

**Cadre de référence
pour la mise en place et
le développement
des CUMA et des CUMO**

**Volume 1
La coopérative
d'utilisation de
matériel agricole
(CUMA)**

Sources des photographies :

Éric Labonté, MAPAQ
Marc Lajoie, MAPAQ
MAPAQ

Direction des communications
Direction des communications
Direction régionale du Bas-Saint-Laurent

Conception et impression : L'Avantage Impression





Cadre de référence pour la mise en place et le développement des CUMA et des CUMO

Volume 1 La coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA)

Présenté par :
Pierre Le Guédard, M.A.
MAPAQ
Direction régionale du Bas-Saint-Laurent

JANVIER 2010

**Agriculture, Pêcheries
et Alimentation**

Québec
Bas-Saint-Laurent



Remerciements

D'entrée de jeu, nous tenons à remercier tout particulièrement monsieur Camille Morneau pour son important apport dans la conception et la mise en place des CUMA au Québec et en Amérique du Nord. Nous le remercions également d'avoir transmis ses études et autres documents reliés aux CUMA. Enfin, nous remercions monsieur Morneau pour sa disponibilité, sa collaboration, de même que la volonté et la rigueur dont il a fait preuve afin d'améliorer les conditions de travail et de vie en agriculture.



Remerciements	i
Table des matières	ii
Liste des tableaux et des figures	iii
Avant-propos	iv

INTRODUCTION	2
1. QU'EST-CE QU'UNE CUMA?	3
1.1 Définition d'une CUMA	3
1.2 Principal objectif	3
1.3 Pourquoi devenir membre d'une CUMA?	3
1.4 Cinq raisons majeures d'adhérer à une CUMA	3
1.5 Levier économique efficace pour améliorer les conditions de travail et de vie	3
2. FONCTIONNEMENT D'UNE CUMA	4
2.1 Définition légale d'une coopérative agricole	4
2.2 Structure organisationnelle d'une CUMA	4
2.3 Entreprises fondatrices et parts de qualification	5
2.4 Catégories de membres	5
2.4.1 Membre actif	5
2.4.2 Membre auxiliaire	5
2.4.3 Membre associé	5
2.5 Sources de financement	6
2.6 Gestion d'une CUMA	6
2.7 Branches d'activités et contrat d'engagement	6
2.7.1 Adhérer à une branche d'activités	6
2.7.2 Responsable d'une branche d'activités et responsable de matériel	7
2.8 Gestion du matériel agricole	7
2.8.1 Ordre de priorité d'utilisation	7
2.8.2 Remisage	8
2.8.3 Carnet de bord	8
2.8.4 Bris de matériel	8
3. COÛTS D'UTILISATION DU MATÉRIEL AGRICOLE	9
3.1 Facturation	9
3.2 Exemples de calcul des coûts d'utilisation	9
4. DEUX PRINCIPALES ERREURS À ÉVITER	12
5. MISE SUR PIED D'UNE CUMA	13
5.1 Questionnement préalable à la formation d'une CUMA	14
5.2 Importance d'un leader de groupe	14
5.3 Processus de démarrage	14
6. AVANTAGES	15
6.1 Avantages économiques	15
6.2 Avantages humains	15
7. LES CINQ FACTEURS DE RÉUSSITE D'UNE CUMA	16
8. RAPPEL DES PRINCIPES FONDAMENTAUX D'UNE CUMA	17
8.1 Valeurs	17
8.2 Règles, droit de propriété et utilisation du matériel	17
8.3 Note sur le travail à forfait	18
9. PORTRAIT DES CUMA EN 2008	19
10. CAS PARTICULIERS	21
10.1 Droit d'utilisation de 20 %	21
10.2 Un membre se joint à une branche d'activités existante	21
10.3 Un membre quitte une branche d'activités	21
10.4 Dissolution d'une branche d'activités	21
10.5 Vente ou échange de matériel	22
CONCLUSION	23

Liste des tableaux et des figures

TABLEAU 1	Grille d'utilisation d'un semoir	9
TABLEAU 2	Producteur laitier membre d'une CUMA : coûts d'utilisation 2007	10
TABLEAU 3	Coûts prévisionnels d'une presse à balles rondes utilisée dans le cadre d'une CUMA et ceux de son utilisation en propriété individuelle	11
TABLEAU 4	Erreurs d'investissement à éviter	12
TABLEAU 5	Processus de démarrage d'une CUMA	14
FIGURE 1	Structure organisationnelle d'une CUMA type	4
FIGURE 2	Évolution des CUMA entre 1991 et 2008	19
FIGURE 3	Répartition géographique des CUMA au Québec en 2008	20



Malgré une baisse considérable du nombre d'entreprises agricoles au Québec, les producteurs demeurent des acteurs importants du développement local. En effet, la survie des municipalités rurales, leur dynamisme ainsi que l'assurance de leur développement durable passent inévitablement par le maintien des actifs agricoles.

Par ailleurs, dans le contexte actuel, les agriculteurs doivent composer avec un environnement socio-économique de plus en plus contraignant. L'agriculture d'aujourd'hui exige des investissements considérables en matériel agricole qui, à leur tour, entraînent des coûts de production élevés. Il s'ensuit de grands défis financiers, sinon des impasses, au sein desquels l'innovation technologique s'avère souvent inaccessible. Enfin, le manque de main-d'œuvre qualifiée et expérimentée est partout présent, peu importe le type de production.

Les agriculteurs aux prises avec une situation économique précaire doivent donc relever de nombreux défis et, souvent, penser autrement leur façon de faire, se tourner vers d'autres avenues. La mise sur pied de coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) et de coopératives d'utilisation de main-d'œuvre (CUMO) constitue une solution nouvelle à la hausse constante des coûts de production, à la nécessité d'une variété de matériel spécialisé pour mettre en place des pratiques culturales plus efficaces, ainsi qu'à l'impératif de remédier à la pénurie de main-d'œuvre agricole.

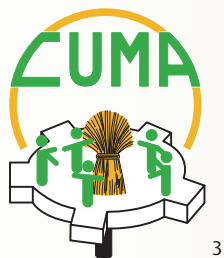
L'élaboration du concept et la mise au point des CUMA et des CUMO, ainsi que les efforts d'accompagnement pour leur mise en œuvre partout au Québec, relèvent essentiellement de monsieur Camille Morneau du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (Direction régionale du Bas-Saint-Laurent). Monsieur Morneau a importé de la France cette formule coopérative qu'il a ensuite adaptée à la réalité québécoise. Il en a fait d'abord un mémoire de maîtrise, puis a mis sur pied deux CUMA expérimentales, qui ont constitué la référence de toutes les CUMA désormais présentes au Québec et en Ontario. Camille Morneau a encadré le développement des CUMA et des CUMO pendant une vingtaine d'années.

Le MAPAQ poursuit l'œuvre de monsieur Morneau en offrant le service d'accompagnement des CUMA et des CUMO. Grâce aux réalisations de son précurseur, le MAPAQ est aujourd'hui en mesure et a le plaisir de mettre à votre disposition un cadre de référence éprouvé pour la mise en place et le développement des CUMA et des CUMO. À l'aide du présent document, vous pourrez vous familiariser avec le fonctionnement de ces deux types de coopératives agricoles ainsi que prendre connaissance des nombreux avantages, tant financiers qu'humains, qui s'y rattachent. Le présent volume traite de la coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA)². Il constitue le premier de deux volumes.

1 Veuillez noter que tout au long du présent document, le genre masculin a été retenu sans aucune intention de discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

2 Sauf indication contraire, tous les documents et les sources utilisés pour la production du présent document ont été fournis par monsieur Camille Morneau et produits dans le cadre de son emploi au MAPAQ. Ce document est la propriété du MAPAQ. Toute modification de son contenu est strictement interdite.

Coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA)



Introduction

La mécanisation est une condition nécessaire à la modernisation de l'agriculture et constitue l'un des principaux moyens d'augmenter l'efficacité et la productivité des entreprises agricoles. Cependant, le fardeau financier sans cesse croissant associé à la mécanisation s'avère de plus en plus difficile à assumer. Plusieurs agriculteurs ne peuvent plus, à eux seuls, en supporter le poids, tant sur le plan financier que moral. La CUMA constitue une alternative permettant de minimiser les répercussions qu'engendre l'achat de matériel agricole coûteux.

Le concept d'une CUMA origine de la France et s'est surtout popularisé après la Seconde Guerre mondiale. Les CUMA ont grandement favorisé l'accès à la méca-

nisation des petites et moyennes entreprises agricoles, pour qui la mécanisation était souvent inaccessible par des achats de matériel en propriété individuelle. Les CUMA ont donc permis aux agriculteurs d'accéder à du matériel agricole performant dont l'amortissement était difficile à assumer par une seule entreprise. L'importance des CUMA en France est telle que, aujourd'hui, presque un producteur sur deux fait partie d'une CUMA⁴.

Le présent cadre de référence pour la mise en place et le développement d'une CUMA permet de comprendre les éléments constituant d'une telle coopérative, d'en éclaircir les conditions de démarrage et le fonctionnement interne dans le contexte législatif québécois.



- 3 Logo adopté par les CUMA, en 1992, lors d'une rencontre annuelle. Il représente cinq personnes qui s'associent pour former une CUMA, soit le nombre minimum d'entreprises requis par la Loi sur les coopératives. L'engrenage démontre la force de la coopération et le partage du matériel agricole. La gerbe de blé représente une activité agricole et le cercle évoque le rayonnement de la CUMA dans le milieu agricole.
- 4 En France, en 2007, on dénombrait 12 500 CUMA formées par 238 400 entreprises. Source : site Web de la Fédération nationale des coopératives d'utilisation de matériel agricole : www.france.cuma.fr.

