autres types de structures juridiques. Par exemple, l'incubateur agricole Le Champ du possible est un projet porté par la MRC des Chenaux sur une terre en fiducie d'utilité sociale administrée par la Fiducie UPA Fondation.

et aspirations de la relève, en plus de bénéficier des compétences des membres. De plus, les modèles collectifs ont un taux de survie élevé et permettent l'accès au financement de risque et solidaire offerts par les acteurs de la finance solidaire. Dans le chapitre suivant, nous expliquerons le processus de reprise dans le secteur agricole afin de permettre une meilleure compréhension du contexte et des défis auxquels font face les repreneurs et les cédants.

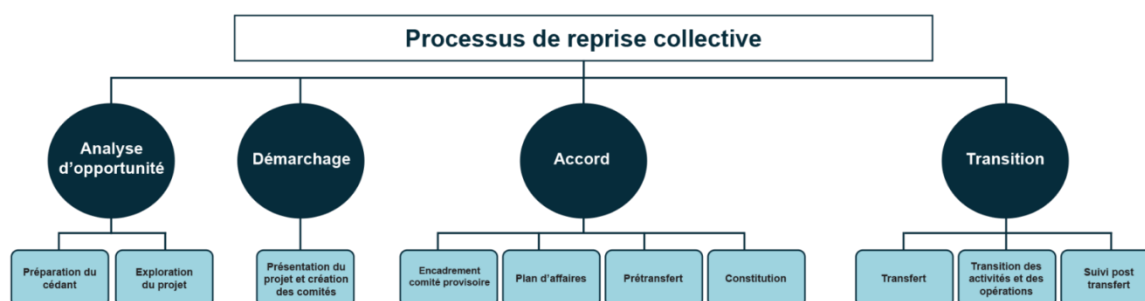
4. PROCESSUS DE REPRISE EN AGRICULTURE

4.1 PROCESSUS DE REPRISE COLLECTIVE

La reprise dite « classique », soit d'une société par action à une autre société par action, est un processus linéaire qui s'étale généralement sur une période de deux à huit ans. Cependant, tel que démontré dans les études faites par le CÉRSÉ, la RC est un processus plus long et complexe. Il est aussi itératif et non linéaire : des allers-retours entre diverses étapes sont possibles étant donné la pluralité des acteurs mobilisés. Ce modèle de reprise implique, la plupart du temps, la juxtaposition des démarches de création d'une EÉS. Il comporte également des particularités en termes de montage financier, de gouvernance, de dynamiques de groupe, etc., pouvant influencer les besoins en accompagnement des repreneurs collectifs. L'accompagnateur doit donc être sensibilisé aux particularités de la RC pour mieux conseiller le collectif dans la coordination des différentes étapes.

Le processus de RC est dynamique et itératif et compte quatre grandes étapes¹⁷ : la préparation du cédant; la préparation de l'équipe de repreneurs et le pré transfert (démarchage); l'accord et le transfert; et finalement la transition et le management de la reprise. La figure 5 ci-dessous illustre les différentes étapes du processus de la RC.

Figure 5 : Étapes du processus de reprise collective



Par ailleurs, la reprise agricole comporte, elle aussi, des particularités qui lui sont propres, découlant entre autres de la culture du milieu agricole, de l'enracinement des agriculteurs au patrimoine et au mode de vie associé au métier, ou encore de la hausse fulgurante de la valeur des actifs fonciers agricoles depuis les dernières décennies.

4.2 PROCESSUS DE REPRISE NON-APPARENTÉ EN AGRICULTURE

Le processus de transmission ou de succession d'une entreprise agricole concerne trois grandes dimensions : le transfert des avoirs, le transfert des savoirs et le transfert des pouvoirs (Veillette, 2016, p. 11) se déroulant en 3 à 5 étapes. Pour Hugron (1991), ce processus se décline en quatre étapes : 1) l'incubation; 2) le choix du successeur; 3) le règne conjoint; 4) le désengagement du prédécesseur. » (Veillette, 2016, p. 11). Pour Tondreau et al. (2002), il y aurait cinq phases dans la réalisation d'un transfert de ferme réussi en contexte familial : 1) l'identification de la relève; 2) la planification de l'établissement et du transfert de ferme; 3) l'intégration de la relève dans la gestion

¹⁷ Selon le guide sur le reprenariat collectif produit par l'équipe du CÉRSÉ : https://guides.repreneuriatcollectif.ca/accompagnateur/#processus_de_la_rc

des tâches à la ferme; 4) la transmission du pouvoir de gestion et du patrimoine agricole à la relève; 5) la perpétuation de la ferme.

Handfied (2006) définit la succession comme un méta-processus composé de quatre sous-processus : 1) l'établissement; 2) le transfert; 3) le retrait et 4) la reprise, en précisant que les démarches d'établissement et de transfert sont deux processus différents à distinguer. Le transfert et le retrait sont portés par le cédant, alors que l'établissement et la reprise sont réalisés par le repreneur (Veillette, 2016, p. 12).

Le tableau ci-dessous propose une division de ces étapes en 4 phases principales et une synthèse des différents modèles de transmission d'une entreprise agricole à l'intérieur du schéma du processus de RC présenté plus haut.

Tableau : Étapes du processus de transfert d'une entreprise agricole

Auteurs	Analyse d'opportunités	Démarchage	Accord	Transition
Hugron (1991)	1) l'incubation	2) le choix du successeur		3) le règne conjoint 4) le désengagement du prédécesseur.
Tondreau et al., 2022	1) l'identification de la relève ; 2) la planification de l'établissement et du transfert de ferme			3) l'intégration de la relève dans la gestion des tâches sur la ferme 4) la transmission du pouvoir de gestion et du patrimoine agricole à la relève
Handfied (2006)	1) L'établissement		2) Le transfert 3) Le retrait	4) La reprise

Le processus de RC en agriculture n'est pas encore documenté. La recherche terrain qui va se faire ultérieurement vise notamment à documenter ce processus afin d'outiller les acteurs de la reprise dans la réalisation effective du projet entrepreneurial.

5. FACTEURS FAVORISANT LE SUCCÈS DE LA REPRISE COLLECTIVE EN AGRICULTURE

Plusieurs facteurs peuvent contribuer au succès d'un processus de RC. Le croisement des recherches sur le repreneuriat, le repreneuriat collectif et la reprise non-apparentée en agriculture laisse émerger une compréhension générale des leviers et mécanismes permettant de favoriser la fluidité et la réussite de ce processus.

5.1 FACTEURS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

Dans toutes formes de reprise, la santé financière de l'entreprise est un élément important pouvant favoriser la réussite d'un processus de 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. Notamment, l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise renforce la capacité d'achat des repreneurs (Four et al., 2019 ; Konate et al., 2023 ; Veillette, 2016), et un faible taux d'endettement maximise les revenus tirés de la vente pour le cédant (Four et al., 2019 ; Konate et al., 2023). Dans le cas d'une entreprise en difficulté, la planification des fonds supplémentaires après l'achat pour la mise à jour des actifs est aussi un facteur important de succès (Four et al., 2021, p. 56). Pour la reprise agricole non-apparentée, il est fortement conseillé de procéder à un diagnostic par un tiers externe afin d'éviter de mauvaises surprises (Veillette, 2016).

En général, la capacité du cédant à faire des compromis financiers sur le prix de vente de l'entreprise peut faciliter la reprise (Four et al., 2019 ; Thévenard-Puthode, 2004; Boussaguet, 2008; Veillette, 2016; Cadieux et Deschamps, 2011 ; Konate et al., 2023). Dans le milieu agricole, la capacité des repreneurs non-apparentés à apporter la mise de fonds nécessaire est un facteur déterminant de réussite, selon l'étude du CISA. Pour de nombreux cédants, la capacité de la relève à épargner est vue comme un bon indicateur du sérieux du repreneur (Veillette, 2016). S'il dispose en plus d'un bon dossier de crédit, détient des actifs importants et occupe un emploi rémunérateur qu'il peut garder à temps partiel, il peut obtenir la confiance des cédants et des prêteurs. Un bon réseau de ressources peut également influencer sa capacité financière (Four et al., 2019 ; Dalziel, 2008 ; Lamine et al., 2014 ; Cadieux et Deschamps, 2011). En effet, l'obtention de ressources de financement est facilitée par la mobilisation des réseaux sociaux des différents partenaires (Thévenard-Puthod, 2014).

Aussi, les programmes de financement de l'écosystème de l'ESS ont été bonifiés au courant des dernières années. L'accès à ces programmes, notamment à travers le Réseau d'investissement social du Québec, la Caisse d'économie solidaire, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale et Investissement Québec, permet d'accroître la capacité financière des repreneurs. Cependant, certains mentionnent que ces outils financiers ne sont tout de même pas une panacée (Four et al., 2019).

5.2 ACCOMPAGNEMENT ET SOUTIEN EXTERNES

L'accessibilité à des programmes d'aide et d'accompagnement est mentionné par plusieurs comme étant un élément clé favorisant le repreneuriat collectif et la reprise non-apparentée (Boussaguet, 2008 ; Cadieux et Dechamps, 2011 ; Veillette, 2016 ; Favre et Thévenard-Puthod, 2019). Cet accompagnement semble nécessaire pour outiller les repreneurs, entre autres par l'accès aux outils d'évaluation et de diagnostique (Favre et Thévenard-Puthod, 2019) ou aux ressources d'éducation au fonctionnement entrepreneurial propre aux formes juridiques d'ES (Kerfourn, 2018 ; Nivet, 2018; Konate et al., 2023).

La présence d'un réseau de soutien constitue aussi un facteur essentiel à la réussite d'un projet de reprise autant collective que non-apparentée en agriculture (Four et al., 2019 ; Cadieux et Dechamps, 2011 ; Veillette, 2016). Ce

réseau de soutien peut prendre diverses formes. L'appui de la famille et du réseau d'amis contribue à briser l'isolement social (Cadieux et Dechamps, 2011 ; Veillette, 2016 ; Favre et Thévenard-Puthod, 2019, cité dans Four et al., 2019) et joue un rôle crucial dans un projet agricole (Four et al., 2019 ; Veillette, 2016).

L'intervention du cédant pour favoriser l'intégration sociale des repreneurs (Boussaguet, 2008 ; Favre et Thévenard-Puthod, 2019, cité dans Four et al., 2019) dans la communauté professionnelle (réseau professionnel), incluant clients et fournisseurs, peut grandement favoriser la réussite du projet (Nivet, 2008, cité dans Konate et al., 2023). La volonté du cédant de superviser, d'accompagner et de continuer à travailler au sein de l'entreprise agricole après le transfert contribue au succès de la reprise (Veillette, 2016). Finalement, la présence d'un écosystème d'accompagnement capable de guider cédants et repreneurs, en faisant preuve d'écoute et d'empathie pour comprendre leurs besoins et leurs craintes, facilite aussi le processus de reprise (Veillette, 2016 ; Four et al., 2019).

