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

Volume 2

La coopérative d'utilisation de main-d'œuvre (CUMO)

Québec

Sources des photographies :

Éric Labonté, MAPAQ — Direction des communications
Marc Lajoie, MAPAQ — Direction des communications
MAPAQ — Direction régionale du Bas-Saint-Laurent
Centre d'expertise en production ovine du Québec (CEPOQ)

Conception et impression : L'Avantage Impression

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

Volume 2

La coopérative d'utilisation de main-d'œuvre (CUMO)

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 CUMO au Québec. Nous le remercions également d'avoir transmis ses études et autres documents reliés aux CUMO. 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 des conditions de travail et de vie en agriculture.

ISBN : 978-2-550-57419-4
Dépôt légal : Janvier 2010

Table des matières

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

INTRODUCTION 2

1. QU'EST-CE QU'UNE CUMO? 3
1.1 Définition d'une CUMO 3
1.2 Principaux objectifs 3
1.3 Pourquoi devenir membre d'une CUMO? 3
1.4 Cinq raisons majeures d'adhérer à une CUMO 3

2. FONCTIONNEMENT D'UNE CUMO 4
2.1 Définition légale d'une coopérative agricole 4
2.2 Structure organisationnelle d'une CUMO 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 Gestion d'une CUMO 6
2.5.1 Conseil d'administration 6
2.5.2 Importance du coordonnateur 6
2.6 Sources de financement 7
2.7 Branches d'activités 7
2.7.1 Adhésion à une branche d'activités 7
2.7.2 Répondant de branche d'activités 7

3. AVANTAGES ET EXIGENCES 8
3.1 Pour les entreprises agricoles 8
3.1.1 Avantages économiques 8
3.1.2 Avantages humains 8
3.1.3 Exigences 8
3.2 Pour les employés 8
3.2.1 Avantages professionnels et sociaux 9
3.2.2 Exigences 9
3.2.3 Horaire de travail, calendrier de planification et feuille de route de l'employé 9

4. COÛTS D'UTILISATION 11
4.1 La facturation des services de main-d'œuvre 11
4.2 La grille salariale des employés 11
4.3 Exemple de calcul des coûts de main-d'œuvre 12

5. CONDITIONS ESSENTIELLES DE RÉUSSITE 13

6. MISE SUR PIED D'UNE CUMO 14
6.1 Questionnement préalable à la formation d'une CUMO 14
6.2 Importance d'un leader de groupe 14
6.3 Processus de démarrage d'une CUMO 15

7. FREINS AU DÉVELOPPEMENT DES CUMO 16

8. RAPPEL DES PRINCIPES FONDAMENTAUX D'UNE CUMO 17
8.1 Valeurs 17
8.2 Règles, droit de propriété et utilisation du matériel 17

9. CAS PARTICULIERS 18
9.1 Formation de branches d'activités 18
9.2 Responsable d'une branche d'activités et responsable de matériel 18

CONCLUSION 20

Liste des tableaux et des figures

TABLEAU 1	Exemple d'une grille salariale	11
TABLEAU 2	Exemple d'une facture type d'une CUMO	12
TABLEAU 3	Processus de démarrage d'une CUMO	15
FIGURE 1	Structure organisationnelle d'une CUMO type	4

Avant-propos[1]

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 maintenant ce 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 main-d'œuvre (CUMO)[2]. Il constitue le deuxième 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.**

Introduction

En agriculture, la problématique de la main-d'œuvre n'est pas nouvelle. Dans le contexte économique actuel, elle est toutefois plus marquée. Pour les petites et moyennes entreprises, le problème est tel que plusieurs d'entre elles ne peuvent pas s'offrir un employé à temps plein. L'entreprise agricole d'aujourd'hui se distingue également par une spécialisation accrue des travaux à la ferme et la complexité de la gestion des élevages. Le remplacement temporaire du producteur requiert désormais des personnes expérimentées, qui se font rares.

La rareté de la main-d'œuvre qualifiée ou l'impossibilité financière d'y avoir recours tend à augmenter la charge de travail des producteurs. Aussi, le temps réservé à la famille est de plus en plus restreint et les vacances, de moins en moins possibles. Les besoins en matière de main-d'œuvre agricole sont donc de plus en plus criants. Les contraintes et la pression pèsent sur les producteurs.

L'expérience des CUMA, au sein de laquelle les producteurs partagent du matériel agricole, a inspiré la conception et l'expérimentation d'une autre formule coopérative, les CUMO, où les entreprises membres partagent non pas du matériel, mais des employés.

Depuis leur mise en œuvre, au milieu des années 1990, les CUMO se sont avérées adéquates pour offrir des services adaptés aux besoins de nombreuses entreprises agricoles. Elles permettent notamment de fidéliser une main-d'œuvre qualifiée et permanente.

Coop agri-services du Littoral, Ferme Galypel 2007 inc., Sainte-Angèle-de-Mérici

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

Le partage de la main-d'œuvre est l'axe prioritaire des CUMO. Dans cette section, nous vous présentons en quoi consiste cette formule coopérative, ses principaux objectifs, de même que sa raison d'être.

1.1 Définition d'une CUMO

Une CUMO est une coopérative d'utilisation de main-d'œuvre, dont la mission consiste exclusivement à rendre disponibles un ou plusieurs employés auprès des entreprises membres. Dans une CUMO, les membres sont collectivement responsables des employés qu'ils engagent, mais la coopérative est, de droit, l'unique employeur.

1.2 Principaux objectifs

L'objectif principal de la CUMO est de regrouper des entreprises agricoles afin qu'elles puissent avoir accès, grâce à la mise en commun de la main-d'œuvre, à des employés qualifiés, fiables et disponibles à longueur d'année.

En adhérant à une CUMO, une entreprise agricole convient que ce type d'organisation amène des employés plus sûrs, plus stables, que cette formule coopérative sert bien ses intérêts et aide de façon importante à contrer la problématique des emplois saisonniers.

1.3 Pourquoi devenir membre d'une CUMO?

Une CUMO est une organisation à caractère coopératif, structurée et durable, créée par et pour des entreprises agricoles. C'est une structure démocratique qui poursuit des buts économiques et sociaux pour le bénéfice de ses membres. Une CUMO constitue un véritable outil de développement pour les entreprises qui ont des besoins ponctuels ou permanents en matière de main-d'œuvre.

Une CUMO est la solution idéale pour les petites et moyennes entreprises qui ont besoin de main-d'œuvre, mais qui ne peuvent assumer les coûts d'un employé à temps plein. C'est aussi un moyen bien adapté aux entreprises qui ont déjà un employé permanent mais ont sporadiquement besoin d'une main-d'œuvre additionnelle. L'employé de la CUMO s'ajoute alors à celui de l'entreprise.