1. Qu'est-ce qu'une CUMA?

Dans cette section, nous verrons ce qu'est une CUMA, son objectif principal, de même que sa raison d'être.

1.1 Définition d'une CUMA

Une CUMA est une coopérative d'utilisation de matériel agricole, une association constituée d'un minimum de cinq entreprises agricoles fondatrices ayant des besoins économiques et sociaux communs. La CUMA est régie par le chapitre 1, section I du titre II de la Loi sur les coopératives.

1.2 Principal objectif

L'objectif principal d'une CUMA est d'offrir un cadre légal aux entreprises agricoles qui utilisent en commun de la machinerie, des équipements, des intrants, de l'outillage ou autre matériel, et ce, au moindre coût possible.

1.3 Pourquoi devenir membre d'une CUMA?

En plus d'offrir un modèle de partage du matériel agricole, la CUMA est une association coopérative qui a fait ses preuves au fil des ans et qui permet, dans une certaine mesure, d'augmenter les revenus des entreprises membres, de favoriser la diversification des productions. La CUMA constitue aussi un lieu d'entraide, de solidarité et d'innovation.

1.4 Cinq raisons majeures d'adhérer à une CUMA

Voici cinq raisons de fonder ou de devenir membre d'une CUMA :

- réduire les risques financiers associés à la mécanisation par le partage des coûts;
- profiter d'équipements efficaces et performants permettant des gains de temps;
- améliorer ses conditions de travail et de vie;
- préparer la relève agricole, faciliter le transfert de son entreprise par la réduction du taux d'endettement lié principalement aux investissements pour la mécanisation des opérations;
- contribuer à maintenir l'occupation et le dynamisme de son territoire rural par la conservation, voire l'enrichissement, des actifs agricoles.

1.5 Levier économique efficace pour améliorer les conditions de travail et de vie

Dans le contexte économique actuel, la production agricole coûte de plus en plus cher à cause d'une panoplie de facteurs d'ordre économique et environnemental. La mécanisation en propriété individuelle absorbe d'importants capitaux et engendre des coûts de production de plus en plus élevés, qui laissent peu de marge de manœuvre pour l'innovation ou la diversification. Finalement, au terme d'un cycle de vie, le transfert de propriété de l'entreprise devient un véritable casse-tête, notamment à cause de la charge financière amenée par la mécanisation. Celle-ci constitue toutefois une dépense compressible.

Dans cette optique, la CUMA peut être considérée comme un levier économique efficace qui permet de maximiser la portée des investissements relatifs au matériel agricole.

La CUMA permet notamment :

- **D'ASSURER la croissance de votre entreprise.**
La CUMA permet de réduire les risques financiers associés à la possession individuelle du matériel agricole. Puisque les emprunts effectués par la CUMA sont partagés entre les adhérents à une branche d'activités, les membres ne sont aucunement liés conjointement par des obligations de prêts.
- **DE RÉDUIRE les coûts de production.**
Grâce au partage de matériel agricole, la CUMA permet de diminuer l'investissement associé à la mécanisation. Il s'en dégage des capitaux rares qui offrent la possibilité de miser sur d'autres investissements, plus productifs pour votre entreprise.
- **DE MODERNISER et de diversifier votre entreprise.**
Grâce à ses multiples branches d'activités, la CUMA vous permet d'utiliser du matériel agricole adapté à différents types de productions. Vous pourrez ainsi tirer profit d'une mécanisation qui est certes nécessaire, mais pas nécessairement en propriété individuelle.

2. Fonctionnement d'une CUMA

La CUMA offre une structure d'encadrement et un mode de fonctionnement rigoureux. C'est une coopérative agricole qui, d'une part, est régie par la Loi sur les coopératives et, d'autre part, se dote d'un règlement intérieur (voir le modèle de règlement intérieur, proposé à l'annexe 1⁵).

[À la] suite [de] l'obtention de la charte et des statuts de constitution, la CUMA, à quelques exceptions près, est soumise aux mêmes règles de conduite que tous les secteurs coopératifs : l'adhésion, le retrait, les règlements [intérieurs], les parts sociales, etc.⁶

Dans une CUMA, la propriété du matériel est donc préalablement définie : il appartient à la CUMA. Cependant, son règlement intérieur prévoit un contrat d'engagement devant être signé par chaque membre et qui, idéalement, couvre toute la durée du prêt engagé par la CUMA pour l'achat du matériel agricole partagé.

2.1 Définition légale d'une coopérative agricole

« Une coopérative agricole est celle dont l'objet principal est relié à l'agriculture ou aux domaines

connexes à cette activité, à la fourniture de biens et à la prestation de services utiles à cette activité ou à la production, à la transformation, à l'entreposage, à la mise en marché, à la manutention et au transport de produits reliés à cette activité. » (Loi sur les coopératives, art. 194)

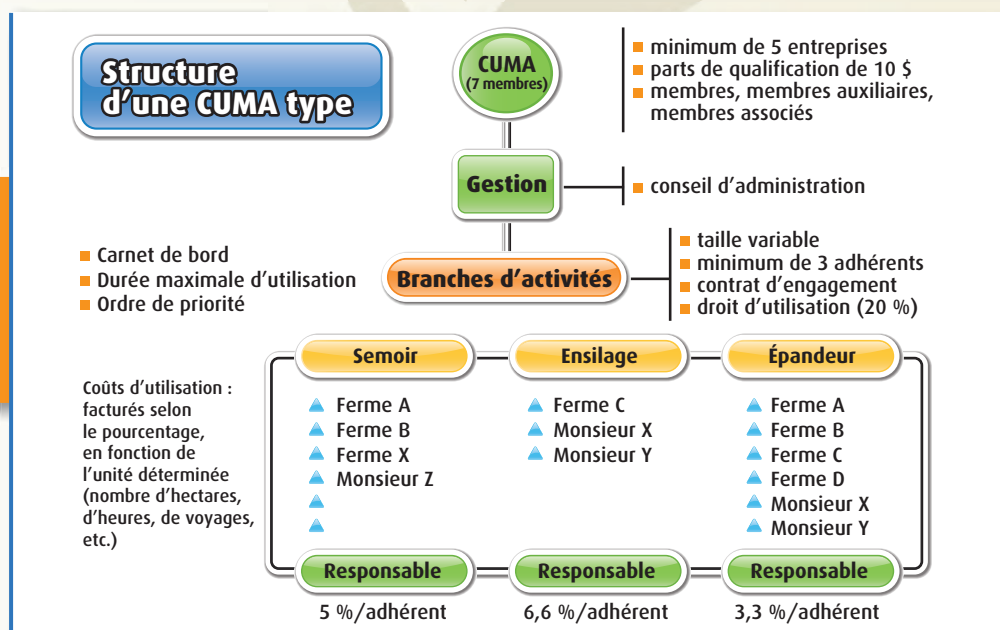
Conformément à l'article 197 de la Loi, une CUMA doit indiquer « coopérative agricole » dans ses statuts de constitution.

En cas de dissolution d'une coopérative agricole, le solde de l'actif est distribué aux membres qui étaient présents lors des trois exercices financiers précédant celui où la liquidation est votée. Les membres peuvent aussi « décider d'en remettre tout ou partie à une autre coopérative agricole ou à la Coopérative fédérée de Québec. » (art. 208 de la Loi)

2.2 Structure organisationnelle d'une CUMA

FIGURE 1.
Structure
organisationnelle
d'une CUMA
type

Source : Camille Morneau



5 Pour la consultation des annexes, s.v.p. s'adresser au MAPAQ, Direction régionale du Bas-Saint-Laurent pour l'obtention du document suivant : *Cadre de référence pour la mise en place des CUMA et des CUMO*, Volume 1 : *Annexes à l'intention des CUMA*. De nombreux documents qui ne sont pas mentionnés dans le présent guide apparaissent dans le document susmentionné.

6 Camille Morneau, *La coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA) : Un outil de formation et de développement au service de l'agriculture régionale : Du concept à l'expérimentation*, Mémoire de maîtrise, Rimouski, UQAR, 1993, p. 42.

2.3 Entreprises fondatrices et parts de qualification

Dans l'exemple qui précède, la CUMA regroupe sept membres. Pour mettre sur pied une coopérative, la Loi exige un minimum de cinq entreprises fondatrices. Dans une coopérative agricole, chaque part de qualification correspond à une tranche de 10 \$. Bien entendu, il est dans l'intérêt de la coopérative d'exiger au départ un certain nombre de parts de qualification afin d'assurer un fonds de roulement à la CUMA. Comme dans toute coopérative, les parts de qualification sont remboursables lorsqu'un membre quitte la CUMA.

2.4 Catégories de membres

On peut retrouver trois types de membres au sein d'une CUMA : des membres actifs, des membres auxiliaires et des membres associés.

2.4.1 Membre actif

Le membre actif d'une CUMA est une personne ou une société qui a adhéré à une branche d'activités de la coopérative. De plus, *pour être membre d'une coopérative agricole, la personne ou la société doit :*

- 1- être productrice agricole;
- 2- faire une demande d'admission, sauf dans le cas d'un fondateur;
- 3- souscrire les parts de qualification requises et les payer selon le règlement;
- 4- s'engager à respecter les règlements de la coopérative;
- 5- être admise par le conseil d'administration, sauf dans le cas d'un fondateur (art. 200 de la Loi sur les coopératives).