5.3 FACTEURS MANAGÉRIAUX

5.3.1 COMMUNICATION RÉGULIÈRE ET TRANSPARENTE

La communication régulière et transparente entre repreneurs et cédants est déterminante pour la réussite du processus de reprise (Barbot et Richomme-Huet, 2007; Veillette, 2016; Four et al., 2019). Elle permet notamment d'éviter les asymétries et de renforcer la confiance entre les parties prenantes (Nivet, 2018 ; Kerfourn, 2018, Charmettant, 2022, cité dans Konate et al., 2023). Il est important que le cédant communique sa vision de façon claire et qu'il soit capable d'ouverture et d'écoute vis à vis la vision des repreneurs (Dalziel, 2008 ; Boussaguet, 2008 ; Veillette, 2016, cité dans Four et al., 2019) et surtout, que la vision de l'entreprise et de sa continuité soit communiquée et acceptée par les deux parties (Four et al., 2019, Veillette, 2016). Pour cela, la planification des moments de rencontre entre les deux parties est incontournable (Veillette, 2016). Finalement, l'usage de pratiques et d'outils adéquats de communication serait un atout (Barbot-Grizzo, 2019, cité dans Four et al., 2019).

5.3.2 PLANIFICATION PRÉCOCE ET DURÉE DE LA REPRISE

La planification précoce de la reprise favorise grandement la réussite du processus (Barbot Grizzo, 2019). Elle démontre le sérieux de la démarche et formalise le processus (St-Cyr et Richer, 2005), instituant un sentiment de confiance même lorsque le processus se prolonge (Boussaguet, 2008). La planification de la reprise peut se concrétiser de diverses façons. L'élaboration d'un plan de transfert serait un élément clé de réussite (St-Cyr et Richer, 2005 ; Dalziel, 2008 ; Cadieux et Deschamps, 2011 ; Boussaguet, 2008 et 2012; Veillette, 2016). Par ailleurs, la durée de la période de transition doit permettre le bon déroulement du processus sans le précipiter, ni l'allonger inutilement au risque de décourager les repreneurs (De Freyman, 2009 cité dans Four et al., 2019 ; Veillette, 2016).

5.3.3 BONNE ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du travail est nécessaire au bon déroulement du processus. Il est essentiel de bien définir les rôles et responsabilités, afin de fluidifier l'organisation des tâches et éviter de potentiels conflits (Four et al., 2019 ; Favre et Thévenard-Puthod, 2019, cité dans Konate et al., 2023 ; Veillette, 2016). Par exemple, s'il est généralement bien vu pour les repreneurs de démontrer leur leadership dans le processus de reprise (perçu comme une preuve d'engagement), il est important de clarifier les sphères et marges d'autonomie dans lesquelles le repreneur peut assumer ce leadership afin que cette qualité ne soit pas perçue comme de l'ingérence par les cédants (Veillette, 2016). De façon similaire, la capacité des cédants à faire preuve de transparence dans la prise de décisions importantes et d'inclure la participation des repreneurs facilite l'établissement d'une relation de confiance (Veillette, 2016 ; Favre et Thévenard-Puthod, cité dans Four et al., 2019).

5.3.4 COLLABORATION ET TRAVAIL EN ÉQUIPE

La capacité du cédant de déléguer, de travailler en équipe et d'autonomiser les repreneurs est un facteur déterminant pour la réussite de la reprise (Dalziel, 2008 ; Boussagnet, 2008 ; Cadieux et Deschamps, 2011 ; Veillette, 2016 et Konate et al., 2023). Ainsi, le travail d'équipe peut être vu comme un allègement de la charge de travail pour les parties impliquées (Veillette, 2016). Dans le milieu agricole particulièrement, la capacité pour le couple de travailler en équipe est perçue comme un facteur déterminant de la réussite. Certains cédants ont mentionné l'importance pour les couples de passer un test Atman afin de valider les forces, les faiblesses et les compétences complémentaires de chacun ainsi que leur capacité à travailler ensemble (Veillette, 2016). Aucune étude n'a évalué l'importance de la capacité des repreneurs collectifs à travailler en équipe. Les études sur le repreneuriat collectif et sur la reprise agricole non-apparentée mentionnent que le partage de valeurs communes entre le cédant et les repreneurs peut faciliter grandement le succès du processus (Veillette, 2016 ; Four et al., 2019).

5.3.5 CONTINUITÉ DE GESTION (DANS LE CAS DES SCOP)

La littérature repreneuriale française souligne la continuité de gestion comme facteur favorisant la reprise non-apparentée par les employés dans le cas des SCOP. Les salariés qui reprennent l'entreprise y travaillent depuis plusieurs années; ils ont donc, a priori, une bonne connaissance de celle-ci et de son fonctionnement (Barbot-Grizzo, 2013, cité dans Four et al., 2019). De plus, ils maîtrisent les processus de gestion et ont développé des façons de faire partager (Barbot-Grizzo et al., 2013 ; Bargues et al., 2017, cité dans Four et al., 2019). Cette continuité et stabilité sont des facteurs importants, particulièrement pour les clients et les fournisseurs. Au Québec, les reprises collectives en agriculture sont souvent effectuées par des repreneurs internes non-apparentés. Les portraits réalisés par la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) semblent confirmer l'aspect facilitant de ce type de reprise¹⁸.

Un autre facteur facilitant est la présence du cédant au sein de l'entreprise pendant le transfert (De Freyman, 2009) et après la reprise (Veillette, 2016 ; Four et al., 2019).

5.4 QUALITÉS, COMPÉTENCES ET SAVOIR-FAIRE DES REPRENEURS

Généralement, pour le management post-reprise, le cas de reprise en équipe par les salariés permet à ceux-ci de bénéficier d'une plus grande diversité de connaissances et de savoir-faire contribuant à fluidifier le processus (Thévenard Puthod, 2014 ; Favre et Thévenard-Puthod, 2019, cité dans Four et al., 2019).

5.4.1 EXPÉRIENCES, FORMATION ET PRÉPARATION

Tous domaines confondus, la littérature mentionne l'importance pour les repreneurs de bien se préparer professionnellement en amont du processus de reprise : une bonne formation, des expériences préalables dans le domaine agricole et une bonne planification du projet entrepreneurial sont nécessaires (Dalziel, 2008 ; Boussagnet, 2012, cité dans Four et al., 2019 ; Veillette, 2016). Avoir de bonnes références des précédents employeurs aide à mettre le cédant en confiance, tout comme le fait d'être en bonne santé physique (Veillette, 2016).

Pour les cédants, les qualités de gestionnaire et d'entrepreneur sont déterminantes pour la réussite d'une reprise agricole non-apparentée (Veillette, 2016) et d'une RC par les travailleurs (Nivet, 2018 ; Charmettant, 2022 ; Four et al., 2019; Konate et al., 2023). Les compétences en organisation/animation de réunions s'avèrent aussi cruciales pour faire vivre la vie démocratique au sein d'une coopérative (Konate et al., 2023). Enfin, connaître les modes et

¹⁸ Deux portraits de reprise : Les Jardins de Tessa : <https://cdrq.coop/reprise-collective-les-jardins-de-tessa/> et la coop Au bout du rang : <https://cdrq.coop/reprise-collective-coop-au-bout-du-rang/>

processus de gouvernance propres à l'ÉS, et maîtriser certaines compétences légales et fiscales (Four et al., 2019; Konate et al., 2023) sont primordiales.

5.4.2 SAVOIR-ÊTRE

Selon l'étude du CISA, pour les cédants, certains savoirs-être dont la capacité relationnelle du repreneur jouent un rôle important dans la réussite d'une reprise en agriculture où le projet entrepreneurial et le mode de vie sont interreliés. À cela s'ajoutent l'honnêteté, la capacité de développer des relations basées sur le respect, de cultiver des liens de confiance, la curiosité et le désir de connaître le point de vue des autres, la prise en considération et le respect de leur point de vue même en cas de désaccord, la volonté de s'engager et de s'impliquer dans un métier qui est très exigeant, la capacité à faire des sacrifices et des compromis (Veillette, 2016).

5.4.3 ENGAGEMENT ET PASSION

La littérature entrepreneuriale, en général comme en agriculture, mentionne l'engagement dans l'entreprise et la passion du métier comme des éléments favorisant considérablement le succès d'une reprise (Cadieux et Deschamps, 2011 ; Boussagnet, 2012 ; Barbo-Grizzo, 2013 ; Veillette, 2016; et Konate et al., 2023). Pour plusieurs cédants agricoles, la persévérance et l'engagement des repreneurs est un facteur déterminant de réussite d'une reprise non-apparentée. Cet engagement se manifeste notamment par la capacité des repreneurs de se consacrer principalement à l'entreprise, du moins pendant la période de transfert, ou encore d'assumer un certain leadership dans la prise de décision (Grazzini et al., 2009 ; Barbo-Grizzo, 2013 ; Veillette, 2016 ; Favre et Thévenard-Puthod, 2019, cité dans Four et al., 2019). D'ailleurs, s'engager dans l'entreprise avant même le transfert est significatif et démontre du leadership de la part du repreneur (Veillette, 2016). La patience des repreneurs, leur volonté d'apprendre et de se perfectionner sont également des facteurs facilitants.

5.5 QUALITÉS ET COMPÉTENCES DES CÉDANTS

La capacité du cédant de déléguer et de travailler en équipe avec les repreneurs sont des éléments déterminants pour la réussite de la reprise (Dalziel, 2008 ; Boussagnet, 2008 ; Cadieux et Deschamps, 2011 ; Veillette, 2016). Les cédants doivent démontrer la capacité de laisser les repreneurs faire leurs preuves lors de la phase de transition en leur témoignant confiance, respect et considération. Cela passe notamment par la prise en compte de leur vision et de leurs aspirations, ou encore en agissant avec transparence dans le partage des informations sur l'entreprise et en considérant les repreneurs lors de prises de décisions affectant le futur de l'entreprise (Favre et Thévenard-Puthod, 2019, cité dans Four et al., 2019). Comme pour les repreneurs, les qualités et savoirs-être menant à la création d'une relation de confiance et de respect favorisent la réussite d'une reprise, particulièrement dans le milieu agricole (Charmettant., 2022; Nivet, 2018, cité dans Konate et al., 2023; Veillette, 2016). Selon l'étude du CISA, le développement d'une véritable relation d'amitié cédant/repreneur.es, est un facteur favorisant le processus de reprise agricole non-apparentée, de même que le désir de transmettre l'amour de l'agriculture, de transmettre des connaissances et de partager des intérêts communs (Veillette, 2016). Bref, l'implication du cédant et sa volonté manifeste de transférer son entreprise sont des facteurs clés de réussite (Cadieux et Deschamps, 2011, cité dans Four et al., 2019; Veillette, 2016).