1.4 Cinq raisons majeures d'adhérer à une CUMO

- Créer des emplois permanents en agriculture
- Résoudre le problème des salariés saisonniers
- Disposer d'un service de proximité offrant une grande flexibilité
- Fidéliser une main-d'œuvre qualifiée
- Partager les frais de salaires

2. Fonctionnement d'une CUMO

La formule des CUMO s'apparente à celle des CUMA. Comme cette dernière, c'est une coopérative agricole qui offre une structure d'encadrement et un mode de fonctionnement rigoureux. D'une part, les CUMO sont régies par la Loi sur les coopératives et, d'autre part, elles se dotent d'un règlement intérieur (voir le modèle de règlement intérieur, proposé à l'annexe 1[3]).

Dans une CUMO l'ensemble des membres de la coopérative est responsable des employés qu'ils partagent, mais la CUMO est l'unique employeur. Les entreprises membres signent un contrat d'engagement annuel, les employés, un contrat de travail. Par ses statuts de constitution, la CUMO est soumise aux mêmes lois que l'ensemble du secteur coopératif.

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 coopérative agricole doit indiquer « coopérative agricole » dans ses statuts.

Dans le cas de la 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 a été votée ou les membres peuvent décider de le remettre à une autre coopérative agricole ou à la Coopérative fédérée du Québec, conformément à l'article 208 de la Loi.

2.2 Structure organisationnelle d'une CUMO

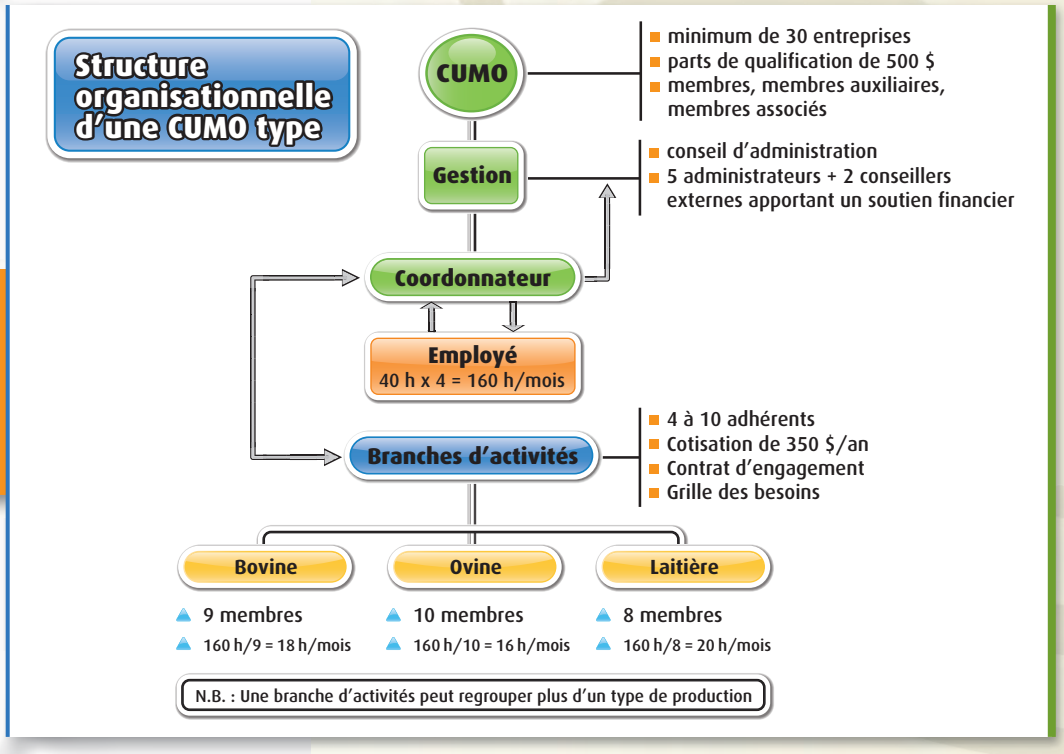


FIGURE 1. Structure organisationnelle d'une CUMO type

Source : Camille Morneau

3 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 2 : *Annexes à l'intention des CUMO*. De nombreux documents qui ne sont pas mentionnés dans le présent guide apparaissent dans le document susmentionné.

2.3 Entreprises fondatrices et parts de qualification

Pour mettre sur pied une coopérative, la Loi sur les coopératives exige un minimum de cinq entreprises fondatrices. Dans le cas d'une CUMO, un minimum de 30 entreprises agricoles[4] est jugé nécessaire pour qu'elle soit économiquement viable, s'avère fonctionnelle, offre des services à un coût raisonnable et assure sa pérennité. Pour atteindre l'autonomie financière, une CUMO devra toutefois réunir plus d'une centaine d'entreprises membres et compter une douzaine d'employés ou plus.

Comme vous serez en mesure de le constater, le nombre minimal recommandé de 30 entreprises fondatrices se justifie par la nature des services offerts par ce type de coopérative : gestion administrative et de ressources humaines, comptabilité, embauche d'employés et d'un coordonnateur, formation, etc.

Pour devenir membre d'une CUMO, les entreprises agricoles doivent souscrire des parts de qualification. Dans une coopérative agricole, chaque part correspond à une tranche de 10 $. Bien entendu, il est dans l'intérêt de la coopérative d'exiger un certain nombre de parts de qualification afin de lui assurer un fonds de roulement.

Dans la structure organisationnelle type proposée à la figure 1, le montant de 500 $ en parts de qualification (50 X 10 $) n'apparaît qu'à titre indicatif.

2.4 Catégories de membres

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

2.4.1 Membre actif

Le membre actif d'une CUMO 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 CUMO, le membre auxiliaire est une personne ou une société qui a la capacité effective d'être un usager des services de la coopérative, mais 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 a été créée.

Pour intégrer la coopérative, le membre auxiliaire doit 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 CUMO, le membre associé est une personne ou une société, qui n'est pas productrice agricole mais 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 peuvent 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. [...]

4 Tel qu'initialement conçu par monsieur Camille Morneau.

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 de l'assemblée de la coopérative. » (art. 211.4)

2.5 Gestion d'une CUMO

Tel qu'on peut le constater dans la structure organisationnelle type d'une CUMO (figure 1, p. 4), la gestion de cette formule coopérative est confiée à un conseil d'administration et à un coordonnateur.

2.5.1 Conseil d'administration

Le conseil d'administration d'une CUMO est généralement formé de sept membres : cinq administrateurs issus de l'assemblée générale et deux conseillers externes (sans droit de vote) qui apportent un soutien financier à la CUMO.