Tout producteur peut être soumis à une période d'essai d'au plus 12 mois, au cours de laquelle le producteur est un membre auxiliaire (art. 193.4 de la Loi).

2.4.2 Membre auxiliaire

Dans une CUMA, le membre auxiliaire est une personne ou une société qui a la capacité effective d'être un usager des services de la coopérative et qui est *en attente d'adhésion à une branche d'activités*.

« La coopérative peut, par règlement, prévoir une ou plusieurs catégories de membres auxiliaires et déterminer les conditions d'admission de ces membres, ainsi que leurs droits et obligations. » (art. 52 de la Loi) Le Règlement intérieur doit cependant indiquer « les motifs pour lesquels la catégorie de membres auxiliaires est créée. » (art. 52 de la Loi)

Pour être membre de la coopérative, le membre auxiliaire doit néanmoins acquitter ses parts de qualification. Il sera alors convoqué aux assemblées, pourra y prendre la parole, mais n'aura pas le droit de voter ni d'être élu à titre d'administrateur.

2.4.3 Membre associé

Dans une CUMA, le membre associé est une personne ou une société, qui *n'est pas productrice agricole*, mais qui a la capacité effective d'être un usager des services de la coopérative et qui a adhéré à une branche d'activités.

Selon l'article 211 de la Loi, « une coopérative agricole peut, par règlement, prévoir une catégorie de membres associés. » *Pour être membre associé d'une coopérative agricole, une personne ou une société doit :*

- 1- avoir la capacité effective d'être un usager des services de la coopérative;
- 2- faire une demande d'admission;
- 3- souscrire les parts de qualification requises et les payer selon le règlement;
- 4- s'engager à respecter les règlements de la coopérative;
- 5- être admise par le conseil d'administration. (art. 211.1)

Les membres associés sont convoqués aux assemblées, peuvent y prendre la parole, ont le droit de voter et d'être élus à titre d'administrateur.

Pour la formation du conseil d'administration de la coopérative, les membres associés constituent un groupe au sens de l'article 83 [de la Loi] qui a le droit d'élire une proportion du nombre d'administrateurs équivalente à la proportion obtenue en divisant le nombre de membres associés par le nombre total des membres et des membres associés de la coopérative. [...] Toutefois, le nombre d'administrateurs que ce groupe a le droit d'élire ne doit pas excéder 25 % du nombre des administrateurs de la coopérative (art. 211.3).

La même règle s'applique en ce qui a trait au droit de vote des membres associés : « jusqu'à concurrence toutefois de 25 % du droit de vote à l'assemblée de la coopérative. » (art. 211.4)

2.5 Sources de financement

Le financement d'une CUMA provient de deux principales sources.

La première source constitue la portion d'autofinancement. Ces revenus proviennent des parts de qualification exigées pour être membre de la CUMA et des droits d'utilisation du matériel (un minimum de 20 % du coût d'achat du matériel agricole). La coopérative peut également émettre des parts privilégiées, conformément aux articles 46 à 49 de la Loi sur les coopératives.

La deuxième source de financement, qui compte pour environ 80 %, est assurée par une institution financière sous forme de prêts traditionnels accordés à la CUMA. Puisque le parc de matériel agricole appartient à la coopérative, l'institution financière n'exigera aucune caution personnelle de la part des membres. Par ailleurs, aucun membre n'est habilité à acheter ou à signer des documents au nom de la CUMA, à l'exception des membres dûment autorisés par le conseil d'administration. Ainsi, étant donné que c'est la CUMA comme entité légale qui procède aux emprunts, les membres ne sont pas personnellement liés aux obligations relatives aux prêts qu'elle contracte.

2.6 Gestion d'une CUMA

La gestion d'une CUMA est confiée à un conseil d'administration, habituellement formé de cinq à sept administrateurs élus parmi les membres de l'assemblée générale.

Le conseil d'administration a tous les pouvoirs nécessaires pour administrer les affaires de la coopérative, y compris l'administration des diverses branches d'activités de la CUMA. En fait, le conseil d'administration est le lieu où se prennent toutes les décisions importantes pour la vitalité de la coopérative. Le conseil d'administration doit faire preuve de leadership et adopter une vision à long terme. Il doit générer la confiance des membres, démontrer une bonne capacité de faire face aux défis et administrer la mission de la coopérative dans l'intérêt constant de ses membres.

Le conseil d'administration a tous les pouvoirs nécessaires pour :

- régler les conditions et déterminer la durée des contrats des membres en vertu des articles 53 et 200⁷;
- exclure tout membre qui néglige ou refuse à l'expiration du contrat visé dans les articles 53 et 200 d'en signer un autre ou d'en respecter les obligations (art. 205 de la Loi).

2.7 Branches d'activités et contrat d'engagement

Une branche d'activités correspond à une unité d'utilisation en commun de matériel ou de services pour laquelle le membre signe un contrat d'engagement envers la coopérative.

Le conseil d'administration peut créer une branche d'activités particulière pour les membres intéressés par un même matériel ou service. Dans la structure organisationnelle type d'une CUMA (voir la figure 1, p. 4), chaque branche d'activités correspond à l'utilisation d'un type particulier de matériel (ex. : la branche Semoir). Plus d'un type de matériel peut toutefois être associé à une seule branche d'activités, pourvu que l'ensemble des membres de la branche utilise ce matériel.

La taille et le nombre de branches d'activités varient selon les besoins des membres, mais il est fortement conseillé de compter un minimum de trois adhérents dans une branche. Par voie de règlement, la coopérative oblige chacun des adhérents à signer un contrat d'engagement qui, habituellement, est d'une durée égale à celle du prêt contracté par la CUMA pour financer le matériel agricole. Ce contrat vise à rendre disponible au membre utilisateur le matériel inscrit dans son contrat et pour lequel il devra verser à la CUMA tous les paiements, déboursés et autres frais reliés à l'utilisation de ce matériel (voir le modèle de contrat d'engagement, proposé à l'annexe 2).

Lors de la création d'une branche d'activités, il est important d'essayer d'établir une distance minimale séparant les sites de travail des membres utilisateurs, de façon à réduire les temps morts et les risques de bris occasionnés par le transport du matériel d'un lieu à l'autre.

Lorsque les contrats d'engagement comportent une clause de renouvellement tacite, il incombe au membre de signaler son intention de ne plus faire affaire avec la coopérative en avisant, par écrit, le conseil d'administration au moins un mois avant l'échéance de son contrat (art. 55 de la Loi sur les coopératives).

2.7.1 Adhérer à une branche d'activités

Un membre de la CUMA peut adhérer à la ou aux branches d'activités de son choix. Outre la signature d'un contrat d'engagement, son adhésion exige le paiement d'un droit d'utilisation correspondant à un minimum de 20 % du coût d'achat du matériel agricole, ce 20 % étant réparti également entre les membres utilisateurs d'une même branche.

7 « Les membres doivent, si le règlement l'exige et aux conditions qu'il détermine, s'engager à livrer, vendre, acheter ou recevoir des biens ou des services par l'entremise de la coopérative. » (art.53)

« Dans le cas d'une coopérative dont l'objet est relié à la mise en marché, la personne ou la société doit également s'engager pour un an ou pour une durée plus longue déterminée en vertu du paragraphe 2° de l'article 205 à livrer des biens ou à vendre des biens ou des services par l'entremise de la coopérative. » (art.200)

Par exemple, dans la branche Semoir de la structure organisationnelle type (voir la figure 1, p. 4), les droits d'utilisation de 20 % sont répartis également entre les quatre membres de la branche. Ainsi, chacun débourse une quote-part équivalant à 5 % du coût d'achat du matériel.

2.7.2 Responsable d'une branche d'activités et responsable de matériel

Pour chaque branche d'activités, à la suite des recommandations des adhérents, le conseil d'administration nomme un responsable de la branche et un responsable du matériel qui est mis à la disposition des adhérents. La même personne peut toutefois cumuler les deux fonctions. Généralement, les fonctions de responsable de branche et de responsable du matériel sont assumées par la même personne.

Le mandat du responsable de la branche d'activités consiste à :

- définir l'ordre d'utilisation du matériel;
- planifier et organiser le travail;
- assurer le respect des contrats d'engagement;
- exécuter toute autre tâche que lui confie le conseil d'administration;
- faire rapport au conseil d'administration, demeurer constamment en lien afin d'assurer une bonne communication entre la branche et le conseil d'administration.

Le responsable du matériel, quant à lui, doit veiller au remisage, à l'entretien et à la réparation du matériel agricole. Avant d'effectuer toute réparation majeure, il doit cependant en référer au conseil d'administration. Il doit également s'assurer auprès du concessionnaire de l'équipement en cause, que la réparation ne compromettra pas la sécurité des utilisateurs.

Afin d'évaluer la satisfaction des adhérents aux différentes branches d'activités de la CUMA, le responsable de chacune des branches présente, en fin de saison, lors d'une rencontre avec tous les utilisateurs de sa branche d'activités, un bilan des opérations. Pour ce, il utilise une fiche d'évaluation (voir la grille d'évaluation d'une branche d'activités, proposée à l'annexe 3), qu'il remplit après une consultation auprès de tous les utilisateurs de sa branche. Un ou deux membres du conseil d'administration doivent toutefois être présents à ces rencontres de fin de saison. La fiche d'évaluation de chaque branche d'activités est ensuite remise au conseil d'administration.