Puisque plusieurs facteurs ralentissent le processus de reprise non-apparentée (manque d'information et d'outils disponibles par les accompagnateurs), la persévérance et la patience du cédant afin de trouver le ou les bons repreneurs sont nécessaires à la complétion du celui-ci (Veillette, 2016).

Finalement, la connaissance préalable des principes d'ÉS et la familiarité avec « l'importance des règles de vie communautaire et du partage du travail » favorisent grandement le succès d'une RC (Kerfourn, 2018, cas Guérin-Brémaud, cité dans Four et al., 2019 et Konate et al., 2023)

5.6 DYNAMISME ET VITALITÉ DU TISSUS COMMUNAUTAIRE

L'imbrication de la sphère entrepreneuriale et de la vie sociale et familiale des agriculteurs demande que le tissu social et communautaire dans lequel s'insèrent les activités soit soutenant pour les repreneurs. La disponibilité d'un logement sur la ferme ou à proximité est grandement facilitante, de même que la présence de services de proximité tels qu'une épicerie, une garderie, une école ou des institutions financières. La vitalité et le dynamisme de la communauté, ainsi que l'ouverture des voisins à la présence d'activités agricoles sont aussi de facteurs favorisant (Veillette, 2016).

6. DÉFIS ET OBSTACLES DE LA REPRISE COLLECTIVE EN AGRICULTURE

Les recherches sur le repreneuriat, le repreneuriat collectif et la reprise non-apparentée en agriculture, entre autres, montrent les défis et obstacles auxquels sont confrontés les repreneurs. La RC en agriculture est un processus complexe requérant la participation d'une pluralité d'acteurs évoluant chacun à l'intérieur d'un ensemble de contraintes qui leur sont propres. En effet, le milieu agricole évolue à l'intersection des milieux entrepreneurial et familial, ce qui rend le projet de reprise plus susceptible d'être influencé par les déterminants sociaux qui l'entourent. Le transfert de la gestion et de la gouvernance de l'entreprise, de ses actifs et des savoirs peut s'avérer émotif et doit d'être dument réfléchi, encadré et accompagné par les acteurs du milieu agricole et de l'ÉS. Pour mieux présenter les enjeux, nous les avons divisés en cinq catégories : financiers, administratifs, de gouvernance et de gestion, d'ordre personnels et interpersonnels, et ceux liés au contexte socio-économique.

6.1 ENJEUX DE FINANCEMENT

L'enjeu d'accès au financement intervient particulièrement dans la phase de pré-transfert alors que cédants et repreneurs évaluent les potentialités de succès de leur projet entrepreneurial.

6.1.1 ACCÈS LIMITÉ AUX PROGRAMMES DE FINANCEMENT

La difficulté d'accès aux programmes de financement se vit autant pour la reprise agricole que pour les reprises en ÉS (Veillette, 2016 ; Four et al., 2019 ; Danyod et al., 2022 ; Konate et al., 2023). La RC agricole est donc concernée doublement par cette difficulté d'accès aux programmes de financement et de subvention. L'inadéquation des logiques financières de l'ÉS et du milieu financier et entrepreneurial classiques serait une cause. Pour les OBNL, le cadre légal serait limitant, car il ne permet pas l'émission d'actions comme une société par actions ni de détenir des parts sociales comme une coopérative. Ainsi, une reprise en mode OBNL pourrait soulever des enjeux de financement plus importants (Four et al., 2019). En ce qui concerne le milieu agricole, les règles régissant l'accessibilité à certains programmes dédiés à la relève sont contraignantes et amènent des complications supplémentaires pour les cédants et la relève en contexte de reprise non-apparentée (Veillette, 2016). Les difficultés d'accès aux capitaux se traduisent souvent par une réduction du prix de vente pour le cédant et par le besoin d'occuper un emploi à l'extérieur pour la relève.

Pour les fermes coopératives, il semble que les programmes de la FADQ soient peu adaptés à la formule collective (Danyod et al., 2022). La majorité des fermes d'ÉS sondées par le CQCM (principalement des coops de travail) disent rencontrer des difficultés d'accès au financement en raison de leur modèle collectif (69%), tandis que 32 % éprouvent des obstacles à accéder aux financements traditionnels ou aux crédits bancaires en raison d'une réticence ou d'une méconnaissance du modèle coopératif des institutions financières (Bardi et al., 2024 : 16). De plus, le programme d'aide à l'établissement de la FADQ n'est pas accessible pour une bonne proportion des membres d'une coopérative, sans compter que l'aide est octroyée à titre individuel et que, pour l'instant, aucun outil ne permet à la coopérative de le faire reconnaître comme une contribution d'un de ses membres. Pour les OBNL, les missions non-agricoles qui sont parfois complémentaires à la mission nourricière de ce type de fermes semblent poser un frein à l'octroi des subventions. Les difficultés de financement complexifient également l'accès à la terre pour les fermes (coops ou OBNL). Cela n'est pas étranger au fait que 72% des fermes coopératives opèrent sur une terre louée. Les prêteurs traditionnels semblent peu enclins à financer les modèles collectifs, notamment à cause des enjeux de capitalisation (Danyod et al., 2022). À cela s'ajoute la méconnaissance des sources de

financement spécifiques à l'ÉS. Finalement, le financement de risque pour les EÉS demande la concertation d'un ensemble d'acteurs. Ce processus peut être plus long et complexifier les démarches.

6.1.2 ÉPARGNE INSUFFISANT

Il semble courant que les repreneurs collectifs (ex. cas des SCOP) ne disposent pas d'apports financiers suffisants pour financer leur projet de reprise (St Cyr et Richer, 2005 ; Barbot-Grizzo et al. 2013 ; Favre et Thévenard-Puthod, 2019, cité dans Four et al., 2019). En agriculture, l'étude du CISA sur la reprise non-apparentée souligne que la capacité des repreneurs à mettre la mise de fonds nécessaire représente souvent un point de rupture dans le processus de transfert (Veillette, 2016).

6.1.3 DIFFICULTÉS FINANCIÈRES DE L'ENTREPRISE

Les difficultés financières de l'entreprise reprise peuvent affecter la capacité des repreneurs à se tirer un revenu de leur pratique agricole pendant la période de transfert (Veillette, 2016). Cette situation affecte le fonctionnement de l'entreprise lors de la transition (Favre et Thévenard-Puthod, 2019, cité dans Four et al., 2019), notamment en augmentant le risque d'échec (Charmettant, 2022, cité dans Konate et al., 2023), en complexifiant le financement ou en mettant à risque le développement de l'entreprise (Four et al., 2021, cité dans Konate et al., 2023). L'âge avancé de certains cédants peut conduire à un certain laisser-aller de l'entreprise ou à une détérioration des bâtiments et des équipements de la ferme (Veillette, 2016).

6.1.4 DIFFICULTÉ DE NÉGOCIATION DU PRIX DE VENTE

L'estimation et la négociation du juste prix de vente sont souvent présentées comme étant très délicates (Block et al., 2012 ; Parker et Van Praag, 2012 ; Cadieux et al., 2014 cités dans Four et al., 2019 et Konate et al., 2023), mais semble s'articuler différemment en agriculture, car de nombreux cédants acceptent de vendre leur entreprise à un prix en deçà de sa valeur marchande afin de faciliter son rachat par les repreneurs (Veillette, 2016). Cependant, le diagnostic de l'entreprise et l'estimation de sa valeur sont nécessaires afin d'éviter certains désagréments pouvant devenir source de conflits (Veillette, 2016 ; Konate et al., 2023).

6.1.5 ABSENCE D'UN PLAN DE RETRAITE

La planification de la retraite est un enjeu auquel sont confrontés les repreneurs collectifs. Contrairement au modèle traditionnel, où la retraite repose sur la capitalisation de la terre, le modèle collectif soustrait la terre du marché. Ainsi, pour les repreneurs collectifs, la planification de la retraite nécessite la constitution d'un fonds de retraite basé sur l'épargne. Les faibles revenus dégagés par les agriculteurs ainsi qu'un manque d'accompagnement des acteurs agricoles pourraient expliquer pourquoi une majorité d'entre eux n'ont pas de plan de retraite établi (Danyod et al., 2022). Sur le plan économique, la coopérative est avantageuse à condition que les gains qu'elle obtienne, en n'ayant pas à financer la terre, soient au moins équivalents à la croissance de la valeur foncière. Cet enjeu semble en décourager plusieurs en amont du processus de planification du projet entrepreneurial en rendant plus attractifs les modèles conventionnels d'acquisition privative de la terre (Théberge et al., 2022). Par ailleurs, si la formule coopérative permet aux agriculteurs de retirer leur part privilégiée pour prendre leur retraite, cela est conditionné par la santé financière de la coopérative. Il apparaît donc important pour les accompagnateurs de proposer aux repreneurs agricoles des modèles leur permettant de planifier leur retraite (Danyod et al., 2022).

6.1.6 TENSIONS ENTRE L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE ET LES FACTEURS HUMAINS

La difficulté pour les petites fermes écologiques d'atteindre un équilibre budgétaire assurant la pérennité financière de l'entreprise peut donner lieu, dans les fermes en économie sociale, à des tensions entre la volonté d'améliorer

les conditions de travail des salariés et celle d'améliorer les pratiques agroenvironnementales qui ont des besoins plus intensifs en main-d'œuvre (Danyod et al., 2022).

6.1.7 ENJEUX D'ÉQUITÉ ENTRE LES ANCIENS ET LES NOUVEAUX MEMBRES

Les enjeux d'équité entre anciens et les nouveaux membres peuvent être source de tensions et de frustrations. La mise en place d'un projet agricole requiert de lourds investissements en temps et en argent qui ne trouvent souvent pas leur équivalent dans la part sociale demandée à la relève souhaitant joindre l'entreprise pour l'obtention d'un statut de membre. En d'autres mots, certains efforts menant à la mise en place du capital collectif ne seront jamais rétribués individuellement. C'est d'ailleurs ce qui fait dire à certains agriculteurs qu'« il y a une génération sacrifiée dans ce modèle-là » (Confédération paysanne, 2020). Selon une récente étude du CQCM, l'équité entre les anciens et les nouveaux membres constitue un défi pour 43% entrepreneurs coopératifs, alors qu'une majorité des entreprises répertoriées ont moins de 4 ans au moment du sondage (Danyod et al., 2022).