Le conseil d'administration est le lieu de gouvernance de la coopérative, celui où se prennent toutes les décisions importantes pour la vitalité de la coopérative. Une bonne gouvernance repose sur le leadership polyvalent d'administrateurs engagés, efficaces et porteurs de valeurs fondamentales telles que le respect, l'empathie et la confiance. Le conseil d'administration sera alors en mesure de générer la confiance des membres, d'avoir une bonne crédibilité au sein du groupe, de produire de bons résultats. Bref, il saura démontrer une bonne capacité de faire face aux défis.

L'expérience des CUMO a prouvé qu'une composition équilibrée du conseil d'administration permet non seulement d'assurer la primauté du développement de la coopérative, mais aussi de pourvoir les administrateurs des compétences et d'un regard extérieur nécessaires. Ainsi, la présence au conseil d'administration de deux personnes-ressources provenant d'organismes non agricoles porteurs d'un soutien financier à la CUMO est indispensable durant les cinq premières années du développement de la CUMO. Ces ressources extérieures facilitent la gestion de la mission de la CUMO. Elles proposent au conseil d'administration une vision stratégique à long terme, lui évitent de se mobiliser uniquement autour de considérations financières à court terme ou de céder à des intérêts individuels.

2.5.2 Importance du coordonnateur

Le conseil d'administration confie la gérance de sa mission à un coordonnateur. Ce dernier est responsable de tous les aspects de la gestion des ressources humaines : le recrutement, la formation, les conditions de travail, la grille horaire, l'administration des payes, etc. Ce service de gérance permet aux producteurs agricoles membres du conseil d'administration de vaquer à leurs occupations en toute quiétude. En effet, le coordonnateur maintient la coopérative sur la bonne voie et accorde un soutien constant aux employés, évitant ainsi qu'ils se retrouvent isolés. Il sert également d'intermédiaire entre les employés et les entreprises membres, de même qu'entre ces dernières et le conseil d'administration. Bref, toujours en lien avec le conseil d'administration, le coordonnateur est responsable de l'ensemble des activités de la CUMO, et ce, constamment dans l'intérêt des membres. Il a notamment la responsabilité de :

- gérer quotidiennement la coopérative, d'appuyer le secrétaire-trésorier;
- faire la recherche constante de financement;
- soutenir et encadrer les membres et les employés;
- engager les employés et autres fournisseurs de services;
- recruter des entreprises agricoles et créer de nouvelles branches d'activités;
- appliquer les conditions de travail, la grille salariale et la grille de partage des employés;
- arbitrer les conflits entre les membres et les employés ou entre les entreprises membres;
- exécuter les tâches et utiliser les méthodes d'opération privilégiées dans les politiques de la coopérative;
- organiser et coordonner les activités annuelles, saisonnières et mensuelles de la coopérative et faire approuver cette planification par le conseil d'administration;
- livrer au conseil d'administration les rapports sur les opérations, la gestion du personnel et des équipements;
- exécuter toute autre tâche particulière que lui confie le conseil d'administration, notamment : faire la promotion des services de main-d'œuvre partagée, tant auprès des entreprises agricoles que des travailleurs, initier les membres aux principes coopératifs et au mode de fonctionnement de la coopérative;
- offrir, en collaboration avec les maisons d'enseignement et les entreprises membres, des formations aux employés.

Le coordonnateur doit également jouer un rôle d'animation pour assurer le bon fonctionnement de la CUMO. En effet, pour mener à bien son mandat, il doit absolument pouvoir compter sur la participation des membres et leur responsabilisation par rapport à leurs obligations envers la coopérative, de même qu'envers les employés.

Voilà autant de dimensions que l'on doit prendre en considération dans la gestion d'une CUMO, pour répondre adéquatement aux besoins des entreprises agricoles membres ainsi qu'aux attentes des employés.

2.6 Sources de financement

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

La première source constitue la portion d'autofinancement de la coopérative. Ces revenus proviennent des parts de qualification exigées pour être membre de la CUMO, de la cotisation annuelle qui permet d'avoir recours à un employé de la coopérative, ainsi que des frais d'administration facturés aux membres.

La deuxième source de financement doit être trouvée auprès de différents organismes de développement et de soutien aux entreprises, ainsi qu'auprès des différents ministères concernés.

2.7 Branches d'activités

Dans une CUMO, les entreprises agricoles se regroupent autour d'une branche d'activités à laquelle on affecte un employé, de sorte que celui-ci travaille 40 heures par semaine, donc 160 heures par mois. Dans la structure organisationnelle type d'une CUMO (voir la figure 1, p. 4), chaque branche d'activités correspond généralement à un secteur particulier de production (bovine, ovine, laitière, etc.). Une branche d'activités peut néanmoins regrouper des entreprises actives dans divers secteurs de production.

Quant à la taille et au nombre de branches d'activités, ils varient d'une CUMO à l'autre. Il est toutefois conseillé de regrouper entre 4 et 10 entreprises par branche. En fait, les entreprises regroupées doivent pouvoir offrir un travail à temps plein à un employé. C'est donc le nombre d'heures de travail que les entreprises peuvent offrir à un employé qui détermine le nombre d'adhérents dans une branche d'activités.

De plus, il importe que les entreprises constituant une branche d'activités soient situées dans une relative proximité, afin de limiter au maximum les déplacements que devra effectuer l'employé pour aller travailler dans chacune des entreprises membres.

2.7.1 Adhésion à une branche d'activités

Pour adhérer à une branche d'activités, une entreprise doit d'abord être membre de la CUMO, puis signer un contrat d'engagement annuel dans lequel elle retient les services de l'employé de la CUMO pour un nombre d'heures déterminé. Chaque adhérent à une branche d'activités doit acquitter la valeur des heures de travail mensuelles et annuelles engagées dans son contrat.

L'entreprise adhérant à une branche d'activités doit, de plus, verser une *cotisation annuelle* couvrant sa part des frais d'exploitation de la coopérative ainsi que sa part des frais inhérents aux congés fériés des employés. Dans la structure organisationnelle type (figure 1, p. 4), la contribution annuelle suggérée, à titre indicatif, s'élève à 350 $.

2.7.2 Répondant de branche d'activités

Lors de la création d'une branche d'activités, le conseil d'administration, en accord avec les membres de cette branche, nomme un répondant. Ce dernier assiste le coordonnateur afin d'assurer le bon fonctionnement de la branche d'activités, la satisfaction des besoins des membres, ainsi que les attentes des employés.