Le bilan saisonnier des branches d'activités permet d'assurer le bon fonctionnement de celles-ci, de répondre adéquatement aux besoins des membres en procédant à des améliorations, d'acheminer des recommandations au conseil d'administration et ainsi d'orienter ses décisions.

2.8 Gestion du matériel agricole

Le matériel agricole appartient à la CUMA. Il est choisi selon les recommandations des adhérents à la branche d'activités qui en fait la demande, puis acheté en procédant par voie de soumission.

La capacité du matériel envisagé doit être adaptée à l'usage intensif que suppose la réalité de plusieurs utilisateurs consécutifs. Pour se doter du matériel adéquat, permettant de répondre aux besoins des membres à court et à moyen termes, il est primordial de bien préciser le volume de travail à effectuer et d'en planifier l'exécution. De plus, afin d'offrir aux membres une efficacité et un rendement maximaux, le matériel doit être à la fine pointe de la technologie. C'est pourquoi les CUMA font généralement l'acquisition de matériel neuf.

Pour faciliter la sélection du matériel agricole, les membres utilisent une grille de sélection du matériel en commun (voir la grille de sélection du matériel en commun proposée à l'annexe 3). Celle-ci permet de déterminer d'abord les besoins de matériel ou d'autres services, puis de choisir, sans influence extérieure, le type de matériel qui convient. Cette façon de procéder réduira le temps de discussion en groupe pour la sélection du matériel agricole. Aussi, chacun des membres d'une branche d'activités est-il tenu de remplir cette grille et de la remettre au responsable de sa branche d'activités.

2.8.1 Ordre de priorité d'utilisation

Le type de matériel mis en commun conditionne le nombre d'utilisateurs qui en feront usage. Après la création d'une branche d'activités, on détermine l'ordre de priorité d'utilisation du matériel, soit par tirage au sort, soit en fonction des types de sol ou de semences ou par toute autre modalité jugée acceptable par la majorité des membres utilisateurs.

Il est également nécessaire que l'ensemble des adhérents à une branche d'activités établisse la durée maximale d'utilisation du matériel mis à leur disposition.

2.8.2 Remisage

Le remisage du matériel agricole se fait généralement chez un membre utilisateur, moyennant un dédommagement déterminé par le conseil d'administration, généralement en fonction de la surface occupée par l'équipement.

2.8.3 Carnet de bord

Un carnet de bord accompagne continuellement chaque unité de matériel. Les utilisateurs y inscrivent l'historique de l'utilisation et des entretiens réalisés. Ce carnet est indispensable pour facturer adéquatement les services fournis par la CUMA.

2.8.4 Bris de matériel

Dans le cas d'un bris accidentel de matériel, c'est la CUMA qui débourse les coûts liés à la réparation.

Cependant, advenant que le bris soit intentionnel ou dû à une négligence, le responsable de matériel, si nécessaire avec l'aide des autres adhérents à la branche d'activités, détermine à quel facteur de négligence le problème est attribuable : surcharge de travail, défaut d'entretien, faute de conduite, etc. Ce bris de nature non accidentelle sera alors imputé au membre utilisateur fautif, qui devra assumer les frais de réparation.

Dans les cas litigieux, le conseil d'administration décidera de la procédure à suivre. Le recours à un évaluateur externe peut alors être envisagé.



3. Coûts d'utilisation du matériel agricole

L'utilisation de matériel agricole entraîne nécessairement des coûts qui se traduiront dans la facturation des travaux. La notion de coût d'utilisation inclut les coûts totaux de possession (frais fixes) et les coûts d'exploitation (frais variables).

Les frais fixes comprennent la dépréciation, les intérêts, les réparations, les taxes et les assurances, auxquels on ajoute les frais d'administration. Les frais variables, quant à eux, dépendent du nombre d'unités de travail réalisées (heures, hectares, etc.) et comprennent les frais de carburant, de lubrifiants, d'entretien et de main-d'œuvre.

Les coûts d'utilisation sont calculés en fonction du pourcentage d'utilisation d'un équipement par un membre. Ce pourcentage inclut la part du prix d'achat attribuable à chacun selon le nombre d'utilisateurs dans la branche, le volume de travail réalisé chaque année et les frais afférents tels le transport, l'entretien, les réparations, etc. Ainsi, si un utilisateur connaît une baisse d'activité au cours d'une saison, les frais variables facturés diminueront. Cependant, les frais fixes relatifs à un équipement demeurent constants. Il est primordial que les utilisateurs respectent leurs engagements. Ils permettent ainsi à la CUMA d'honorer ses engagements financiers.

3.1 Facturation

La facturation intègre les frais fixes, les frais variables et les frais d'administration. Dans une CUMA, le mode de calcul adopté pour établir les frais facturés aux membres est équitable. Il est établi à partir d'un pourcentage d'utilisation du matériel et en demandant aux utilisateurs de verser la même quote-part du 20 % du coût d'achat du matériel agricole (voir l'exemple présenté dans le tableau 1).

Dans une CUMA, il est suggéré de procéder à quatre facturations trimestrielles. Les trois premières factures expédiées sont basées sur des coûts prévisionnels établis en fonction du volume de travail prévu et inscrit dans les contrats d'engagement des membres. En fin de saison, avant l'assemblée générale annuelle, le trésorier doit présenter au conseil d'administration un bilan financier provisoire à partir duquel la quatrième facture sera émise. Cette dernière facturation est donc basée sur les coûts réels, c'est-à-dire sur les travaux effectivement réalisés durant la saison. Ce mode de facturation permet de régulariser les coûts, c'est-à-dire de corriger l'écart entre les coûts prévisionnels et les coûts réels.

Enfin, en matière de gestion des coûts, il est essentiel de garder à l'esprit l'importance de fournir aux membres du matériel efficace au moindre coût possible, ce qui exclut toute notion de profit. Généralement, les coûts d'utilisation du matériel agricole acquis dans le cadre d'une CUMA sont entre 1,5 et 4 fois moindres qu'en propriété individuelle.

3.2 Exemples de calcul des coûts d'utilisation

Le tableau suivant montre la grille d'utilisation d'un semoir sur une période de cinq ans. Cette grille a permis d'établir le pourcentage d'utilisation prévue du matériel par chacun des cinq adhérents (A, B, C, D, E) à cette branche d'activités. Elle fait partie intégrante des contrats d'engagement des adhérents.

Dans l'exemple présenté au tableau 1, il est question de l'achat d'un semoir de 10 000 \$. Les droits d'utilisation de

TABLEAU 1.
Grille d'utilisation
d'un semoir

Source : Camille Morneau

Grille d'utilisation d'un semoir sur une période de 5 ans

Membres	Hectares/année					Utilisation	
	1	2	3	4	5	Total (ha)	%
A	12	12	12	12	12	60	16,22
B	12	16	18	20	17	80	21,62
C	16	14	16	8	16	70	18,92
D	16	8	16	14	16	70	18,92
E	20	16	18	20	16	90	24,32
TOTAL	76	66	80	74	74	370	100

% d'utilisation = Nombre ha (an/membre) / Nombre total ha (branche)
Ex. Membre A : 60/370 X 100 = 16,22 %

20 % du coût d'achat du matériel correspondent à 2 000 \$. Ce montant est réparti également entre les cinq adhérents à la branche (A, B, C, D et E), de sorte que chacun doit finalement déboursier une quote-part de 400 \$.

Attardons-nous à comparer la contribution des membres A et E. Le membre A déclare qu'il cultivera 12 hectares par année pendant cinq ans, pour un total de 60 hectares. Le membre E, quant à lui, prévoit exploiter une plus grande surface au cours des cinq prochaines années, soit un total de 90 hectares. Il est donc facilement compréhensible que le membre E reçoive une facture plus élevée que le membre A, compte tenu de la plus grande utilisation qu'il fera du semoir collectif.

Le pourcentage d'utilisation du semoir par chaque membre est établi en divisant le nombre total d'hectares qu'il prévoit cultiver au cours des cinq prochaines années, par le nombre total d'hectares cultivés par le groupe de la branche d'activités. Par exemple : 60 hectares (membre A) / 370 hectares (branche d'activités Semoir) = 16,22 %.

Prenons connaissance maintenant des coûts d'utilisation de 14 équipements spécialisés (gérés par autant de branches d'activités) qu'une entreprise laitière membre d'une CUMA doit assumer, compte tenu d'un quota de production fixé à 138 kg/j en 2007.

Dans l'exemple présenté au tableau 2, on trouve toutes les branches d'activités auxquelles l'entreprise membre a adhéré, le prix d'achat du matériel, l'utilisation qui en est faite par le producteur, ainsi que ses coûts d'utilisation. Les coûts d'utilisation tiennent compte du prix d'achat, du nombre d'utilisateurs dans la branche, du volume de travail à réaliser et des frais afférents. Ainsi, pour utiliser un parc de matériel agricole d'une valeur de 151 500 \$, il en coûte 10 152,08 \$ par année à cet utilisateur.

Acquis en propriété individuelle, le même parc de matériel engendrerait des coûts annuels d'environ 24 240 \$ (soit $151\,500 \$ \times 0,16^8 = 24\,240 \$$). Ainsi, en étant membre d'une CUMA, ce producteur laitier économise annuellement 14 087,92 \$. Les coûts reliés au matériel utilisé sont 1,7 fois moindre dans le cadre d'une CUMA qu'en propriété individuelle.