6.2 ENJEUX ADMINISTRATIFS

Le caractère atypique des fermes en économie sociale fait en sorte qu'elles sont sujettes à des enjeux administratifs différents des autres secteurs entrepreneuriaux. Ces problématiques peuvent ralentir ou complexifier le processus de transfert.

6.2.1 LENTEUR ET COMPLEXITÉ DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS

La littérature sur la reprise non-apparentée et l'entrepreneuriat collectif agricole souligne la lenteur des processus administratifs pouvant parfois être considérée comme dissuasive pour certains repreneurs, notamment en ce qui concerne les démarches à caractère juridique telles que la transformation de la structure d'entreprise, les aspects légaux entourant la location, la demande de permis, etc. (Veillette, 2016 ; Bardi et al., 2024). En effet, 26 % des coopératives trouvent la complexité administrative et réglementaire de leur statut décourageante, ajoutant des charges pouvant nuire à leur efficacité opérationnelle (Bardi et al., 2024).

6.2.2 MÉCONNAISSANCE DES OUTILS FISCAUX ET ABSENCE DE PRODUITS D'ASSURANCE ADAPTÉS

Il semblerait que les institutions d'assurances n'aient pas de produits adaptés (IREC, février 2020, cité dans Danyod et al., 2022) et que le manque de connaissance de la part des experts rendrait difficile l'accès aux *assurances biens et responsabilités* (Danyod et al., 2022). En ce qui concerne les outils fiscaux, repreneurs comme accompagnateurs semblent ne pas connaître les outils disponibles pour les EÉS, notamment ceux visant la capitalisation des coopératives comme le régime d'investissement coopératif (RIC) et la ristourne à impôt différé (Danyod et al., 2022) entraînant ainsi leur sous-utilisation. Le manque de compréhension des mesures fiscales de l'ÉS et des pratiques comptables spécifiques sont des enjeux soulevés par des entrepreneurs collectifs. Cela peut se traduire par des difficultés d'accès supplémentaires aux programmes de financement (Danyod et al., 2022).

6.3 ENJEUX DE GESTION ET DE GOUVERNANCE

Les structures entrepreneuriales en ÉS possèdent plusieurs avantages pour leurs membres, en leur offrant la possibilité de participer à la conduite des activités de façon égalitaire et démocratique. Cependant, il apparaît important de bien outiller les repreneurs aux spécificités, aux outils et aux modes de gouvernance des EÉS afin de fluidifier le processus et éviter les sources de conflit. Les enjeux de gouvernance apparaissent le plus souvent après le transfert, pouvant compromettre la pérennité de l'entreprise à un moment où elle est particulièrement vulnérable.

6.3.1 MANQUE DE RESSOURCES ET DE CONNAISSANCES EN LIEN AVEC LA GOUVERNANCE COLLECTIVE

La littérature sur le reprenariat collectif fait mention des difficultés de mise en œuvre du cadre de gouvernance démocratique (Bargues et al., 2017, cité dans Four et al., 2019) ou d'intégration de la mission sociale, des pratiques de gestion et des valeurs de l'ÉSS (Four et al., 2019), et celle sur l'entrepreneuriat collectif en agriculture souligne le besoin d'accompagnement au mode de fonctionnement en collectif (Laurent, 2022). La prise de décisions collectives représenterait un défi pour près de la moitié des fermiers ayant des EÉS (Danyod et al., 2022), alors que sa lenteur et sa complexité représenterait un élément dissuasif pour plusieurs¹⁹ (Théberge et al., 2022). Parmi les principaux défis recensés : l'établissement d'une vision commune à moyen-long terme, d'une structure organisationnelle et de la composition du conseil d'administration (Danyod et al., 2022). Aussi, l'égalité formelle mise en œuvre par l'ÉS peut entraîner des asymétries entre anciens et nouveaux membres sur la rétribution de leur contribution au projet (Théberge et al., 2022). En somme, les structures et techniques de gouvernance et de gestion des EÉS seraient peu familières tandis que les outils de l'entrepreneuriat classique pourraient être inadéquats. Il apparaît donc important pour les accompagnateurs de bien former et outiller les repreneurs aux outils et modes de gestion et de gouvernance propres à l'ÉS.

6.3.2 MANQUE DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

Le manque de formation en gestion est un obstacle pour tous les types de reprise (Barach et al., 1988 ; Grazzini et al., 2009 ; Cadieux et al., 2013, Barbot-Grizzo, 2013, cité dans Four et al., 2019), surtout lorsque les repreneurs n'ont reçu qu'une formation technique (Picard et Thévenard-Puthod, 2004, cité dans Four et al., 2019). Le phénomène semble fréquent dans les cas de RC par les employés. Souvent, ces derniers détiennent une solide expérience en lien avec leur champ d'expertise, mais la gestion opérationnelle de l'entreprise (comptable, des ressources humaines, des achats, etc.) (Barach et al., 1988), la gestion du volet associatif propre à l'ÉS (membrariat, gouvernance, vitalité démocratique ou aspects légaux) et de gouvernance en lien avec la vision stratégique (Grazzini et al., 2009), leur sont peu connues et maîtrisées (Charmettant, 2022, cité dans Konate et al., 2023). Pourtant, ces qualités sont des facteurs déterminants de la réussite d'une reprise agricole non-apparentée pour plusieurs cédants (Veillette, 2016).

6.3.3 ASYMÉTRIE D'INFORMATION

L'asymétrie d'informations entre les parties prenantes peut constituer un frein à la réussite du processus de reprise (Fallery, 1983 ; Cadieux et al., 2013 et Thévenard-Puthod, 2018, tirés de Four et al., 2019). Par exemple, le cédant pourrait centraliser les informations importantes sur son entreprise. Même dans une reprise par les travailleurs, ces derniers peuvent ne pas avoir accès aux informations managériales souvent informelles (Thévenard-Puthod, 2018, tiré de Four et al., 2019). L'asymétrie d'information peut aussi avoir lieu entre les repreneurs impliqués dans les tâches de gestion et ceux peu impliqués ou peu qualifiés pour ces tâches (Bargues et al., 2018, cité dans Konate et al., 2023). Dans tous les cas, ces asymétries d'information peuvent nuire grandement au climat interne de l'entreprise.

6.3.4 Divergences de stratégies et pratiques de gestion

¹⁹ La gouvernance collective est entrevue comme un facteur complexifiant, en exigeant l'harmonisation de visions, valeurs et façons de faire différentes. Ainsi, plusieurs établis sondés appréhendent les difficultés relationnelles pouvant émerger de l'établissement en collectif : « Ce qui semble le plus complexe dans une structure collective pour un projet agricole est le maillage entre différents individus pour aller vers un but commun. Le travail sur les relations interpersonnelles, les défis de communication, l'équité et l'égalité dans un groupe sont de nombreux défis auxquels les établis ont été confrontés et qui leur permettent de mieux comprendre ce qu'est un projet collectif. Ce sont des éléments de l'expérience vécue que les aspirants ne semblent pas connaître encore ce qui peut expliquer leur motivation à opter vers ce type de gestion. Ils y perçoivent les avantages du collectif et non les inconvénients. » (Théberge et al., 2022 : p. 25)

Certains gestionnaires cédants acceptent difficilement une autre façon de gérer l'entreprise que la leur (Kets de Vries, 1988; Vatteville, 1994; Bah, 2014; tirés de Four et al., 2019) et vivent difficilement le nouveau mode de prise de décisions (Charmettant, 2022, cité dans Konate et al., 2023). Lors de la phase de transition, le choix des pratiques en matière de gestion des ressources humaines, la participation des employés, la vision stratégique; etc. peuvent être source de conflits (Cabrera Suarez et al., 2001 ; Konate et al., 2023). Ces divergences prendraient racine dans des différences culturelle, personnelle et intergénérationnelle, ou encore au niveau des études (Four et al., 2019). Dans les cas de RC par les travailleurs, ces différences de représentations peuvent être atténuées par des habitudes de travail conjoint développées en amont de la reprise et coconstruites durant de nombreuses années (Barbot-Grizzo et al., 2013 ; Favre et Thévenard-Puthod, 2019, tirés Four et al., 2019). Le développement de compétences de travail en équipe pour bâtir la capacité du groupe à construire une définition de la situation et une perception commune, ainsi que la réactualisation d'une vision reflétant l'évolution du groupe et des individus qui le composent, faciliteraient la cohésion interne (Laurent, 2022).

6.3.5 DYNAMIQUES ASYMÉTRIQUES ENTRE REPRENEURS OU AVEC LES CÉDANTS

Il peut être délicat pour un ex-salarié d'assumer un rôle de dirigeant vis-à-vis de ses anciens collègues (Cadieux et Deschamps, 2011, cité dans Four et al., 2019) ou encore pour ses collègues de reconnaître sa position d'autorité. Cette résistance semble plus forte que dans le cas d'une reprise externe (Bah 2014, cité dans Four et al., 2019). Dans le cas d'une reprise interne, le repreneur (ex-salarié) peut être réticent à remettre en cause le fonctionnement de l'entreprise et donc à mettre en place des changements permettant de la relancer et la développer (Bah 2014, cité dans Four et al., 2019). Dans le cas de reprise externe, il est plus probable de voir émerger une résistance au changement de la part des employés se manifestant par une absence d'adhésion envers les nouveaux propriétaires (Cadieux et Deschamps, 2011, cité dans Four et al., 2019). Sans la confiance des salariés, des dysfonctionnements peuvent rapidement apparaître (démotivation, baisse de productivité ou de qualité du travail, démissions) et nuire à la santé de l'entreprise reprise (Cadieux et Deschamps, 2011; Barbot-Grizzo et al., 2013; Bah, 2014, cité dans Four et al., 2019). Le repositionnement des rôles de pouvoir au sein de l'entreprise peut faire émerger des enjeux de leadership et des rivalités entre les associés (Favre et Thévenard-Puthod, 2019, cité dans Four et al., 2019). Le transfert de pouvoir peut être une source de conflits en regard des différentes positions hiérarchiques qu'occupent les employés, les cadres et le cédant (Bargues et al., 2017, cité dans Four et al., 2019).