Sous la supervision du coordonnateur, le répondant peut :

- s'assurer que les adhérents à la branche d'activités respectent leur contrat d'engagement;
- convoquer des réunions, au besoin;
- établir le calendrier de travail de l'employé et, si nécessaire, le modifier, en accord avec les membres, lorsque surviennent des événements imprévus, non inscrits et jugés prioritaires;
- trouver un remplaçant, si possible, lorsque l'employé ne peut pas travailler;
- régler tout litige entre l'employé et les membres de la branche, avec l'aide du coordonnateur, s'il y a lieu; en cas de litige entre deux ou plusieurs adhérents à la branche, le conseil d'administration tranchera pour le mieux et le plus équitablement possible, dans l'intérêt de l'ensemble des membres de la coopérative;
- assurer un lien constant avec la CUMO, par l'entremise du coordonnateur.

3. Avantages et exigences

Plusieurs avantages économiques et humains déterminants suscitent l'intérêt des entreprises pour une CUMO. Or, pour assurer son bon fonctionnement, une CUMO comporte aussi certaines exigences envers les entreprises membres et les employés.

3.1 Pour les entreprises

La CUMO représente un atout majeur pour les entreprises agricoles. En plus de constituer une solution avantageuse et stable pour les entreprises agricoles qui désirent répondre à des besoins ponctuels ou permanents en main-d'œuvre, elle propose des emplois stables, à temps plein et à longueur d'année, sans les contraintes de l'embauche individuelle. À cela s'ajoutent d'autres avantages d'ordre économique et humain.

3.1.1 Avantages économiques

- Partage d'une main-d'œuvre qualifiée, spécialisée et occasionnelle, qui peut être complémentaire à un employé régulier.
- Continuité de service : la CUMO est plus en mesure de fidéliser un employé en lui assurant un travail à temps plein.
- Exemption de la paperasse administrative liée à la gestion d'un employé.
- Dégagement de temps permettant de mieux se consacrer à d'autres tâches.
- Partage des frais de salaires ainsi que des frais administratifs entre plusieurs entreprises membres.
- Formule coopérative durable et profitable, créée par et pour les entreprises agricoles.
- Maintien le dynamisme et la pérennité des entreprises agricoles de la région.

3.1.2 Avantages humains

- Amélioration de la qualité de vie : dégagement de temps pour soi et la famille.
- Assurance de remplacement en cas d'imprévus, d'accident, de maladie, etc.
- Isolement rompu : la CUMO favorise les échanges, l'entraide, la convivialité et le bon voisinage.
- Avenir et expansion de l'entreprise possibles grâce à un investissement en matière de ressources humaines.
- Partage de l'expérience acquise par l'employé qui travaille dans différentes entreprises membres.

3.1.3 Exigences

Les nombreux avantages dont les entreprises membres peuvent bénéficier en adhérant à une CUMO s'accompagnent nécessairement de certaines exigences essentielles au bon fonctionnement de la coopérative. Voici les exigences que chaque membre d'une CUMO doit satisfaire :

- signer un contrat d'engagement annuel par lequel elle retient les services de l'employé de la coopérative;
- planifier adéquatement ses besoins de main-d'œuvre;
- dresser une liste descriptive de l'entreprise et des lieux de travail; faire visiter l'entreprise à l'employé et lui indiquer l'emplacement et le fonctionnement des principaux systèmes (boîte électrique, pompe, alarmes, approvisionnement en eau et en nourriture, etc.);
- communiquer verbalement et/ou dresser une liste des travaux à exécuter de façon claire et précise, sans toutefois surcharger l'employé;
- préparer et rendre facilement accessible une liste des personnes-ressources à joindre en cas d'imprévus, d'accidents, etc. (voisins, parenté, vétérinaire, incendie, police, etc.); afficher cette liste en tout temps près du téléphone;
- aviser sa compagnie d'assurance de la présence d'un ou de plusieurs employés de la CUMO et posséder une assurance responsabilité civile incluant la couverture des employés occasionnels ou une assurance comportant les clauses nécessaires en cas d'embauche d'employés.

3.2 Pour les employés

On connaît la place importante qu'occupe la main-d'œuvre familiale dans l'entreprise. Quand celle-ci se fait plus rare, les entreprises agricoles peuvent alors se tourner vers leur CUMO.

En s'attaquant à la problématique du travail saisonnier en agriculture, les CUMO amènent toute une panoplie d'avantages pour les employés oeuvrant dans ce domaine. Or, les employés d'une CUMO doivent satisfaire, comme les

entreprises membres, certaines exigences permettant d'assurer un cadre de travail approprié et efficace où, notamment, la discrétion est de mise.

L'employé exercera donc, pour le compte de la coopérative, les fonctions décrites dans une grille d'utilisation des services ou toute autre tâche relevant de ses habiletés. Il assumera ces activités pour l'usage exclusif de la CUMO. Étant redevable à la coopérative, l'employé ne peut être engagé ou payé directement par un membre.

3.2.1 Avantages professionnels

- Contrat d'embauche procurant une sécurité d'emploi (permanent, à temps plein) et le respect des conditions de travail et salariales négociées avec la CUMO.
- Enrichissement des connaissances et des compétences amenées par le travail dans différentes entreprises; augmentation de la polyvalence et de l'efficacité professionnelles.
- Un seul employeur auquel se référer, une seule fiche de temps à remplir et un seul salaire à recevoir (gestion des ressources humaines et comptabilité assurées par la CUMO même s'il y a réalisation de travail dans plusieurs entreprises).
- Les avantages sociaux minimaux suivants :
  - Assurance-emploi
  - Régime de rentes du Québec
  - Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)
  - Congés et vacances :
    - 8 jours de congé par mois, incluant une fin de semaine au choix de l'employé;
    - 1 jour ouvrable par mois de service (la date d'embauche constituant la date de référence);
    - des congés pour événements familiaux, comme stipulé dans la Loi sur les normes du travail.

3.2.2 Exigences

La CUMO crée des conditions qui rendent le travail agricole intéressant. Par contre, l'employé embauché doit respecter certaines exigences visant, d'une part, à répondre aux besoins des membres et, d'autre part, à profiter pleinement du cadre d'emploi offert. Pour ce, il doit :

- signer un contrat de travail avec la coopérative;
- réaliser ses activités exclusivement pour le compte de la CUMO : embauché par la coopérative, un employé ne peut être engagé ni payé directement par un membre;
- détenir un permis de conduire en règle et posséder une automobile, afin d'être en mesure d'effectuer les déplacements d'une entreprise membre à l'autre;
- exercer les fonctions décrites dans la grille d'utilisation de services ou toute autre tâche relevant de ses habiletés;
- s'adapter à plusieurs producteurs agricoles, à différents caractères et mentalités, à différents lieux et méthodes de travail;
- effectuer plusieurs déplacements pour se rendre travailler chez différents producteurs;
- être capable de gérer son temps selon un horaire déterminé;
- compléter une feuille de travail;
- faire preuve de discrétion d'une entreprise à l'autre, pendant le travail et en dehors des heures de travail.