TABEAU 2.
Producteur
laitier
membre
d'une CUMA :
coûts
d'utilisation
2007

Source :
Camille Morneau

Producteur laitier (138 kg/j) en CUMA, 2007

Branche d'activités	Prix d'achat	Utilisation	Coût
Fourragère	5 000	65 heures X 60,00 \$ =	3 900,00
Souffleur + boîte ensilage	16 000	65 heures X 0,00 \$ =	E/R
Épandeur engrais chimique	12 000	1 tonne X 0,00 \$ =	E/R
Semoir à céréales avec vis	12 000	192 voyages X 16,00 \$ =	3 072,00
Herse à disques	12 000	52 acres X 15,94 \$ =	828,88
Épandeur à chaux	11 000	175 tonnes X 5,10 \$ =	892,50
Débroussailleuse N° 2	11 500	5 heures X 32,04 \$ =	150,20
Débroussailleuse N° 1	10 000	5 heures X 0,00 \$ =	E/R
Cage de contention	9 000	150 vaches X 6,99 \$ =	1 048,50
Semoir à céréales N° 2	8 000	134 acres X 0,00 \$ =	E/R
Sous-soleuse à 3 dents	5 000	10 acres X 21,00 \$ =	10,00
Épandeur de lisier + pompe	5 000	48 voyages X 0,00 \$ =	E/R
Gratte	2 500	4 heures X 0,00 \$ =	E/R
Laveuse à pression	2 500	10 heures X 4,00 \$ =	40,00
TOTAL	151 500		10 152,08

E/R = Entretien et réparations

8 Correspond au DIRT (dépréciation, intérêts, réparations, taxes et assurances), l'amortissement étant sur 10 ans, et la valeur résiduelle du matériel, de 30 %. Source : Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ).

Cette fois-ci, comparons les coûts prévisionnels en CUMA pour une presse à balles rondes dans une branche d'activités à quatre utilisateurs, par rapport aux coûts en propriété individuelle.

TABEAU 3.
Coûts prévisionnels
d'une presse à
balles rondes
utilisée dans le
cadre d'une CUMA
et ceux de son utili-
sation en propriété
individuelle

Sources : Camille Morneau,
Jean Gagnon (agroécono-
miste MAPAQ, DRBSL) et
CRAAQ

Coût prévisionnel – Presse à balles rondes (2009)

	CUMA (4)	Individuel
Coût d'achat	30 000 \$	30 000 \$
Droits d'utilisation (20 %)	6 000 \$	--
Mise de fonds (20 %)	--	6 000 \$
À financer	24 000 \$	24 000 \$
DIRTA *	5 334 \$	5 334 \$
Frais généraux	50 \$	--
Salaire trésorier	45 \$	--
Coût total	5 429 \$	5 334 \$
Nbre d'utilisateurs	4	1
Coût d'utilisation/membre	1 357 \$	5 334 \$
Nbre d'unités (balles rondes)	2 800	700
Coût à l'unité	1,94 \$	7,62 \$

*DIRTA est amorti sur 5 ans et la valeur résiduelle du matériel, de 30 %.

Dans cet exemple, on constate que le coût annuel total de possession d'une presse à balles rondes est légèrement plus élevé dans le cadre d'une CUMA qu'en propriété individuelle (5 429 \$ contre 5 334 \$) à cause des frais généraux et du salaire du trésorier qui n'apparaissent pas dans le calcul de cet équipement acquis en propriété individuelle. Toutefois, le montant de 5 429 \$ étant réparti entre les quatre utilisateurs de la branche d'activités, le coût annuel d'utilisation revient à seulement 1 357 \$ par adhérent. Ainsi, s'il y a 700 balles produites par adhérent, le coût unitaire sera de 1,94 \$ ($5\,429 \$ / (700 \times 4)$), alors que l'utilisation d'une presse acquise en propriété individuelle coûterait 7,62 \$ la balle. Dans cet exemple, les coûts sont presque quatre fois moindres dans le cadre d'une CUMA.



4. Deux principales erreurs à éviter

Dès le départ, il y a deux erreurs communes qu'il faut tenter d'éviter lors de la sélection du matériel : le surinvestissement et le sous-investissement. Le tableau qui suit montre les principales conséquences qu'amènent de mauvais investissements.

TABEAU 4.
Erreurs
d'investissement
à éviter

Source : Camille Morneau

Erreurs à éviter

Surinvestissement

- ▶ Matériel trop gros, trop puissant pour les besoins
- ▶ Création de besoins (multiplication des achats)

Conséquences

- ▶ augmentation des coûts de production

Sous-investissement

- ▶ Matériel de capacité insuffisante pour effectuer le travail
- ▶ Espoir d'économies

Conséquences

- ▶ augmentation des coûts de main-d'œuvre
- ▶ Entretien / réparation
- ▶ Affecte la productivité et l'efficacité du travail

Afin d'éviter les conséquences fâcheuses du surinvestissement ou du sous-investissement, il faut préalablement :

- bien déterminer les besoins du groupe : planifier et organiser le travail de façon adéquate;
- se doter d'un matériel adapté aux travaux que devront réaliser plusieurs utilisateurs dans les meilleures conditions possibles;
- rechercher un équilibre, compte tenu du volume de travail à réaliser dans la période critique des semences.

Le processus de démarrage d'une CUMA s'effectue en trois étapes : la consultation, l'organisation et la mise sur pied. Attardons-nous tout d'abord au questionnaire qui devrait surgir avant la création d'une CUMA ou l'adhésion d'une nouvelle entreprise au sein d'une CUMA.

5.1 Questionnement préalable à la création d'une CUMA

Les entreprises agricoles intéressées à former une CUMA ou à devenir membre d'une CUMA existante devraient, au préalable, se questionner afin de mieux saisir ce qu'une telle organisation coopérative peut leur apporter et quels besoins elle est en mesure de combler. Avant d'adhérer à une CUMA, il faut donc savoir vraiment ce que l'on recherche.

Voici les trois principales étapes de questionnement devant mener ou non une entreprise à créer une CUMA ou à se joindre à une CUMA :

1. Mûrir l'idée

À la suite d'une ou des présentations du MAPAQ sur le fonctionnement d'une CUMA, de nombreuses interrogations devraient surgir :

- Quels sont mes besoins?
- Suis-je prêt à partager du matériel?
- Puis-je accepter certains inconvénients et demeurer ouvert aux compromis?
- Suis-je prêt à utiliser en priorité le matériel de la CUMA?

2. Comprendre la structure coopérative

- Quelles sont les règles de fonctionnement d'une CUMA?
- Quels sont les droits et les obligations des membres?

3. S'approprier la CUMA et nourrir la vie coopérative

- Suis-je prêt à participer à la gestion, à la planification et à l'organisation du travail au sein de la CUMA?
- Suis-je prêt à me rendre disponible?
- Suis-je ouvert à l'entraide et à la solidarité?

Un tel questionnement évite de nier les petits inconvénients inhérents à un tel type d'association. Il permet aux entreprises de s'appuyer sur des éléments concrets et de prendre position de façon éclairée quant à la pertinence de former une CUMA ou d'adhérer à une CUMA existante.

Le succès d'une CUMA, comme de toute autre coopérative de proximité, dépend du bon vouloir des adhérents à travailler ensemble, de leur facilité à faire des compromis et de leur confiance mutuelle. Les coopérateurs se distinguent des autres producteurs par leur désir de prendre des initiatives fondées sur la coopération, ce précurseur d'un véritable rayonnement social et d'un développement régional durable. La coopération n'est pas innée; elle se développe petit à petit, dans une démarche collective et en fonction de la capacité d'adaptation de chacun des individus.

5.2 Importance d'un leader de groupe

Pour réussir la mise sur pied d'une CUMA, il est essentiel de dénicher un leader parmi les entreprises agricoles intéressées. Cette personne doit bien comprendre le fonctionnement d'une CUMA et savoir intéresser d'autres producteurs agricoles à se joindre à l'organisation. Bon communicateur, le leader est porteur du message auprès d'autres entreprises. Plus tard, il saura entretenir la cohésion du groupe et aura ainsi une grande influence sur l'avenir de la coopérative. Il est indispensable au bon démarrage d'une CUMA.

Bien que la présentation des principes de fonctionnement d'une CUMA aux producteurs agricoles permette de les intéresser à ce type de regroupement coopératif, il demeure absolument nécessaire qu'ils s'approprient le projet dans ses détails d'organisation. Il leur sera alors d'autant plus facile de présenter succinctement ce projet à d'autres entreprises et de les convaincre du bien-fondé de partager du matériel agricole.

5.3 Processus de démarrage

Voyons maintenant de façon plus détaillée, à l'aide du tableau 5, les trois principales étapes menant à la mise sur pied d'une CUMA.