La littérature sur le reprenariat collectif en agriculture souligne les asymétries qui peuvent exister entre les repreneurs en fonction du lien qui les unissaient aux cédants avant la transition, particulièrement dans les cas de reprise mixte, interne et externe, ou encore apparentée et non-apparentée. Par exemple, il peut être difficile de travailler en collectif dans une structure où les règles de fonctionnement sont implicites pour une proportion significative du groupe, ou encore où la structure est régie par les liens interpersonnels familiaux (Laurent, 2022). La présence d'une forte asymétrie au sein de l'équipe peut rendre difficile l'établissement d'une direction commune portée solidairement par l'ensemble des membres (Laurent, 2022).

6.3.6 ABSENCE DE FORMALISATION DES ENTENTES NÉGOCIÉES

L'élaboration d'un plan de transfert formel permet de clarifier et de formaliser les attentes entre les parties afin de stimuler l'engagement et d'éviter les mésententes, les déceptions et les conflits, voire l'abandon du transfert. La formalisation d'un plan de transfert est une condition essentielle à la réussite d'une reprise agricole non-apparentée (Veillette, 2016).

6.3.7 MAUVAISE RÉPARTITION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La littérature sur la reprise non-apparentée en agriculture mentionne que le partage des décisions et des responsabilités entre cédant et repreneur est souvent source de conflits. Il est donc important de bien délimiter les rôles de chacun (Veillette, 2016).

6.3.8 MANQUE DE MOTIVATION DES REPRENEURS

La persévérance et l'engagement du repreneur sont des qualités déterminantes de la réussite d'un processus de reprise agricole non-apparentée selon plusieurs cédants (Veillette, 2016). En contrepartie, le manque de motivation est un facteur d'échec. Dans les cas de reprise interne par les salariés, la nouvelle charge de travail comme chef d'entreprise peut entraîner un manque de motivation de la part des repreneurs (Barbot- Grizo, 2013 ; Bah, 2014, cité dans Four et al., 2019). Par ailleurs, les employés peuvent manifester une frilosité à investir leur épargne et prendre un risque financier dans une entreprise générant peu de revenus (Barbot-Grizzo et al., 2013 ; dans Four et al., 2019). Le phénomène du manque de motivation des repreneurs n'est pas encore documenté dans les cas de RC en agriculture.

6.3.9 IMPACT NÉGATIF DES RELATIONS CONJUGALES ET DYNAMIQUES FAMILIALES

Plusieurs cédants considèrent que les relations conjugales et familiales des repreneurs, de même que leurs choix de mode de vie, viennent souvent s'immiscer dans le déroulement des démarches de transfert agricole non-apparenté (Veillette, 2016). Il serait intéressant de voir comment cette dynamique s'inscrit dans le cadre d'une RC, car ce facteur serait un élément décisif pouvant mener à l'échec du processus de reprise. De plus, le transfert de la ferme à un collectif peut évoquer des enjeux d'héritage. Il est recommandé pour le cédant de clarifier avec ses héritiers les questions concomitantes au transfert de la ferme avant de se lancer dans le processus de transfert (Veillette, 2016). Un enjeu potentiel qui n'est pas abordé dans la littérature est le fait que la RC en agriculture implique le transfert de la gestion d'une ferme vers une autre logique d'organisation que celle de la famille. Cela pourrait entraîner des incompréhensions intergénérationnelles pouvant poser un frein supplémentaire au transfert.

6.3.10 CONFLITS LIÉS AUX DIFFÉRENCES INTERGÉNÉRATIONNELLES

La littérature sur la reprise non-apparentée souligne les différences intergénérationnelles comme sources potentielles d'incompréhension ou de conflits pouvant faire échouer un projet de reprise. Veillette (2016) mentionne l'importance pour le cédant de tenir compte de l'évolution des valeurs en lien avec l'agriculture, le travail et la famille, qui peut se refléter, entre autres, par une vision plus durable de l'agriculture, par un style de gestion plus participatif et par une préoccupation pour une meilleure qualité de vie, incluant la conciliation travail-famille et les changements dans la paternité (Veillette, 2016). Par ailleurs, le fort attachement au métier, au patrimoine et aux animaux peut constituer un frein important à la reprise. Il peut se manifester, entre autres, par une volonté ambivalente d'avancer dans le processus de reprise. Le repreneur devrait faire preuve de considération vis-à-vis du processus de deuil vécu par le cédant, mais s'assurer que le processus se formalise par l'établissement d'un plan de transfert concret qui témoigne de l'engagement de tous envers l'aboutissement de la reprise (Veillette, 2016 ; Lataste, 2021).

6.3.11 MAINTIEN DU CÉDANT AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Selon l'étude du CISA sur la reprise agricole non-apparentée, le maintien du cédant au sein de l'entreprise est un facteur favorisant la réussite du processus. La littérature sur la RC est ambivalente sur le sujet. Pour certains, cela rend souvent difficile l'élimination de la distance hiérarchique limitant l'appropriation des repreneurs de leurs nouveaux rôles et identités de propriétaires et gestionnaires (Charmettant, 2022). Pour d'autres, le maintien de

cette hiérarchie fonctionnelle rassure les repreneurs qui considèrent la personne cédante « comme un référent » (Cité dans Konate et al., 2023).

6.4 ENJEUX FONCIERS

Le contexte socio-économique et les régulations en place peuvent avoir une incidence indirecte sur la mise en place des projets entrepreneuriaux agricoles collectifs. La valeur du foncier agricole est souvent trop élevée pour permettre aux repreneurs d'acheter l'entreprise ou la terre à sa valeur marchande, ce qui oblige les cédants à faire des compromis significatifs au moment de la vente (Veillette, 2016). Cela pourrait expliquer pourquoi 72 % des fermes coopératives opèrent sur une terre louée (Danyod et al., 2022). La crise du logement abordable actuelle réduit les possibilités de logement pour les repreneurs individuels et collectifs. En contexte agricole, la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles (LPTAA) ne permet pas la construction de plus d'une habitation sur une terre agricole (Théberge et al., 2022) et les règlements municipaux n'autorisent pas d'habitation collective en milieu agricole (Danyod et al., 2022). Le mode de vie de l'agriculteur étant intimement lié à celui de l'entreprise, la proximité du lieu de résidence avec la ferme et les services essentiels (garderie, école, etc.) peut avoir une forte incidence sur la réussite d'un projet de RC non-apparentée (Veillette, 2016).

6.5 ENJEUX DE LÉGITIMITÉ PROPRES À L'ÉS

La littérature montre que le milieu entrepreneurial classique perçoit l'ES comme étant peu rentable. La reprise par un tiers externe peut également entraîner des enjeux de légitimité pouvant diminuer ses chances de succès (Four et al. 2019). Or, comme le souligne Four et al. (2019), les EÉS font déjà face à des enjeux de légitimité lors du développement d'activités marchandes : l'OBNL ferait ainsi face à un double défi lors du rachat d'une PME. L'enjeu de légitimité peut être également vécu de l'intérieur lorsque les salariés nouvellement promus se sentent illégitimes à endosser les nouveaux rôles et responsabilités qui émergent lors de la reprise (Konate et al., 2023). Finalement, la complexité des processus de transfert non-apparentés et l'impossibilité perçue de la réussite de ce genre de transfert est un frein rencontré tant par les cédants que les repreneurs. Ce phénomène pourrait expliquer la popularité croissante du démarrage d'entreprise agricole par opposition au transfert, ainsi que la tendance des agriculteurs à démanteler leurs fermes alors que la reprise est l'option qu'ils auraient préférée (Veillette, 2016).

6.6 ENJEUX D'ACCOMPAGNEMENT ET SOUTIEN EXTERNE

Malgré l'importance de la présence de ressources et d'un écosystème d'accompagnement informé et outillé pour la réussite de projets entrepreneuriaux non-conventionnels (Veillette, 2016 ; Four et al., 2019 ; Konate et al., 2023), plusieurs défis de taille doivent être surmontés pour que les accompagnateurs soient en mesure d'outiller les repreneurs collectifs.

D'abord, mentionnons le déficit de connaissances fine du territoire. Au Québec, la restructuration des soutiens publics aux organismes de développement, en 2015, a entraîné la perte de l'expertise et des connaissances fines du territoire, des réseaux et de collaboration entre les acteurs du milieu (Four et al., 2019). Ensuite, mentionnons le déficit de connaissances sur les spécificités de la RC et le repreneuriat agricole non-apparenté (Four et al., 2020 ; cité dans Konate et al., 2023), qui est en partie pallié par la concertation de certains acteurs du réseau, notamment entre la CDRQ, le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) et Réseau COOP (Konate et al., 2023). Par ailleurs, les ressources d'accompagnement se raréfient une fois la transaction réalisée (Four et al. 2020, p. 10, cité dans Konate et al., 2023). Du côté agricole, on constate l'absence d'un modèle de transfert non-apparenté connu à la fois des agriculteurs et des intervenants (Veillette, 2016), ce qui complexifie la recherche d'un accompagnement professionnel adéquat. Le repreneuriat collectif agricole se trouve à l'intersection des deux phénomènes, souffrant ainsi d'un manque d'accompagnement des deux milieux.

7. ÉCOSYSTÈME D'ACCOMPAGNEMENT DE LA REPRISE COLLECTIVE EN AGRICULTURE

7.1 ACTEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

7.1.1 ACTEURS D'ACCOMPAGNEMENT DIRECT (CONSEILS)

Il existe, au Québec, un écosystème d'accompagnement entrepreneurial pour les EÉS. Nous listons ici les principaux acteurs qui soutiennent directement le reprenariat collectif :

- Réseau COOP qui accompagne les coopératives gérées par les travailleurs du démarrage à la consolidation. Il offre de l'accompagnement au transfert d'entreprises, autant pour les cédants que les repreneurs : analyse de la faisabilité financière, élaboration du plan d'affaire, prévisions budgétaires, démarchage préliminaire avec les partenaires de financement, évaluation du potentiel organisationnel et de la vision commune, élaboration d'un plan de travail et d'une vision partagée, etc. Il offre également de la formation à l'équipe de repreneurs et un service d'accompagnement post-transfert.
- Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) qui accompagne et soutient les coopératives et OBNL du démarrage à la reprise collective en passant par la gouvernance et la gestion, la finance et la transformation numérique. Elle offre notamment de l'accompagnement agricole²⁰ pour le rachat d'une « ferme existante afin d'en prendre la relève et assurer la poursuite de ses opérations », autant en reprise collective qu'en démarrage d'entreprises sous forme de coopératives ou d'OBNL²¹.
- Centre de transfert d'entreprises (CTEQ) est mandaté par le gouvernement pour soutenir le transfert d'entreprises sous toutes ses formes. Il administre notamment le Programme de soutien à la reprise collective (PSRC) qui s'adresse directement aux repreneurs collectifs. Le CTEQ a une coordination au reprenariat collectif dédiée au suivi des projets de RC en collaboration avec les acteurs de l'ÉS.