3.2.3 Horaire de travail, calendrier de planification et feuille de route de l'employé

Horaire de travail de l'employé

L'employé travaille le nombre d'heures par semaine indiqué par les entreprises membres dans leur contrat d'engagement. L'horaire de travail est variable et flexible et la semaine normale de travail devrait être de 40 heures, à raison de huit heures par jour. L'employé est rémunéré pour les heures travaillées. Il est réputé être au travail dès qu'il se présente sur les lieux de l'entreprise membre et se met à sa disposition.

Établissement du calendrier de travail

Le calendrier de travail de l'employé est établi, idéalement, tous les deux mois, lors d'une réunion à laquelle participe l'ensemble des adhérents de la branche d'activités, l'employé, ainsi que le coordonnateur. Lors de la première réunion, un tirage au sort établit l'ordre de priorité du choix des blocs d'heures ou de jours de travail. Cet ordre est établi pour le premier mois de calendrier à planifier. Ensuite, une rotation a lieu où le premier devient le dernier et, ainsi de suite. Un nouveau membre devient automatiquement le dernier.

Les membres de la branche choisissent un bloc de travail à la fois et l'ordre de priorité n'est valable que pour les deux mois suivants. Les membres qui ont une journée fixe dans la semaine sont considérés en priorité. Advenant le cas où un membre prévoit être absent à une réunion de branche, il peut faire parvenir ses choix au répondant ou à un autre membre de la branche qui sera présent, sinon il perd son rang et doit choisir en dernier.

Modifications au calendrier de travail

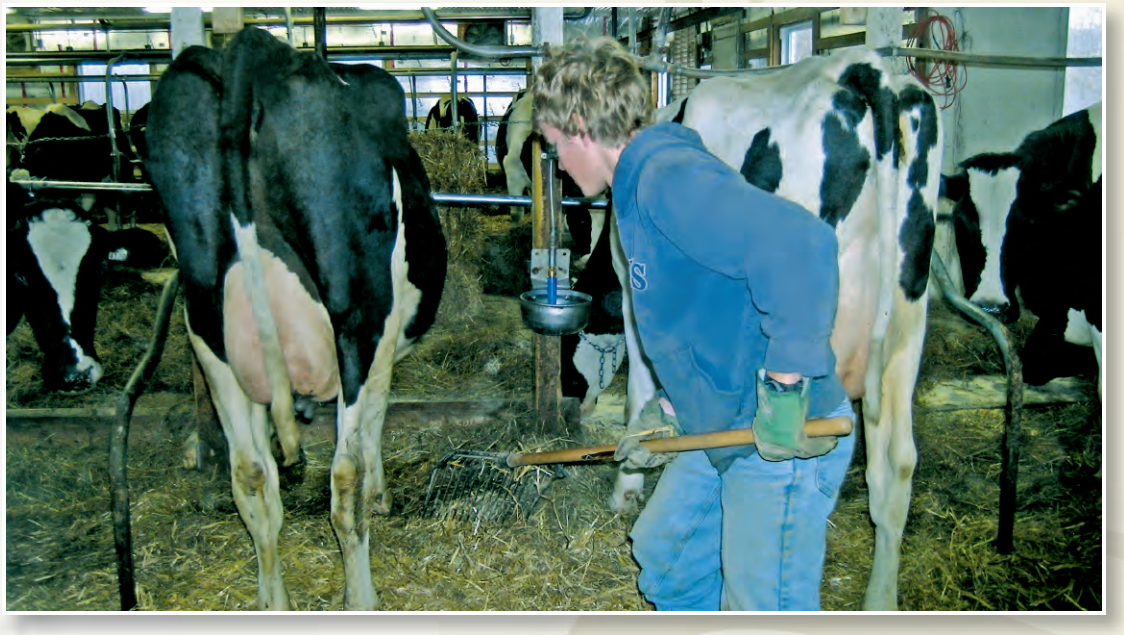
Le calendrier de travail peut être modifié pour des raisons incontrôlables (maladie, mortalité, sinistre, accident) et des échanges de jours réservés entre les membres sont possibles, pourvu que l'employé soit avisé avant 21 heures la veille du changement.

Par contre, si un membre ne veut plus utiliser le bloc de travail qu'il a réservé, il doit en aviser le répondant au moins 48 heures à l'avance. Si l'avis n'est pas donné dans le délai prévu, le coordonnateur peut offrir ce bloc à un autre membre. Dans l'impossibilité de trouver preneur, l'entreprise qui annule son bloc de travail devra quand même payer les heures qu'elle a réservées dans le calendrier de planification.

Bordereau de travail

Un bordereau de travail, aussi appelé « feuille de route » ou « feuille de temps », doit être rempli par l'employé. Il compile ainsi les heures de travail effectuées chez les producteurs membres.

L'employé conserve une copie de chaque bordereau, en remet une deuxième au membre et une troisième au coordonnateur. C'est à partir de ce document que le service de comptabilité de la CUMO procède à la facturation aux entreprises des heures de travail réalisées chez chacune d'elles.



Coop agri-services du Littoral, Ferme Galypel 2007 inc., Sainte-Angèle-de-Mérici

Comme dans toute entreprise, les membres de la CUMO doivent payer les services auxquels ils ont recours. Chacune des entreprises est facturée en fonction de son contrat d'engagement et selon les modifications survenues dans le calendrier de planification de la main-d'œuvre.

4.1 La facturation des services de main-d'œuvre

Dans une branche d'activités d'une CUMO, chacune des entreprises membres s'engage, par contrat, à réserver et à payer un bloc d'heures de travail, de sorte que la branche d'activités atteigne le quota annuel d'heures préalablement fixé avec le conseil d'administration. Chacune des entreprises comble ainsi des besoins différents de main-d'œuvre, qui lui seront facturés mensuellement, en fonction du nombre d'heures que l'employé aura effectivement travaillées dans l'entreprise.

Le montant facturé inclut le salaire brut de l'employé, les charges sociales[5] assumées par l'employeur, de même qu'une part équitable des frais de gestion de la CUMO. Tel que mentionné précédemment, une cotisation annuelle est également facturée à chacune des entreprises membres.

4.2 La grille salariale des employés

Plusieurs années d'expérience ont démontré l'importance que les CUMO se dotent d'une grille salariale.

Une grille salariale comporte deux volets : les différentes modalités de rémunération selon l'expérience des employés et les augmentations à consentir. Cette grille facilite grandement la gestion administrative et le recrutement des employés. Établie correctement, l'échelle salariale crée en effet un sentiment de sécurité et rétribue de manière plus équitable le travail de l'ensemble des employés. Cet outil de gestion permet aussi d'éviter que chacune des branches établisse ses propres modalités, selon des critères arbitraires, souvent discutables. Enfin, la grille salariale limite les situations conflictuelles avec les entreprises qui ont recours à la main-d'œuvre de la CUMO. Cependant, pour l'appliquer convenablement, une grille salariale doit être connue, diffusée auprès des employés et des membres de la CUMO.