TABEAU 5.
Processus de
démarrage
d'une CUMA

ÉTAPE 1 – CONSULTATION

- Tenir une ou des séances d'information (présenter les principes de fonctionnement d'une CUMA)
- Mesurer l'intérêt du milieu agricole pour ce projet (sondage)
- Dénicher un producteur leader, porteur du message
- Déterminer clairement les besoins en matériel : évaluer le travail à réaliser

ÉTAPE 2 – ORGANISATION

- Sélectionner le matériel de démarrage
- Évaluer sommairement les coûts d'utilisation du matériel
- Former un comité provisoire
- Définir les conditions préalables à une CUMA
- Élaborer les règlements intérieurs et les contrats d'engagement des membres
- Présenter la demande des statuts de constitution en coopérative agricole

ÉTAPE 3 – MISE SUR PIED DE LA COOPÉRATIVE

- Tenir l'assemblée de fondation au plus 60 jours après la réception du certificat de constitution (conformément à la Loi sur les coopératives)
- Procéder à la création d'une ou de plusieurs branches d'activités
- Déterminer les coûts d'utilisation en fonction du nombre d'adhérents par branche
- Préparer un plan de financement du matériel agricole requis
- Faire signer le contrat d'engagement de chaque adhérent à une branche d'activités
- Souscrire les droits d'utilisation
- Acheter du matériel au nom de la Coopérative

La pérennité d'une CUMA repose sur le fait qu'elle demeurera une organisation souple qui saura répondre aux besoins des entreprises membres. La répartition de 67 CUMA dans les diverses régions administratives du Québec prouve l'adéquation de cette formule, qui comporte en effet de nombreux avantages, tant sur le plan économique qu'humain.

6.1 Avantages économiques

Les avantages économiques à faire partie d'une CUMA sont indéniables pour les entreprises. Voici les principales retombées positives liées à l'utilisation des services d'une CUMA :

- AMÉLIORATION de la santé financière des entreprises
- PARTAGE des risques financiers
- ABAISSEMENT du taux d'endettement des entreprises
- AUGMENTATION de l'efficacité technico-économique à court, à moyen et à long termes
- RATIONALISATION des investissements improductifs
- INTRODUCTION d'activités de diversification
- PRODUCTION au moindre coût possible
- ACCÈS à du matériel plus performant et plus efficace
- AUGMENTATION de l'utilisation du matériel (grande rotation du matériel)
- PLANIFICATION plus efficace (meilleure gestion du travail et du temps)
- PARTAGE d'une main-d'œuvre compétente
- AMÉLIORATION des conditions et de la possibilité de transfert de l'entreprise.

6.2 Avantages humains⁹

Au premier abord, ce sont évidemment les avantages économiques qui séduisent les entreprises agricoles et les incitent à faire partie d'une CUMA. La pérennité d'un tel regroupement repose cependant sur ses aspects humains et sur la qualité des relations entre les membres. En effet, les avantages économiques tirés de cette formule coopérative sont intimement liés à la qualité des liens sociaux qui s'y développent. Pour qu'une CUMA fonctionne bien, il faut que l'esprit de partage, le respect mutuel et la solidarité priment. Malheureusement, les relations humaines sont souvent négligées au détriment des impératifs économiques. Attardons-nous quelque peu sur les avantages humains d'une CUMA.

- DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET RELATIONNEL : la CUMA favorise la communication entre les membres, le bon voisinage, l'échange d'information et de méthodes de travail, l'autoformation; elle est une source de partage d'expériences et de compétences.
- DÉVELOPPEMENT DES VALEURS COOPÉRATIVES : la CUMA accroît le souci des autres, la solidarité, le partage et l'entraide entre les membres.
- DÉVELOPPEMENT DE L'ÉQUILIBRE : la CUMA favorise un équilibre sain entre la vie professionnelle et la vie personnelle en favorisant une meilleure qualité de travail et de vie par l'abaissement du niveau de stress occasionné par de lourdes charges financières.

⁹ Cette section a été élaborée à partir des travaux de Camille Morneau et de Stéphanie Cantin (« Et pourquoi pas une CUMA? », *Info-Transfert*, Année 9, n° 2, TRAJET Laval, février 2009, p. 3-4).

7. Les cinq facteurs de réussite d'une CUMA

L'expérience nous a montré que la mise en place et le développement d'une CUMA nécessitent une période de rodage qui peut durer de un à deux ans. Chemin faisant, il est tout à fait normal que certaines erreurs de parcours ou d'apprentissage surviennent. Le développement de l'esprit de coopération ne se fait que petit à petit.

Dans une CUMA, il faut penser aux aspects organisationnel et structurel, et non pas seulement au matériel agricole. Voici les principaux facteurs sur lesquels repose la réussite d'une CUMA :

1. GESTION DU TEMPS

Dans le cadre d'une CUMA, le temps doit être géré très efficacement. Les membres doivent se montrer disciplinés et développer l'esprit de coopération. De plus, les responsables des branches d'activités doivent être en mesure de faire respecter le contrat d'engagement de chaque adhérent.

2. GESTION DU TRAVAIL

Dans une CUMA, il faut très bien planifier et organiser le travail à effectuer. L'ordre de priorité établi doit être respecté. De plus, il faut manifester constamment un souci des autres et être ouvert à l'entraide. Ce n'est pas tout de vouloir se regrouper, il faut aussi une réelle volonté de travailler, d'agir, d'investir et d'économiser ensemble.

3. GESTION DU MATÉRIEL

Dès le départ, les besoins du groupe doivent être clairement déterminés afin que la CUMA se dote de matériel d'une capacité suffisante pour réaliser les travaux prévus. Ce matériel doit également être entretenu correctement. Par ailleurs, la communication entre les membres est essentielle pour assurer la réservation du matériel, de même que le fonctionnement interne des branches d'activités.

4. GESTION DU TERRITOIRE

Il faut tenir compte du territoire d'exploitation de la CUMA. Afin d'éviter les temps morts occasionnés par les déplacements du matériel d'un lieu à l'autre, les membres doivent essayer de minimiser la distance entre les sites de travail des utilisateurs. De plus, pour éviter les bris ou les pertes de temps inutiles en lien avec le déplacement du matériel, il faut prévoir un mode de transport adéquat, établi selon la topographie des lieux (dénivellation, condition des sols, obstacles, etc.).

5. GESTION ADMINISTRATIVE

Une CUMA demande une participation soutenue non seulement de la part du conseil d'administration, mais aussi de l'ensemble des membres. Contrairement à une compagnie, une coopérative exige pour ses opérations une participation active de ses membres. Afin de bien gérer la mission de la CUMA, il faut une rigueur administrative en même temps qu'une certaine souplesse sur le terrain, ce qui permet d'éviter les frictions interpersonnelles et les conflits.

Bref, force est de constater qu'une gestion étroite à tous les niveaux constitue une condition essentielle au bon fonctionnement d'une CUMA. Par ailleurs, la coopération n'étant pas innée, les CUMA doivent être animées par de vrais coopérateurs, de vrais leaders, sinon elles sont vouées, tôt ou tard, à disparaître. Ainsi, pour assurer la cohésion et la synergie du groupe, le président, le conseil d'administration de même que les responsables des branches d'activités doivent se montrer motivants et rassembleurs.

8. Rappel des principes fondamentaux d'une CUMA

Voici un rappel des principes fondamentaux qui guident une CUMA.

8.1 Valeurs

Une CUMA repose sur un ensemble de grandes valeurs qui sont à la base de la coopération : le partage, le respect, la démocratie, l'égalité, l'équité, la solidarité et l'entraide.

8.2 Règles, droit de propriété et utilisation du matériel

- Les CUMA sont régies par la Loi sur les coopératives. Elles se dotent aussi d'un règlement intérieur et de contrats d'engagement des membres.
- Dès le départ, le droit de propriété est clairement défini : l'ensemble du matériel utilisé par les membres appartient à la CUMA.
- Les membres de la CUMA, au moyen d'un système de location du matériel et en adhérant à une branche d'activités, se donnent un droit d'utilisation basé sur le volume de travail à réaliser, et ce, au moindre coût possible.
- Afin d'obtenir un droit d'utilisation du matériel, les membres doivent préalablement adhérer à une branche d'activités en signant un contrat d'engagement. Idéalement, ce contrat couvre la durée des prêts consentis à la CUMA pour financer le matériel demandé par les branches d'activités. De plus, chaque membre doit verser un droit d'utilisation correspondant à un minimum de 20 % du coût d'achat du matériel, ce montant étant réparti également entre les adhérents d'une branche d'activités.
- Les coûts d'utilisation du matériel sont facturés en fonction du pourcentage d'utilisation par chaque adhérent.
- Si une branche d'activités génère des surplus d'exploitation, le conseil d'administration peut, au lieu de les distribuer en ristourne, s'en servir pour ajuster les coûts des services.

L'objectif premier d'une CUMA consiste donc à offrir des services au moindre coût possible, ce qui exclut toute notion de profit ou de rentabilité (dégagement d'un gain). Une CUMA vise également à responsabiliser ses membres en les invitant à participer à la dynamique de l'association comme membre du conseil d'administration, adhérent à des branches d'activités, responsable d'une branche ou comme participant aux rencontres des branches d'activités et aux assemblées générales annuelles.

Ce processus d'engagement personnel des membres projette une image positive de la CUMA, et facilite le recrutement de nouveaux membres.



CUMA de Saint-Fabien, Ferme Normand Brillant & Fils inc.

8.3 Note sur le travail à forfait

Tout d'abord, une CUMA n'a pas pour objectif de faire du travail à forfait. Une telle activité pourrait créer des tensions inutiles entre les utilisateurs, constituer une manifestation de l'indifférence des producteurs à l'égard de leur coopérative et ainsi freiner les possibilités d'augmenter le nombre de membres de la CUMA.

Néanmoins, certains adhérents à une branche d'activités pourraient être tentés de prendre l'initiative d'en faire. Il demeure qu'en vertu des statuts de constitution de la CUMA et du contrat d'engagement de chaque adhérent à l'égard de la CUMA, un membre ne peut pas décider d'effectuer du travail à forfait avec le matériel de celle-ci pour en tirer des revenus personnels.