7.1.2 ACTEURS DE REPRÉSENTATION, INFORMATION ET RECHERCHE

- Conseil Québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), interlocuteur privilégié par le gouvernement en matière d'ÉS, il a pour rôle de faire de la concertation, de la représentation, de la vigie, de la promotion des valeurs et principes de l'ÉS en plus de faire de l'éducation, notamment par la publication de feuillets informatifs et par la création d'outils pédagogiques. Leur site web offre des ressources s'adressant aux repreneurs collectifs. Le CQCM a publié deux recherches sur l'entrepreneuriat collectif en agriculture (Danyod et al., 2022; Bardi et al., 2024).
- Chantier de l'économie sociale est aussi interlocuteur privilégié par le gouvernement en matière d'ÉS et a pour principal mandat la concertation pour la promotion et le développement de l'entrepreneuriat collectif au Québec. Il opère également à travers ses pôles régionaux d'économie sociale. Ces acteurs travaillent de concert avec des accompagnateurs de l'entrepreneuriat conventionnel ou de développement économique régional tels que le Centre de transfert d'entreprises du Québec (CTEQ), les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et Centres d'aide aux entreprises (CAE) et les Centres locaux de développement (CLD).

²⁰ Site web de la CRDQ sur les ser <https://cdrq.coop/services-conseils/agricole/>

²¹ Pour consulter les billets de blogue déjà mentionnés précédemment sur la coop au bout du rang : <https://cdrq.coop/reprise-collective-coop-au-bout-du-rang/> et les Jardins de Tessa : <https://cdrq.coop/reprise-collective-les-jardins-de-tessa/>

- Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ) est un centre collégial de transfert de technologie et de pratiques sociales novatrices au Québec (CCTT-PSN). Le CÉRSÉ fait de la recherche avec les organisations et les collectivités pour les accompagner dans leur processus de transition socio-écologique. Le Centre a notamment mené plusieurs projets sur l'entrepreneuriat et le repreneuriat collectif.

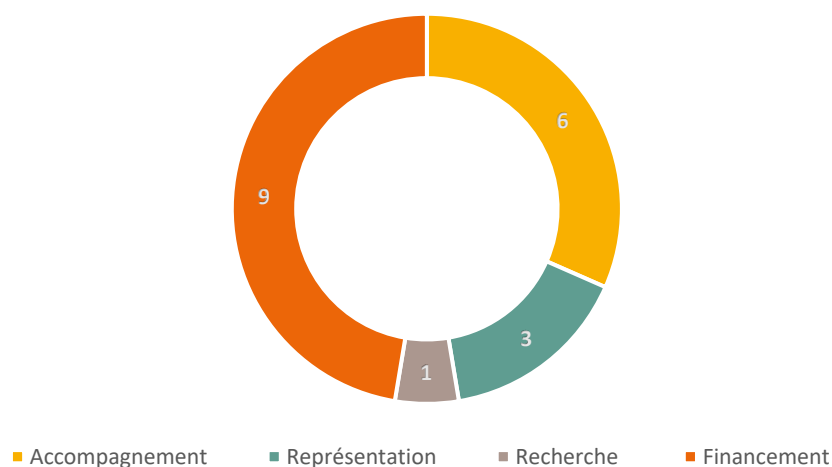
7.1.3 ACTEURS ET PROGRAMMES DE FINANCEMENT

- CAP Finance est un réseau d'institutions financières axé le capital de risque et la finance solidaire et sociale. Les membres du CAP Finance visent le financement d'EÉS et le développement régional en travaillant en complémentarité avec d'autres institutions financières et en adoptant des pratiques relevant de la finance socialement responsable.
- Fiducie du Chantier de l'économie sociale qui a pour mission de favoriser l'expansion et le développement d'EÉS par l'accès au financement et une meilleure capitalisation, en développant des produits financiers de capital patient et en favorisant la participation financière de partenaires du secteur privé et du secteur public.
- Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) est un fonds de capital de risque offrant des prêts dédiés aux EÉS, ainsi que des biens et services financièrement viables et socialement rentables.
- Caisse d'économie solidaire du Mouvement Desjardins est la principale coopérative financière québécoise spécialisée en économie sociale et en investissement responsable.

Les acteurs de la finance solidaire travaillent de concert avec d'autres acteurs ayant pour mission d'investir dans des projets de développement durable ou à impact social positif, comme Filaction, le Fonds de solidarité FTQ ou encore Fondation. Ce dernier a d'ailleurs fortement contribué à la mise en place de la Fiducie Agricole UPA-Fondation. Il serait intéressant d'évaluer dans quelle mesure les acteurs de la finance solidaire travaillent de concert pour supporter des projets de repreneuriat collectif en agriculture, car aucune mention n'a été trouvée sur leurs sites Web.

En ce qui concerne les programmes de financement, le ministère de l'Économie de l'innovation et de l'énergie (MÉIE) dédie certains de ses programmes aux EÉS. Bien qu'ils ne s'adressent pas directement au milieu agricole, certains projets pourraient être admissibles à ces subventions dont le Programme de développement des collectivités (PDC), administré par les réseaux des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et Centres d'aide aux entreprises (CAE), qui soutient le développement économique local et renforce la capacité des collectivités à réaliser leur plein potentiel de façon durable. Le Programme de soutien à la reprise collective (PSRC), administré par le CTEQ, offre une aide financière aux cédants (volet 1) et aux repreneurs collectif (volet 2) prenant la forme d'une contribution non remboursable qui permet de rémunérer des services professionnels (CPA, évaluateurs experts, notaires, etc.).

- Investissement Québec propose également des solutions d'investissement pour l'entrepreneuriat collectif dont le volet 2 du programme de Capitalisation des entreprises d'économie sociale (CAES).

Figure 6 : Acteurs de l'écosystème de l'économie sociale

Ce portrait des acteurs de l'écosystème de l'économie sociale disperse les 19 acteurs recensés dans les catégories de soutien auxquelles ils appartiennent. Certains se retrouvent dans plus d'une catégorie, comme les Pôles régionaux de l'économie sociale qui font principalement de la représentation et de la concertation, mais fournissent également des services d'accompagnement aux entrepreneurs collectifs. On constate que près de la moitié des acteurs recensés travaillent en financement et que seulement 6 soutiennent directement la reprise agricole en économie sociale ou lui fournissent de la visibilité : Réseau COOP, CDRQ, CQCM, Chantier de l'économie sociale et CTEQ; 7 si l'on inclut la recherche – le CÉRSÉ.

7.2 ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME DE LA RELÈVE AGRICOLE

7.2.1 ACTEURS D'ACCOMPAGNEMENT DIRECT

Parmi les acteurs de l'écosystème agricole, on dénombre :

- **L'ARTERRE** qui est un service de maillage axé sur l'accompagnement et le jumelage entre aspirants-agriculteurs et propriétaires, particulièrement pour des projets de reprise non-apparentée. Il privilégie l'établissement de la relève par la reprise de fermes (qui n'ont pas de relève identifiée), l'acquisition ou la location d'actifs, et la mise en place de partenariats afin d'assurer la pérennité des entreprises et du patrimoine agricole au Québec. Ce travail se fait en complémentarité avec un réseau de professionnels (notaire, avocat, fiscaliste, conseiller en transfert, etc.).
- **Centres régionaux d'établissement en agriculture (CRÉA)** qui interviennent auprès des entreprises agricoles en accompagnant les dirigeants et leur relève lors du processus de transfert ou d'établissement de la relève, notamment dans la clarification et la planification du transfert (aspects stratégique, technicoéconomique, financier, légal et fiscal pour la prise de décisions éclairées et communes). Selon la région, les services sont admissibles à une aide financière grâce au Programme services-conseils (PSC) administré par les *Réseaux Agriconseils*.
- **L'Union des producteurs agricoles (UPA)** défend les intérêts de producteurs agricoles et forestiers membres. Dans la région de Chaudière-Appalaches, l'UPA a pris la relève du CRÉA pour l'offre de service en transfert d'entreprises agricoles. Le site-web n'offre aucune information sur le transfert d'entreprise agricole outre le référencement du réseau des services de comptabilité et de fiscalité *SCF Conseils*, qui s'adresse aux familles d'agriculteurs.

- *Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)* finance une panoplie de conseillers agricoles œuvrant notamment dans le processus de transfert et offre des informations sur le transfert et le financement au démarrage et à la reprise.

7.2.2 ACTEURS DE REPRÉSENTATION, INFORMATION ET RECHERCHE

- *Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA)* est un centre collégial de transfert de technologie et de pratiques sociales novatrices au Québec (CCTT-PSN) qui applique ses recherches sur les problématiques sociales du monde agricole. Il a notamment publié plusieurs rapports de recherche sur des enjeux relatifs à la relève agricole, aux modes d'établissement alternatifs, ou à la reprise agricole non-apparentée (Veillette, 2016).
- *Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ)* est dédié au transfert de connaissances pour le secteur agricole et agroalimentaire et publie des documents de recherche et guides de transfert de connaissances sur plusieurs sujets incluant la reprise agricole non-apparentée. Il a participé à la publication de deux documents de recherche sur l'entrepreneuriat collectif en agriculture en partenariat avec le QCCM. Il assume également la coordination provinciale du service de l'ARTERRE.
- *Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ)* rassemble les jeunes de 16 à 39 ans ayant comme intérêt commun l'agriculture en véhiculant leurs messages. Elle vise l'amélioration des conditions d'établissement en agriculture, la valorisation de la profession d'agriculteur, ainsi que la diffusion d'informations à ses membres. Elle a notamment publié un dossier complet sur la reprise non-apparentée en 2015.
- *Réseau Agri-Réseau* est un site collaboratif qui a pour mission d'accélérer la diffusion de l'information auprès des entreprises et des professionnels québécois de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Experts et organisations y contribuent en partageant des résultats de recherche, des événements, des formations ainsi que des outils de vulgarisation.
- *Mouvement pour des fermes pérennes* réunit des agriculteurs des citoyens, d'organismes du milieu agricole et de la recherche afin de réfléchir aux conditions nécessaires à la pérennisation des petites fermes écologiques dans une optique de souveraineté alimentaire juste et équitable. Il s'intéresse aux modes d'établissement en économie sociale en tant que facteur de pérennité des fermes québécoises.
- *Salon des modes alternatifs d'établissement (SMAÉ)* offre un espace de réflexion, de réseautage et d'innovation aux acteurs agricoles qui portent des projets alternatifs d'établissement.