Voici, à titre d'exemple, un modèle de grille salariale qui pourrait servir de point de départ dans une CUMO ou être adaptée à une nouvelle réalité.

TABLEAU 1. Exemple d'une grille salariale des employés dans le cadre d'une CUMO

Grille salariale (taux horaire, en dollars)

Expériences de travail en agriculture	2009	2010	2011
Échelon 1 (aucune expérience)	12,00	12,50	13,00
Échelon 2 (1 an)	12,50	13,00	13,50
Échelon 3 (3 ans)	13,00	13,50	14,00
Échelon 4 (5 ans)	13,50	14,00	14,50
Échelon 5 (7 ans et plus)	14,00	14,50	15,00

Bonification salariale de 0,25 $ l'heure

La bonification s'applique à un nouvel employé sans expérience qui accepte de suivre des cours de formation de base dispensés par la coopérative et après 3 mois de service à temps plein ou l'équivalent au sein la coopérative.

Échelons

Les années d'expérience de travail acquises permettent d'accéder à un nouvel échelon. À l'embauche, le candidat doit fournir une preuve ou une référence attestant l'expérience qu'il possède en agriculture. Les années d'expérience reconnues par le conseil d'administration permettront d'offrir le taux horaire de l'échelon correspondant.

5 Par exemple, les cotisations de l'employeur à la Régie des rentes du Québec (RRQ), au Régime de pensions du Canada (RPC), à l'assurance-emploi (a.-e.), à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), à la Commission des normes du travail (CNT), au Régime québécois d'assurance parentale (RQAP), au Fonds des services de santé (FSS), etc.

4.3 Exemple de calcul des coûts de main-d'œuvre

La présente section vise à éclairer les entreprises désireuses d'adhérer à une CUMO, relativement à l'un de ses aspects primordiaux, la facturation. Pour ce, examinons un exemple de facturation des coûts d'un service de main-d'œuvre partagée.

TABLEAU 2. Exemples de comptabilité d'une CUMO

Ferme XYZ

SALAIRE DE BASE VERSÉ À L'EMPLOYÉ

	Nombre d'heures	Salaire brut	Charges sociales	Frais administration	TPS	TVQ	Total
	1	11 $	3,33 $	1,55 $	0,79 $	1,25 $	17,92 $

FACTURES MENSUELLES AUX ENTREPRISES

Ferme	Nombre d'heures	Salaire brut	Charges sociales	Frais administration	TPS	TVQ	Total
XYZ	12	132 $	39,96 $	18,60 $	9,53 $	15,01 $	215,10 $
ABC	4	144 $	13,32 $	6,20 $	3,18 $	5,00 $	71,70 $

Supposons que le montant annuel engagé en matière de main-d'œuvre par la ferme XYZ s'élève à 2 688 $, soit 17,92 $ x 150 heures de travail qu'elle a planifiées et réservées. Selon le règlement de la CUMO, ces 150 heures de service sont inscrites dans le contrat d'engagement de l'entreprise XYZ.

Selon les données présentées au tableau 2, le montant de 2 688 $ est basé sur un salaire horaire de 11 $, auquel s'ajoutent les charges sociales (3,33 $) et des frais d'administration (1,55 $).

À la réunion de planification du calendrier de travail de sa branche d'activités, l'entreprise a réservé un bloc minimal de 3 heures par semaine (150 h/50 sem. par année), l'entreprise XYZ recevra donc une facture mensuelle de 12 heures (3 h/sem. X 4 sem. par mois).

Les chiffres présentés dans le tableau 2 proviennent des barèmes établis par la CUMO de la Côte-du-Sud. Il va sans dire que la facture émise par une CUMO est directement reliée à la grille salariale adoptée par le conseil d'administration, aux frais administratifs exigés par la coopérative ainsi qu'aux différentes charges sociales retenues.

Coop agri-services du Littoral, Ferme MJF Pelletier, Sainte-Jeanne-D'Arc

5. Conditions essentielles de réussite

Le partage de la main-d'œuvre agricole amène les producteurs à s'organiser différemment, donc à penser autrement. La formule CUMO s'inscrit donc dans une nouvelle façon de penser l'agriculture. Dans son rapport, Jean Pronovost, président de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, souligne que « La Commission ne peut qu'encourager le développement de telles formules, dans un contexte où le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre en agriculture sont de plus en plus nécessaires et difficiles. »[6]

Nous croyons que l'intérêt toujours grandissant pour les CUMO réside dans le fait qu'elles sont accessibles à tous les producteurs et qu'elles représentent plus qu'une simple formule adaptée au partage de la main-d'œuvre. En effet, les CUMO constituent des associations structurées, organisées, démocratiques et solidaires. Il s'agit ni plus ni moins d'une redéfinition, par extension, de la main-d'œuvre familiale. Cette formule repose sur une ouverture à toutes les entreprises agricoles d'une zone de proximité. Elle est toutefois régie par des principes d'encadrement clairs, essentiels pour soutenir la dynamique du groupe.

> *À priori, l'attrait pour cette nouvelle formule coopérative relève de la responsabilité et du niveau d'adaptation des futurs sociétaires au changement. C'est, à notre avis, la base de l'édification d'un vrai travail de groupe. On ne pourra jamais éliminer complètement les tiraillements, mais il est possible de les atténuer. Pour atteindre cet objectif, la coopérative se donne des règles de conduite endossées volontairement par tous les membres. Ceci est d'autant plus important que la santé économique et la pérennité de la coopérative sont tributaires de la formation, du membership et du dynamisme des sociétaires.*[7]

La mise en place et le développement d'une CUMO seraient vains si ce projet ne pouvait compter, dès le départ, sur des outils et des attitudes personnelles essentiels à sa réussite, tels que :

- être résolument prêt à s'associer pour partager la main-d'œuvre;
- avoir le souci des autres, ainsi qu'une volonté d'agir et de partager ensemble;
- disposer d'une réglementation et d'outils de gestion suffisamment détaillés (règlement intérieur, contrat d'engagement pour les membres, contrat de travail pour les employés, profil du coordonnateur et des employés, etc.) pour parer à différents imprévus;
- contribuer à l'établissement d'un climat de confiance au sein de la coopérative;
- comptabiliser les besoins de main-d'œuvre de l'ensemble des adhérents à chaque branche d'activités;
- offrir aux employés de bonnes conditions salariales et de travail;
- planifier et organiser ensemble le calendrier de travail, de même que les engagements annuels;
- définir le plus précisément possible le profil de l'emploi afin d'obtenir des employés fiables et stables;
- désigner un répondant de chaque branche d'activités, qui veillera à son bon fonctionnement et demeurera en contact étroit avec le coordonnateur;
- concilier efficacité et sécurité au travail;
- participer activement aux rencontres, aux activités et aux assemblées de la CUMO;
- respecter ses engagements envers la CUMO.