De plus, il faut garder en mémoire que la CUMA contracte des prêts pour acheter le matériel nécessaire à ses membres et qu'elle est l'unique propriétaire. Si, lors d'un travail à forfait, un membre brise le matériel, subit ou est auteur d'un accident, etc., la CUMA pourrait en être tenue responsable et devoir assumer toutes les conséquences qui s'ensuivraient.

Par ailleurs, une CUMA, en tant que propriétaire du matériel, pourrait effectuer des travaux à forfait. Elle devrait alors procéder d'abord à des modifications à son règlement intérieur. Puis, diverses questions administratives et juridiques se poseraient : responsabilités et assurances, respect des normes régissant ce type d'activité (à valider avant de tenter l'expérience), élaboration des contrats entre la CUMA et les entreprises agricoles demandeuses. Puis, étant donné que les revenus générés par ce type d'activité reviendraient à la CUMA (propriétaire du matériel), le conseil d'administration devrait également établir comment en disposer dans l'intérêt de l'ensemble des membres de la coopérative. Enfin, toutes ces décisions connexes à la réalisation de travaux à forfait par la CUMA devraient être entérinées par l'assemblée générale.

En définitive, il est déconseillé qu'une CUMA se lance dans le travail à forfait. Le risque est grand qu'elle néglige la primauté de sa mission initiale : offrir des services au moindre coût possible et au plus grand nombre possible d'entreprises membres.



9. Portrait des CUMA en 2008

Jusqu'à présent, les résultats obtenus par les CUMA sont pleinement satisfaisants. Depuis 1991, 67 CUMA, essentiellement réparties sur tout le territoire québécois (une en Ontario), ont été mises sur pied. Elles regroupent plus de 1 750 entreprises agricoles autour de 825 branches d'activités et possèdent des immobilisations qui valent plus de 16 millions de dollars. La figure 2 illustre l'évolution des CUMA depuis leur création en 1991. Vous trouverez à la figure 3 (page suivante) la répartition géographique des différentes CUMA du Québec en 2008.

FIGURE 2.
Évolution
des CUMA
entre 1991
et 2008

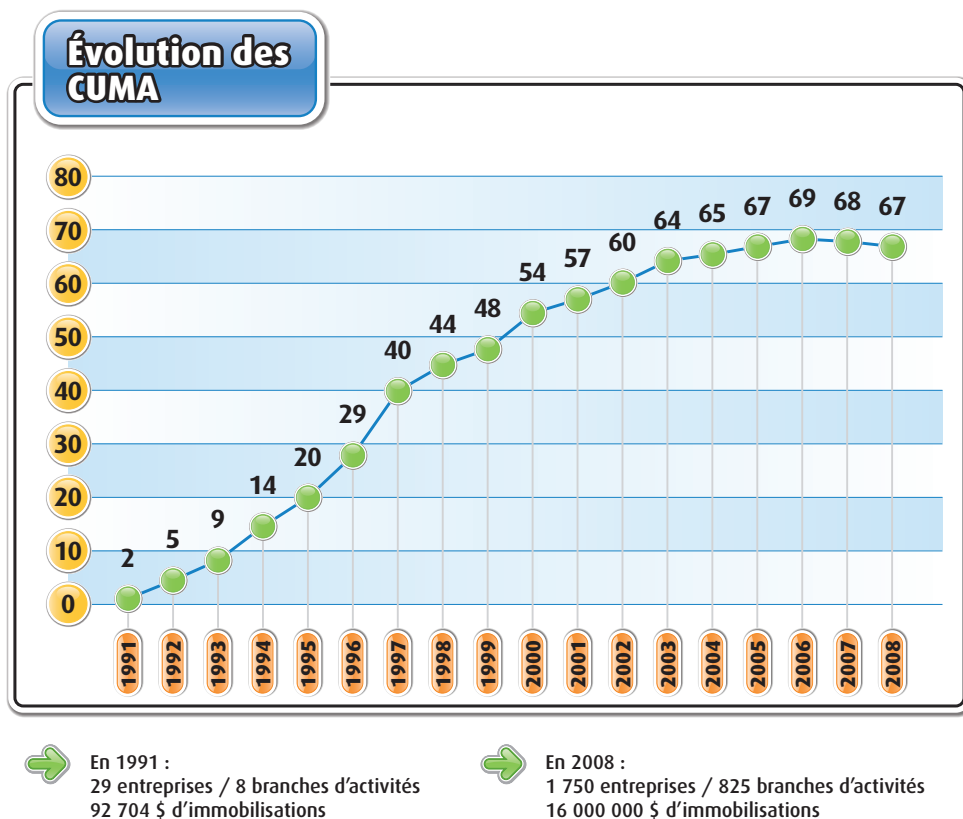
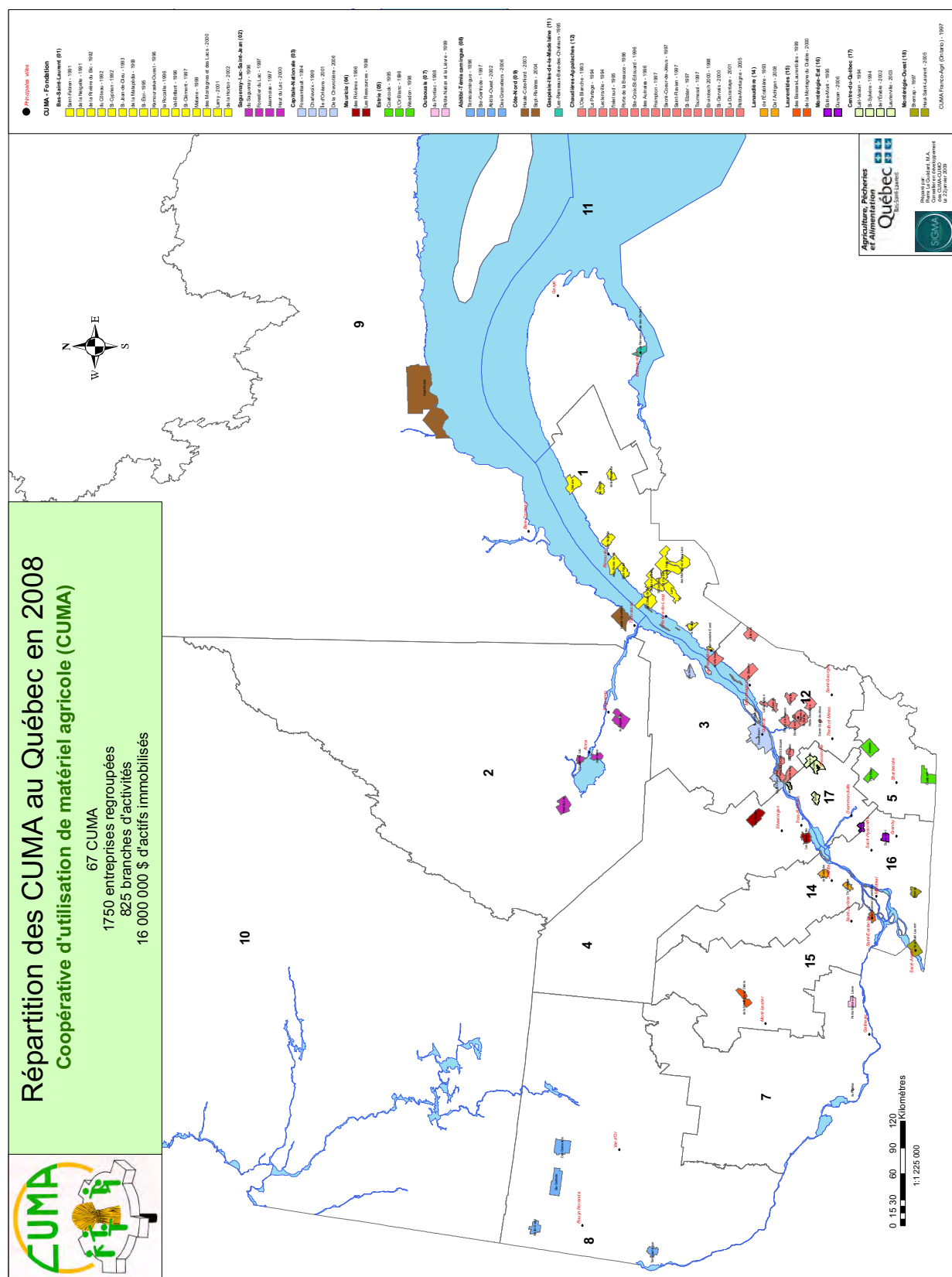


FIGURE 3.
Répartition géographique des CUMA au Québec en 2008



Nous revenons ici sur certains aspects du fonctionnement interne d'une CUMA ou sur des situations particulières qui soulèvent souvent des interrogations.

10.1 Droit d'utilisation de 20 %

Nous avons mentionné dans la section 2.5 (Sources de financement) que des droits d'utilisation du matériel agricole sont exigés aux adhérents d'une branche d'activités, qui doivent alors verser une partie égale des 20 % du coût d'achat du matériel. Or, ce pourcentage constitue un minimum et il peut être plus élevé.

Pour majorer le taux de 20 %, il faut cependant que les futurs utilisateurs soient unanimement d'accord avec l'augmentation envisagée et que celle-ci soit entérinée par le conseil d'administration. Cette hausse ne doit en aucun cas être appliquée sur la base d'une présomption de l'incapacité de payer des futurs utilisateurs. Enfin, il ne faut pas perdre de vue que plus le droit d'utilisation sera élevé, plus la CUMA cumulera des surplus, qu'elle devra ensuite retourner aux membres utilisateurs (si cette clause existe dans le règlement intérieur).