7.2.3 ACTEURS DE FINANCEMENT

- *Financière agricole du Québec (FADQ)* offre des programmes de financement agricole, de l'accompagnement, des produits d'assurances et protection du revenu, des outils et d'autres ressources en soutien à la relève agricole. La formule vendeur-prêteur s'adresse aux repreneurs apparentés et non-apparentés. Cependant, Veillette (2016) souligne les difficultés rencontrées par les agriculteurs de la relève non-apparentée pour y avoir accès. Pour les fermes coopératives l'accès serait encore plus complexe (voir impossible pour une partie de ses membres), car les programmes semblent peu adaptés à la formule collective. Un des principaux enjeux est que le programme d'aide à l'établissement est octroyé aux membres à titre individuel et que, pour l'instant, aucun outil ne permet à la coopérative de le faire reconnaître comme une contribution d'un de ses membres (Danyod et al., 2022).
- *Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA)* offre des produits financiers facilitant l'acquisition d'une propriété pour la relève agricole. Il offre notamment la formule location-achat : le FIRA achète une terre agricole et la loue à l'entrepreneur agricole pour 15 ans avec possibilité de renouvellement, en proposant

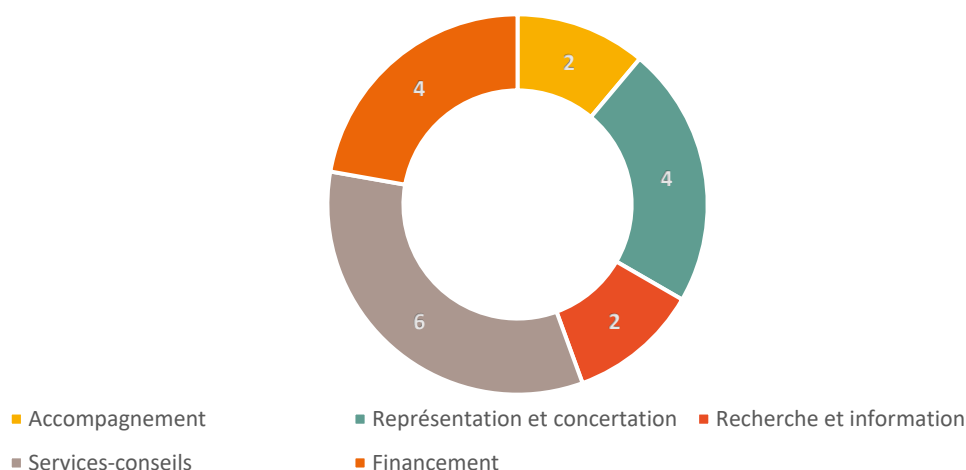
différentes options d'achat préférentielles. Cependant, les projets entrepreneuriaux de petite envergure, qui caractérisent les fermes en ÉS au Québec, ont plus de difficulté à accéder aux programmes (Veillette, 2016).

- *Financière agricole du Canada (FAC)* offre des produits de financement et de la consultance en transfert d'entreprise « pour les familles d'agriculteurs ». Notamment, le « prêt-transfert » : un financement spécifique pour cédants et repreneurs.
- *Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)* offre plusieurs programmes de financement incluant des aides au démarrage pour les entreprises agricoles. Il semblerait que leurs services d'accompagnement ainsi que leurs produits financiers sont généralement peu adaptés pour soutenir ce type de reprise.
- *Banque Nationale, Desjardins, CIBC et la Banque Scotia.* Outre leurs produits bancaires, elles offrent aussi des services-conseils spécialisés : accompagnement à la planification et au financement du transfert à l'aide de fiscalistes, notaires, évaluateurs et agronomes.

7.3 CONSEILLERS ET EXPERTS

Les organismes accompagnateurs en ÉS et en agriculture font affaire avec une panoplie de conseillers afin d'orienter les repreneurs à travers le processus. Notamment, financé en bonne partie par le MAPAQ, le Réseau Agriconseils propose un répertoire de conseillers et de formations dans plusieurs domaines en agriculture, ainsi que de l'accompagnement en transfert d'entreprises. Les conseillers en relève et en établissement agricole du MAPAQ offrent aussi de l'accompagnement dans toutes les étapes d'un projet d'entreprise agricole. SCF Conseils, le réseau des services de comptabilité et de fiscalité de l'UPA, présente des services-conseils aux producteurs agricoles : accompagnement dans le processus de reprise, stratégie fiscale optimale pour minimiser les impôts, mise en place de structures juridiques adéquates, choix de la structure de financement appropriée, entre autres. Il s'adresse spécifiquement à la relève apparentée. Les agences de courtage agricole, comme Dyane Cotnoir, offrent des services de courtiers immobiliers pour acheteurs et vendeurs de propriétés agricoles ainsi que des outils de calcul d'hypothèque, de la valeur de la propriété ou des droits de mutation. La Chambre des notaires du Québec offre des services-conseils, notamment pour des questions relatives au transfert d'entreprise. En plus de leur expertise, les notaires disposent d'un réseau de contacts (experts gouvernementaux, en environnement ou en subventions). Cependant, aucun de ces conseillers ne s'adresse directement aux repreneurs collectifs.

La figure ci-dessous des acteurs de l'écosystème agricole montre la dispersion des acteurs par catégorie de soutien principal qu'ils offrent. Certains acteurs auraient pu se retrouver dans plus d'une catégorie. On constate que seulement deux organismes offrent de l'accompagnement contrairement à 6 en ÉSS. Parmi eux, seulement le CRAAQ, par l'entremise du service L'ARTERRE, offre de la visibilité et de l'accompagnement aux repreneurs agricoles collectifs.

Figure 7: Acteurs de l'écosystème de la relève agricole

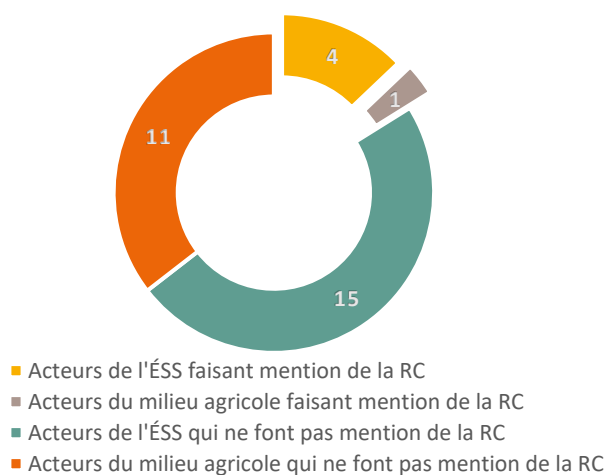
7.4 NIVEAU DE VISIBILITÉ D'USAGE DE LA REPRISE COLLECTIVE

Afin d'évaluer le niveau de visibilité de la RC offert par les principaux acteurs agricoles et de l'ÉS, nous avons mené une revue sommaire de leurs sites internet à l'aide des mots-clés suivants : repreneuriat collectif, repreneuriat collectif agricole, reprise collective, reprise collective agricole, reprise en économie sociale et transfert d'entreprise en économie sociale. Nous avons conduit la recherche sur les sites internet de 31 organismes œuvrant en accompagnement, en finance, en représentation, en services-conseils et en recherche. Parmi ceux-ci, 19 provenaient du secteur de l'économie sociale et 13 du secteur agricole.

La revue des sites internet des accompagnateurs du milieu de l'ÉS montre qu'il existe un réseau d'acteurs travaillant de façon concertée pour soutenir la RC (Réseau COOP, CDRQ et CQCM) et qui développe des relations de partenariat avec le monde agricole pour la mise en place de projets d'entrepreneuriat et de repreneuriat collectif. Cependant, il semble exister peu d'outils et d'accompagnement pour les OBNL comparativement aux coopératives. Même si les acteurs de la finance solidaire ont des fonds dédiés à l'entrepreneuriat collectif, il serait intéressant de comprendre dans quelle mesure ils sont disponibles pour les acteurs du milieu agricole en économie sociale.

Le recensement des acteurs agricoles accompagnant le transfert de fermes laisse sous-entendre qu'un nombre restreint d'entre eux présentent une offre de services orientée vers les repreneurs collectifs en ÉS. La plupart s'adressent spécifiquement à la relève familiale, consacrant peu de ressources aux différentes modalités de reprises non-apparentées. Parmi ceux qui s'y intéressent, il serait intéressant de savoir dans quelle proportion ils ont développé des habitudes de concertation avec les acteurs du milieu de l'ÉS.

Parmi les 31 acteurs recensés, seulement 5 visibilisent le phénomène de la RC en agriculture : Réseau COOP, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), la Coopérative de développement régionale du Québec (CDRQ), le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ), et le Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ). La plupart des accompagnateurs s'adressent plutôt aux repreneurs apparentés ou non-apparentés non collectifs. Un seul provient du milieu agricole.

Figure 8 : Acteurs adressant la reprise collective sur leurs sites web

La recherche démontre que le manque de visibilité, de connaissances et d'outils dédiés à l'accompagnement de la reprise collective pose un frein majeur à l'accomplissement du processus (Four et al., 2019 ; Danyod et al., 2022 ; Konate et al., 2023).

En somme, la revue des acteurs met en exergue le fait que la reprise collective n'obtient que très peu de soutien dédié et de visibilité de la part des acteurs de l'ÉSS et du milieu agricole. Il semblerait que plusieurs acteurs soutiennent la RC en agriculture par nécessité, sans toutefois posséder d'outils dédiés ou un niveau de connaissance affirmé. C'est notamment le cas du MAPAQ, de l'Union des producteurs agricoles (UPA), de la Financière agricole du Québec (FADQ), ou encore des Centres locaux de développement (CLD) qui sont des acteurs incontournables pour les projets d'entrepreneuriat agricole. Cependant, ils ne font aucune mention de l'entrepreneuriat ou du entrepreneuriat collectif sur leur site. Il est probable que, n'ayant pas connaissance des spécificités de ce type de reprise, ces acteurs ne soient pas en mesure de bien outiller les repreneurs.



CONCLUSION

La reprise collective en agriculture est un mode d'établissement qui comporte plusieurs avantages pour la relève agricole du fait qu'elle semble particulièrement alignée avec leurs besoins et aspirations en plus d'adresser plusieurs défis sociétaux de notre époque. Pour les repreneurs, elle permet de se lancer en agriculture en bénéficiant de l'enracinement d'une entreprise déjà existante, mais d'une façon qui rendrait possible des conditions de travail et un cadre de vie plus aligné avec leurs besoins et aspirations. Par exemple, la reprise collective agricole permettrait une meilleure répartition de la charge mentale et financière de la ferme, des horaires de travail plus réguliers et d'ancrer le travail dans un horizon de sens et des valeurs partagées. Cependant, malgré le contexte en apparence favorable, la reprise collective agricole demeure un phénomène relativement marginal.