À toutes ces conditions, nous pouvons ajouter la communication. Pas forcément ancrée dans les mœurs des membres de la coopérative, la communication n'en demeure pas moins un pilier de réussite. De même, le respect mutuel entre les membres et les employés, ainsi qu'entre les employés et la CUMO, sont primordiaux pour assurer la mise en place fructueuse, le développement harmonieux et la pérennité de ce type de coopérative.

Par ailleurs, la gestion d'une CUMO repose sur la rigueur administrative, qui mène à des décisions éclairées et équitables. Or, dans une gestion efficace, le conseil d'administration et le coordonnateur font également preuve de souplesse : des ajustements sur le terrain sont alors possibles pour faire face aux imprévus.

Enfin, la mise sur pied d'une CUMO ne peut être couronnée de succès sans une participation soutenue de ses membres. En effet, ce n'est pas tout de vouloir se regrouper, il faut aussi être déterminé à travailler ensemble. Contrairement à une compagnie, une coopérative exige, pour fonctionner et progresser, la participation active et assidue de ses membres.

6 Jean PRONOVOST, *Rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2008, p. 122.

7 Camille MORNEAU, *CUMO : L'agriculture d'aujourd'hui est-elle bien différente de celle d'antan?*, Rimouski, MAPAQ, Direction régionale du Bas-Saint-Laurent, 2003, p. 2.

6. Mise sur pied d'une CUMO

Pour atteindre l'objectif de mettre sur pied une CUMO, il faut d'abord se familiariser avec cette formule coopérative, puis se questionner sur la pertinence d'un tel projet, enfin trouver un leader parmi les entreprises intéressées. Bref, il s'agit de suivre le processus de démarrage d'une CUMO.

6.1 Questionnement préalable à la formation d'une CUMO

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

Voici les trois principales étapes de questionnement devant mener ou non une entreprise ou un groupe d'entreprises à créer une CUMO ou à se joindre à une CUMO existante :

1. **Mûrir l'idée**
   À la suite d'une ou des présentations par le MAPAQ sur le fonctionnement d'une CUMO, de nombreuses interrogations devraient surgir :
   - Quels sont mes besoins?
   - Suis-je prêt à partager un employé?
   - Suis-je disposé à payer pour ce service?
   - Suis-je capable d'encadrer un employé, de lui déléguer des responsabilités et d'organiser son travail sans en abuser?
   - Suis-je assez souple pour accepter que des erreurs puissent survenir sans toujours considérer l'employé comme responsable?
   - Puis-je accepter certains inconvénients et demeurer ouvert aux compromis?
   - Ai-je des qualités d'employeur?

2. **Comprendre la structure coopérative**
   - Quelles sont les règles de fonctionnement d'une CUMO?
   - Quels sont les droits et les obligations des membres et des employés?

3. **S'approprier la CUMO 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 CUMO?
   - Suis-je prêt à me rendre disponible et à participer activement aux rencontres des branches d'activités et aux assemblées générales ou spéciales?
   - 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 CUMO ou d'adhérer à une CUMO existante.

Le succès d'une CUMO, 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.

6.2 Importance d'un leader dans le groupe

Tous les éléments qui contribuent à la réussite de la mise sur pied d'une CUMO ne pourront connaître leur plein aboutissement sans la présence d'un producteur leader parmi les entreprises agricoles intéressées. Cette personne doit bien comprendre le fonctionnement d'une CUMO, être convaincue et convaincante, de même que bon communicateur, afin de pouvoir intéresser d'autres entreprises agricoles à se joindre à cette organisation.

Ce leader portera le message auprès des autres entreprises agricoles, véhiculera une image positive des CUMO, saura modifier la perception négative qui se serait développée dans le milieu agricole, le cas échéant. C'est une personne indispensable pour démarrer une CUMO, présenter le projet en suscitant l'intérêt du milieu agricole pour ce type de regroupement coopératif.

Il est toutefois absolument nécessaire que les entreprises s'approprient le projet. La présence d'un leader prend ici toute son importance. Quoi de mieux pour propager le message qu'un producteur s'adressant à d'autres producteurs avec le soutien technique d'intervenants?

6.3 Processus de démarrage d'une CUMO

Voyons de façon plus détaillée, à l'aide du tableau 3, les trois principales étapes menant à la mise sur pied d'une CUMO.

TABLEAU 3. Processus de démarrage d'une CUMO

ÉTAPE 1 – CONSULTATION

- Tenir une ou des séances d'information (présenter les principes de fonctionnement d'une CUMO)
- Mesurer l'intérêt du milieu agricole pour ce projet (sondage)
- Dénicher un producteur leader, porteur du message
- Dresser une liste d'entreprises agricoles potentiellement utilisatrices
- Élaborer un plan d'affaires et un plan d'action sur 5 ans

ÉTAPE 2 – ORGANISATION

- Former un comité provisoire
- Définir les conditions préalables à une CUMO
- Élaborer les règlements intérieurs, les contrats d'engagement des membres et le contrat de travail des employés
- Procéder à la recherche d'un coordonnateur
- Rechercher des sources de financement
- Présenter une demande de 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)
- Dresser le profil des employés
- Procéder à la création d'une ou de plusieurs branches d'activités
- Faire signer le contrat d'engagement de chaque adhérent à une branche d'activités
- Souscrire la cotisation annuelle
- Établir une grille de partage des services de main-d'œuvre tous les deux mois

7. Freins au développement des CUMO

Il existe trois principaux freins au progrès d'une CUMO, essentiellement tributaires des attitudes face aux aspects suivants de la gestion : l'embauche d'un employé, les relations producteur-employé, l'organisation du travail.

L'embauche d'un employé suscite de la méfiance :

- perception de l'employé comme une dépense plutôt qu'un investissement;
- appréhension de devoir payer pour un service qu'on n'a pas utilisé;
- appréhension persistante qu'un employé peu expérimenté recruté par la CUMO sera peu efficace;
- appréhension persistante que la main-d'œuvre recrutée par la CUMO sera instable.

La relation producteur-employé est tendue :

- résistance à consentir du temps pour encadrer un employé;
- remise en cause des conditions salariales votées;
- manque de communication;
- surcharge de l'employé.

L'organisation du travail est problématique :

- résistance devant la nécessité de modifier certaines attitudes ou habitudes d'organisation du travail;
- gestion et/ou planification insuffisantes du temps;
- faible souci de travailler et de s'organiser ensemble.