10.2 Un membre se joint à une branche d'activités existante

L'acceptation de tout nouvel adhérent à une branche d'activités déjà en exploitation est subordonnée à une décision du conseil d'administration, à la suite d'une recommandation des membres de la branche d'activités visée. Le responsable de la branche dispose de deux semaines pour acheminer cette recommandation au conseil d'administration.

Un nouveau membre qui adhère à une branche d'activités déjà existante versera la même quote-part en droits d'utilisation que les membres ont versée lors de la création de la branche. Ce nouveau membre payera les coûts d'utilisation qui prévalent à la date de son adhésion.

Malgré le fait qu'un nouveau membre s'ajoute à une branche d'activités, on ne recalcule pas la nouvelle quote-part qui en résulte (20 % du coût d'achat divisé

par le nombre d'adhérents à la branche). En effet, cela obligerait la CUMA à de nombreuses rectifications administratives chaque fois qu'un nouveau membre s'ajouterait à une branche d'activités déjà en fonction : remboursement d'une part des droits d'utilisation déjà versés par chaque adhérent et révision de leur contrat d'engagement.

En fait, c'est lors de la dernière facturation (voir section 3.1 Facturation) que la CUMA tiendra compte du volume d'utilisation ajouté par le nouvel adhérent à une branche existante. Cet ajout aura pour effet de diminuer les coûts d'utilisation du matériel de l'ensemble des membres de la branche d'activités.

10.3 Un membre quitte une branche d'activités

Les adhérents à une branche d'activités ne doivent pas être lésés par le départ d'un des leurs.

Dans le cas où un membre quitte une branche d'activités avant l'échéance de son contrat d'engagement, il doit, conformément à l'article 55 de la Loi sur les coopératives, aviser le conseil d'administration par écrit 30 jours avant la date prévue de son départ. Une fois sa démission acceptée par une résolution du conseil d'administration, la CUMA ne lui remboursera toutefois sa quote-part du 20 % du coût du matériel que s'il n'a pas trouvé un nouvel adhérent pour le remplacer au sein de la branche¹⁰. Sinon, le nouvel adhérent versera sa quote-part directement au membre démissionnaire.

Si ce membre quitte également la CUMA, cette dernière verra à lui rembourser ses parts de qualification, conformément à la Loi sur les coopératives.

10.4 Dissolution d'une branche d'activités

Lorsqu'il y a dissolution d'une branche d'activités, le matériel utilisé en commun est mis en vente. Les mandataires du conseil d'administration procèdent alors par appel d'offres (voir 10.5 Vente ou échange de matériel). Tous les contrats d'engagement des adhérents à la branche sont également résiliés.

10 Si cette disposition existe dans le règlement intérieur de la CUMA.

10.5 Vente ou échange de matériel

La CUMA étant propriétaire du parc de matériel agricole utilisé par les diverses branches d'activités, il revient au conseil d'administration d'effectuer tout type de transaction relatif aux biens de la coopérative. Ce sont donc les mandataires du conseil d'administration qui doivent faire les démarches pour acheter, échanger ou vendre le matériel par voie de soumission.

Toutefois, avant de procéder à une vente par voie de soumission, les mandataires au conseil d'administration doivent faire évaluer le matériel par une personne reconnue ou un concessionnaire, afin d'en connaître la valeur approximative. Ils procèdent ensuite à la vente du matériel. Le processus de soumission est ouvert à tous les membres et même aux non-membres (incluant les concessionnaires). La CUMA n'est pas tenue de retenir ni la plus haute ni la plus basse soumission. Dans le choix de la soumission, les mandataires doivent tenir compte des intérêts de la coopérative et non de ceux d'un individu en particulier.

Afin d'éviter que les membres tiennent pour acquis que, lors de la dissolution d'une branche, le matériel revient d'office à l'un de ces derniers, il est très important que le conseil d'administration vende les actifs en procédant par voie de soumission. De plus, cette procédure doit être appliquée correctement. En effet, le conseil d'administration doit éviter de se trouver aux prises avec des précédents qui pourraient s'avérer difficiles à gérer lors de la prochaine dissolution d'une branche ou lors de l'échange d'un matériel. Cela ne veut pas dire qu'il ne peut retenir aucune soumission émanant d'un ou de quelques membres d'une branche d'activités. Il est toutefois primordial pour l'avenir d'une CUMA que le conseil d'administration évite absolument toute apparence de favoritisme et gère constamment la coopérative dans l'intérêt de l'ensemble de ses membres.

Après la vente d'un bien, les mandataires du conseil d'administration remboursent s'il y a lieu la dette résiduelle. Puis, ils remboursent les droits d'utilisation versés par les utilisateurs¹¹, c'est-à-dire les quotes-parts du 20 % du coût d'achat de ce bien. Enfin, si les adhérents quittent la CUMA, celle-ci remboursera leurs parts de qualification ainsi que les parts privilégiées, le cas échéant.

Advenant que la vente du matériel ne couvre pas la totalité des droits d'utilisation à rembourser, les membres de la branche devront assumer personnellement la perte qui s'ensuit. Cependant, si le produit de la vente génère un surplus après remboursement de tous les frais divers, ce surplus retourne dans la réserve de la CUMA (propriétaire du matériel).

Rappelons que si le solde net des ventes de matériel était distribué aux adhérents des branches d'activités concernées, selon leur pourcentage d'utilisation du matériel depuis son acquisition, cela risquerait d'engendrer des tensions ou d'encourager des comportements individualistes. En effet, même si le solde net de la vente du matériel agricole retourne à la CUMA, les membres d'une branche d'activités ne perdent rien dans ces situations puisque, en fait, ils ont « loué » un matériel au moindre coût possible pour son utilisation. Le solde net géré par le conseil d'administration le sera à bon escient, dans l'intérêt de l'ensemble des membres.

Enfin, rappelons que la CUMA assume totalement les engagements financiers relatifs aux biens qu'elle achète. Les membres ne cumulent aucun endettement, ni personnel ni corporatif, lié aux prêts contractés pour acheter le matériel qu'ils utilisent. Ils profitent ainsi pleinement de la crédibilité et de la solvabilité de la CUMA.

11 Si cette disposition existe dans le règlement intérieur de la CUMA.

Au Québec, la formule des CUMA a été développée, puis implantée par monsieur Camille Morneau du MAPAQ, Direction régionale du Bas-Saint-Laurent, puis s'est répandue grâce à son appui, à partir de la fin des années 1980, et ce, jusqu'en 2008. Au cours de ces années, le MAPAQ a ainsi assumé le mandat d'assister la formation et le développement des CUMA. Et il continue aujourd'hui d'offrir son soutien aux CUMA qui sont déjà en place, de même qu'à celles qui verront le jour.

L'intérêt pour les CUMA réside dans le fait qu'il s'agit d'une formule accessible à tous les producteurs agricoles qui désirent réellement s'engager dans la voie de la coopération pour travailler, agir, investir et économiser en collaboration avec leurs pairs. La CUMA permet de diversifier les activités agricoles, d'organiser autrement le travail, de réagir à la hausse des coûts de production liés à la mécanisation. Les CUMA permettent aussi de dégager des capitaux rares et facilitent ainsi la réorientation des entreprises qui le désirent vers des investissements plus productifs.

Malgré quelques contraintes quant au partage de certains types de matériel, les avantages économiques et humains d'une CUMA sont d'intérêt pour l'ensemble des entreprises agricoles. Elle est un creuset de créativité, de richesses individuelles et surtout collectives. La répartition géographique des CUMA dans presque toutes les régions administratives du Québec démontre qu'elles répondent aux besoins des entreprises agricoles. L'expérience vécue par les différentes CUMA prouve également qu'une planification adéquate et qu'une bonne entente permet aux membres d'accéder au matériel dont ils ont besoin, de procéder aux travaux au moment voulu et d'assurer la pérennité de l'organisation.

La formule des CUMA amène une nouvelle façon de s'adapter à l'évolution des nouvelles pratiques en agriculture. Bien que la taille du parc de matériel d'une entreprise agricole ait toujours été perçue, jusqu'à tout récemment, comme un signe de réussite, il est de plus en plus difficile de faire cavalier seul : la propriété

individuelle coûte cher. Nous savons toutefois que l'importance du parc de matériel agricole ne reflète pas nécessairement la prospérité de l'entreprise.

La mécanisation en agriculture demeure néanmoins nécessaire et souhaitable, car elle permet une amélioration continue de la productivité, de la qualité du travail et de la qualité de vie des producteurs. Cette mécanisation étant toutefois difficile d'accès pour de nombreuses entreprises, la CUMA prend alors tout son sens : elle permet à ses membres de réaliser ensemble ce qui n'est pas nécessairement accessible à un seul individu.

Enfin, la CUMA peut également être comprise comme un outil de développement qui permet de conserver le dynamisme des communautés rurales agricoles. Or, comme le mentionnait monsieur Morneau, « le défi est grand et le but proposé repose sur l'initiative et l'[engagement] des producteurs dans le processus de changement »¹².



12 Camille Morneau, « CUMA, un défi à partager », p. 3.



**Agriculture, Pêcheries
et Alimentation**

Québec



09-0156 Cadre de référence pour la mise
en place et le développement des
CUMA et des CUMO | Volume 1