Le croisement des recherches sur le entrepreneuriat en général, le entrepreneuriat collectif, l'entrepreneuriat collectif en agriculture et la reprise non-apparentée en agriculture relève plusieurs facteurs favorisant la réussite du processus, ainsi que les obstacles. Les recherches laissent émerger les difficultés d'accès aux capitaux pour les entreprises d'économie sociale en agriculture, de même qu'un besoin d'accompagnement et d'outils dédiés afin de mieux affronter les défis de gouvernance, de gestion ou de fiscalité propres à ce type de reprise. Le processus de reprise est par ailleurs financièrement et émotionnellement exigeant et des enjeux interpersonnels émergent couramment entre les parties prenantes. Il apparaît nécessaire de comprendre les difficultés auxquelles peuvent faire face cédants et repreneurs, en plus de fournir des outils et autres ressources permettant de mieux cadrer le déroulement de certains processus clés.

En somme, ces facteurs doivent être adressés par les acteurs accompagnant la RC afin de bien informer et outiller les repreneurs. Cependant, une revue des acteurs de l'ÉS et de la relève agricole aidant le processus de reprise démontre un manque de visibilité, d'outils et de maillage faisant obstacles à la valorisation et au soutien de la reprise collective par rapport aux autres modes d'établissement agricole.

BIBLIOGRAPHIES

Audebrand L.K., Michaud M. et Lachapelle K. (2017). «Les coopératives de solidarité : un modèle unique de soutien à l'entrepreneuriat collectif. », *Revue internationale PME*, vol. 30, no 3-4.

L'ABC du transfert de ferme. (s. d.). MAPAQ. Consulté 5 novembre 2024, à l'adresse <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Regions/monteregie/articles/releve/Pages/ABC-du-transfert-de-ferme.aspx>

Bargues, É., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2017). *Revue française de gestion*, 43(263), 31-50

Bergeron, I. (2024a, mars 7). *Reprise collective : Coop Au bout du rang*. CDRQ. [https://cdrq.coop/wp/Reprise collective: Coop Au bout du rang](https://cdrq.coop/wp/Reprise_collective:Coop_Au_bout_du_rang)

Bergeron, I. (2024b, septembre 12). *Reprise collective : Les Jardins de Tessa*. CDRQ. [https://cdrq.coop/wp/Reprise collective: les Jardins de Tessa](https://cdrq.coop/wp/Reprise_collective:les_Jardins_de_Tessa)

Bouchard, R. (2013) Y a-t-il un avenir pour les régions ? Un projet d'occupation du territoire. Écosociété. Montréal.

Louise Cadieux L. et Gratton P. (2024). *Le repreneuriat : Une voie entrepreneuriale forte ! Volume 37, numéro 1, 2024 – Revue internationale P.M.E.* (s. d.). Érudit. Consulté 4 octobre 2024, à l'adresse <https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/2024-v37-n1-ipme09286/>

Confédération paysanne. (2020, décembre). La Scop, pour un autre statut paysan. *Campagnes solidaires, mensuel de la Confédération paysanne*, 6(367).

Cretin, L., Laurens, L., & Scheromm, P. (2023). Les fermes collectives en France : Vers une figure émergente d'organisation de l'exploitation agricole ? *Économie rurale*, 386, 5-24. <https://doi.org/10.4000/economierurale.11924>

Danyod, G., Lacasse, M., & Jorro, M. (2022, juillet). *Entreprises d'économie sociale en production agricole*. Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM).

Desmarais, C. (2024, juillet 24). *Les entreprises collectives en première ligne de la transition socioécologique*. CDRQ. [https://cdrq.coop/wp/Les entreprises collectives en première ligne de la transition socioécologique](https://cdrq.coop/wp/Les_entreprises_collectives_en_premiere_ligne_de_la_transition_socioecologique)

Diack, S. (2024a, août 14). *Comment identifier le potentiel d'une reprise collective ?* CDRQ. [https://cdrq.coop/wp/Comment identifier le potentiel d'une reprise collective ?](https://cdrq.coop/wp/Comment_identifier_le_potentiel_d'une_reprise_collective_?)

Diack, S. (2024b, août 28). *Les perceptions sur la reprise collective*. CDRQ. [https://cdrq.coop/wp/Les perceptions sur la reprise collective](https://cdrq.coop/wp/Les_perceptions_sur_la_reprise_collective)

Dossier spécial : Transfert non apparenté - Fédération de la relève agricole du Québec. (2015, février 4). <https://fra.q.quebec/2015/en-region/dossier-special-transfert-non-apparente-2/>

Dutranois, É. (2021). *Favoriser la transmission installation multiples ou collective des fermes dans les Haut-Languedoc*.

Four, I., Corbin-Charland, O., Lavoie, F., & Desjardins, F. (2019). La reprise de PME en mode associatif : Une alternative possible et viable au Québec : *Entreprendre & Innover*, n° 41(2), 9-18. <https://doi.org/10.3917/entin.041.0009>

Four, I., Zerdani, T., Merino, M., & Lavoie, F. (2019). *La reprise collective au Québec—Synthèse des connaissances, facteurs de réussite et freins à la reprise collective*. Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ).

Four et al. (2020), *La reprise collective au Québec – L'avis des repreneurs québécois*. Questionnaire réalisé pour le MÉI et le CTEQ.

Fédération de la relève agricole. (2021) *Sondage sur l'accès et le prix des terres agricoles*.

Financement agricole Canada. (2024). *Rapport Valeur des terres agricoles de FAC 2023*.

Institut de la statistique du Québec (2019) *L'économie sociale au Québec – Portrait statistique 2016*

Konate, S., Merino, M., Corbin-Charland, O., Four, I., Zerdani, T., & Lavoie, F. (2023, octobre). *La reprise collective par les travailleur.euse.s au Québec. Synthèse des connaissance—Facteurs de succès et défis*. Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ).

Laurant, D. (s. d.). *Accompagner les projets agricoles collectifs. Une étude inductive mêlant une démarche participative sur une étude de cas et des enquêtes qualitatives sur des fermes collectives en France*.

Lataste Dominique. (2021, décembre 15). *Colloque transmettre s'installer restructurer les fermes*.

Les fermes coopératives. (s. d.). Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM).

MAPAQ. (2021). *Portrait de la relève agricole au Québec 2021*.

Morel, K., & Léger, F. (2016). *Aspirations, stratégies et compromis des micro fermes maraîchères biologiques*.
<https://doi.org/hal-01206302v3>

Parent, Ouellet, & Perrier. (2004). *Établissement en agriculture de la relève non familiale-trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès*.

Rapport d'étude—Taux de survie des coopératives. (2022). Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM).

Théberge, C., Allard, V., Franck-Imbeault, P., Handfield, M., Dolbec, A., Gauthier-Chamard, F., Guay, M.-F., & Grondin, K. (2024, avril). *L'Anti-guide d'établissement en agriculture—Conseils pour la relève agricole s'établissant hors cadre familial*. Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA) et Protec-terre.

Théberge, C., Rioux, S., Brassard, M.-J., & Alarie, J. (s. d.). *Portrait des aspirants à l'établissement en région par l'agriculture au Québec (ASPERAQ)*. Centre d'innovation sociale en agriculture du Cégep de Victoriaville (CISA).

UPA. (2019, juin). *Répertoire des programmes d'aide accessibles à la relève agricole_UPA.pdf*.

Veillette, L. (2016, mars). *Du cédant au repreneur : Planifier et réussir un transfert d'entreprise agricole à une relève non-apparentée*.

ANNEXES

TABEAU DES MODÈLES DE REPRISE ET PRINCIPAUX TRAVAUX

Thématique	Nombre	Références
Reprise collective	4	Four, I., Corbin-Charland, O., Lavoie, F., & Desjardins, F. (2019). La reprise de PME en mode associatif : Une alternative possible et viable au Québec: <i>Entreprendre & Innover</i>, n° 41(2), 9-18. https://doi.org/10.3917/entin.041.0009 Four, I., Zerdani, T., Merino, M., & Lavoie, F. (2019). La reprise collective au Québec—Synthèse des connaissances, facteurs de réussite et freins à la reprise collective. Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ). Konate, S., Merino, M., Corbin-Charland, O., Four, I., Zerdani, T., & Lavoie, F. (2023, octobre). La reprise collective par les travailleur.euse.s au Québec. Synthèse des connaissances—Facteurs de succès et défis. Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ). Le repeneuriat : Une voie entrepreneuriale forte ! Volume 37, numéro 1, 2024 <i>Revue internationale P.M.E. (s. d.)</i>. Érudit. Consulté 4 octobre 2024, à l'adresse https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/2024-v37-n1-ipme09286/
Reprise non-apparentée	3	Parent, Ouellet, & Perrier. (2004). Établissement en agriculture de la relève non familiale-trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès. Veillette, L. (2016, mars). Du cédant au repreneur : Planifier et réussir un transfert d'entreprise agricole à une relève non-apparentée. MAPAQ. (2021). Portrait de la relève agricole au Québec 2021.
Reprise collective en agriculture	4 au Québec 2 en France	Au Québec : Danyod, G., Lacasse, M., & Jorro, M. (2022, juillet). Entreprises d'économie sociale en production agricole. MAPAQ. (2023). Portrait de la relève agricole au Québec 2021. Théberge, C., Allard, V., Franck-Imbeault, P., Handfield, M., Dolbec, A., Gauthier-Chamard, F., Guay, M.-F., & Grondin, K. (2024, avril). L'Anti-guide d'établissement en agriculture—Conseils pour la relève agricole s'établissant hors cadre familial. Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA) et Protec-terre. Théberge, C., Rioux, S., Brassard, M.-J., & Alarie, J. (s. d.). Portrait des aspirants à l'établissement en région par l'agriculture au Québec (ASPERAQ). Centre d'innovation sociale en agriculture du Cégep de Victoriaville (CISA). Hors de la province : Cretin, L., Laurens, L., & Scheromm, P. (2023). Les fermes collectives en France : Vers une figure émergente d'organisation de l'exploitation agricole ? <i>Économie rurale</i>, 386, 5-24. https://doi.org/10.4000/economierurale.11924 Laurant, D. (2022). Accompagner les projets agricoles collectifs. Une étude inductive mêlant une démarche participative sur une étude de cas et des enquêtes qualitatives sur des fermes collectives en France. Montpellier.