Les CUMO invitent les producteurs à s'organiser autrement et à redéfinir leurs façons de faire et leurs méthodes de travail. Pour profiter pleinement de cette forme innovante d'emploi (calendrier d'activités flexible des entreprises associé à la sécurité d'emploi des employés), les entreprises agricoles doivent faire preuve d'une volonté d'agir, d'investir et de partager ensemble. L'engagement d'un employé doit être compris comme un investissement pour l'entreprise et non une dépense. Par ailleurs, les conditions de travail doivent répondre aux attentes des employés autant qu'à celles des membres.

8. Rappel des principes fondamentaux d'une CUMO

Tout au long de ce document, nous nous sommes attardés à reconstituer par étapes les éléments les plus importants qui président à la mise en œuvre d'une CUMO. Nous avons abordé son mode de fonctionnement, ses avantages et ce qui peut freiner son développement. Voici maintenant un rappel des principes fondamentaux qui guident cette formule novatrice de partage de main-d'œuvre.

8.1 Valeurs

Une CUMO 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, employeur, membres et employés

- Les CUMO sont régies par la Loi sur les coopératives. Elles se dotent aussi d'un règlement intérieur, de contrats d'engagement des membres et de contrats de travail des employés.
- Un contrat d'engagement annuel doit être signé par chacune des entreprises membres de la CUMO pour obtenir le droit aux services de main-d'œuvre.
- Un contrat de travail entre la CUMO et chacun de ses employés doit être signé afin d'assurer leur disponibilité et le respect des conditions offertes.
- Les membres sont collectivement responsables des employés, mais la CUMO est l'unique employeur.
- Chaque année les entreprises membres doivent souscrire une cotisation annuelle.
- Une entreprise membre ne peut, en aucun cas, engager un employé de la CUMO et le rémunérer directement.
- Le coordonnateur est l'élément vital de la CUMO. Il permet d'assurer un lien entre les membres, les employés et le conseil d'administration. Il rend possible la gestion quotidienne de la coopérative, soutient une vision à long terme et se préoccupe constamment de l'intérêt de l'ensemble de ses membres.

9. Cas particulier : partage de matériel agricole

En réponse aux besoins de certains membres, le conseil d'administration de la CUMO peut créer une branche d'activités vouée au partage de matériel agricole, en respectant les particularités et en appliquant les modalités qui régissent une Coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA).

Le règlement intérieur doit cependant comporter une clause permettant la formation de branches d'activités de partage de matériel agricole. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le document suivant :

Cadre de référence du MAPAQ pour la mise en place et le développement des CUMA et des CUMO
Volume 1 : *La coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA).*

9.1 Formation de branches d'activités de partage de matériel agricole

Une branche d'activités de partage de matériel agricole doit comporter un minimum de trois adhérents. Tout adhérent à une telle branche d'activités doit :

- être membre de la CUMO;
- s'engager à utiliser le matériel ou le service géré par la branche d'activités pendant un certain nombre d'années, à raison d'un certain nombre d'heures, d'hectares ou d'unités déterminé dans le contrat d'engagement;
- verser les « droits d'utilisation » inscrits dans le contrat d'engagement, soit une quote-part (établie selon le nombre d'adhérents) de 20 % (minimum) du coût d'achat du matériel agricole partagé.

Chacune des branches de partage de matériel agricole, par l'intermédiaire du responsable de la branche, soumet à l'approbation du conseil d'administration un plan de gestion du matériel dans lequel sont décrites les modalités d'engagement, d'utilisation, d'entretien et la responsabilité de chacun des adhérents.

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.

9.2 Responsable d'une branche d'activités et responsable du 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'entreposage, à l'entretien et à la réparation du matériel agricole. Cependant, avant d'effectuer toute réparation majeure, il doit en référer au conseil d'administration.

Afin d'évaluer la satisfaction des adhérents aux différentes branches de partage de matériel agricole de la CUMO, 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[8], 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 des branches d'activités, 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.

8 Voir la fiche d'évaluation d'une branche d'activités, proposée, à l'annexe 4 dans le document suivant : *Cadre de référence pour la mise en place et le développement des CUMA et des CUMO*, Volume 1 : *Annexes à l'intention des CUMA*.

Conclusion

Au Québec, la formule des CUMO a été développée, puis implantée par monsieur Camille Morneau du MAPAQ, Direction régionale du Bas-Saint-Laurent, au milieu des années 1990, puis s'est quelque peu répandue grâce à son appui jusqu'en 2008. Le MAPAQ a ainsi assumé le mandat d'assister la formation et le développement des CUMO. Et il continue aujourd'hui d'offrir son soutien aux CUMO qui sont déjà en place, de même qu'à celles qui verront le jour.

Néanmoins, les CUMO demeurent actuellement peu répandues sur le territoire québécois. Or cette formule de partage de main-d'œuvre gagnerait à être davantage connue des producteurs agricoles. Elle constitue une solution avantageuse pour les entreprises qui désirent satisfaire des besoins ponctuels ou permanents en main-d'œuvre, sans les tracas administratifs liés à l'embauche d'un employé. En outre, les CUMO proposent des emplois stables, à temps plein et à longueur d'année aux travailleurs du milieu agricole. Elles contribuent à faire échec au travail saisonnier auquel est souvent contrainte la main-d'œuvre agricole. En définitive, la formule CUMO est un service de proximité qui permet de partager de la main-d'œuvre entre plusieurs entreprises agricoles membres et qui profite autant à celles-ci qu'aux employés, chacun à sa façon.

Les CUMO offrent l'opportunité aux producteurs de se libérer des tâches liées à la gestion d'employés. Ils peuvent ainsi mieux se concentrer sur la production et le développement de leur entreprise, mieux participer à la vie communautaire ou simplement vaquer à d'autres occupations de leur choix. Ce type de coopérative offre indéniablement des avantages humains, notamment une meilleure qualité de vie à ses membres.

Les CUMO constituent donc une valeur ajoutée pour le secteur agricole et les communautés qui l'accueillent : elles améliorent la qualité et les conditions d'emploi, contribuent au développement des activités économiques, aident à conserver les actifs agricoles dans les milieux ruraux, soutiennent le dynamisme des territoires agricoles et participent au maintien des communautés locales.

Bref, les CUMO, tout comme les CUMA, supposent un nouveau regard sur l'organisation agricole et elles commandent un certain changement dans les habitudes de travail des producteurs agricoles. Dans ces formules associatives, l'individualisme, qui caractérise l'ensemble de notre société, cède le pas à la coopération et à la solidarité.

La fierté d'en vivre
Le plaisir de s'en nourrir

Agriculture, Pêcheries et Alimentation
Québec

09-0157 Cadre de référence pour la mise en place et le développement des CUMA et des CUMO | Volume 2