

Coopérative
Utilisation
Matériel
Agricole



Par
Camille Morneau, M.A.
Conseiller en aménagement
et développement rural

CUMA, un défi à partager

Camille Morneau, M.A.
Conseiller en aménagement et développement rural
MAPAQ, Direction régionale à Rimouski

L'agriculture reste au Québec une force économique de premier plan. Même si le nombre d'entreprises agricoles continue à baisser, cette population d'agriculteurs et d'agriculturices assure le maintien d'une vie sociale et d'une activité économique importante dans une bonne partie de l'espace rural québécois.

Ainsi, l'enjeu est de reconnaître le maintien de la réalité rurale dans toute sa diversité face au redéploiement ou l'élargissement de l'espace économique urbain. Cette pression génère des problèmes de cohabitation. Ceci inquiète grandement les collectivités rurales agricoles. Elles se sentent menacées à travers leurs pratiques agricoles parce que tous ne partagent pas la même vision du territoire. L'apparition de ce nouvel environnement socio-économique globalise les conditions de développement de l'agriculture : nouvelles exigences économiques, innovations technologiques, évolution des marchés, transformation des pratiques commerciales et nouvelles normes environnementales.

Dans ce contexte économique incertain où l'individualisme dit compétitif continue d'alimenter certaines mentalités, les défis précités autorisent une démarche différente pour répondre aux nouvelles exigences des marchés sans frontières. Les divers intervenants en milieu agricole conviennent de la nécessité de mettre en œuvre des moyens pour stimuler les producteurs à devenir proactifs. Une voie, celle de la mise en commun des outils de production, a été priorisée par certains. D'où l'apparition des coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA). Elles ont permis des économies d'échelle en réduisant les coûts de production par le partage des risques financiers. C'est donc en 1991 que la formule coopérative CUMA, déjà solidement implantée en France depuis des décennies¹, émerge au Québec et plus spécifiquement dans le Bas-Saint-Laurent.

¹ On dénombre en France, au début de 1997, 13 570 CUMA actives regroupant près de 240 000 membres.

Même si plusieurs producteurs ont trouvé l'idée de se regrouper intéressante, d'autres demeurent sceptiques face au changement de cap proposé. À cet égard, ils semblent persuadés que perpétuer le maintien de l'individualité constitue le meilleur compromis dans les circonstances. Cet intérêt particulier, que reflète-t-il ? Est-ce la conservation de certains privilèges ou la peur de perdre son autonomie et son indépendance face à la société urbaine ? Bien sûr les motivations sont multiples et plusieurs facteurs peuvent expliquer cette croyance.

Au-delà des contraintes qu'impose le partage de certains matériels agricoles, les avantages économiques et humains à se regrouper, sont d'intérêt pour l'ensemble des producteurs. Un enjeu important que les membres de la CUMA apprennent à relever. Au fond, connaître les rudiments de la coopération, ses règles, ses conséquences et ses possibilités ne peut que façonner de nouvelles valeurs et transformer la façon de voir à long terme. Le défi est grand et le but proposé repose sur l'initiative et l'implication des producteurs dans le processus de changement. Voilà pourquoi on peut considérer l'avènement des CUMA au Québec, non seulement comme une réponse à la conjoncture actuelle, mais aussi comme un milieu d'expérimentation et de formation visant à bonifier le développement de la personne, de l'entreprise et de la collectivité rurale.

N'est pas cumiste qui veut !...

L'intérêt pour la formule CUMA réside dans le fait qu'elle est accessible à tous les producteurs désireux de vraiment s'engager dans la coopération. Par ailleurs, on constate que la coopération est plutôt centrée sur le souci d'associer ses forces et ses limites au partage des ressources matérielles et humaines des autres coopérateurs. Cette expérience demande du temps et du vécu. Soulignons qu'après sept ans d'expérimentation, l'engagement des sociétaires dans leur coopérative n'est pas toujours évident. S'investir pour le groupe et se responsabiliser face à ce choix ne constitue pas une démarche spontanée et toujours bien comprise. Bref, des années de travail individuel et de pratiques bien enracinées semblent rendre plus difficile l'idée de miser sur la coopération. Cette barrière n'est pas infranchissable, à tout le moins, avec une meilleure connaissance de la formule.

D'une manière plus spécifique, pour susciter l'intérêt, il faut déterminer clairement les objectifs afin de répondre adéquatement aux attentes des producteurs. En ce sens, la CUMA s'est dotée d'un cadre opérationnel endossé volontairement, dès le départ, par tous les membres. Ainsi, la CUMA, en tant qu'entreprise démocratique, se concrétise dans le fait qu'elle appartient aux membres et est gérée par eux-mêmes. Cette forme de solidarité repose, d'emblée, sur un consensus économique et social. Elle a pour mission d'offrir des services au moindre coût possible en vue d'accroître l'efficacité technico-économique des entreprises associées afin d'augmenter leurs gains de productivité.

De cette explication à dominante économique, une autre idée fait écho: le capital humain. Il l'anime, l'habite et assure la pérennité de l'association. **Voilà pourquoi, il est essentiel d'entamer les démarches d'organisation d'une CUMA avec ceux qui sont résolument prêts.** À terme, il en résultera un noyau solide et homogène où les principaux acteurs y verront plus que des intérêts économiques : une nouvelle manière de penser et de nouvelles façons de faire basées sur le respect et la confiance.

Selon ce scénario, des leaders (producteurs) jouent un rôle de premier plan dans la diffusion d'un message qui permet le démarrage d'une nouvelle génération de coopératives au Québec. Ils présentent à leurs homologues les avantages spécifiques d'un regroupement coopératif comme le prolongement des rapports économiques et sociaux de leur entreprise. Le caractère socio-entrepreneurial et le dynamisme de certains producteurs favorisent l'émergence de plusieurs CUMA.

Malgré un certain côté restrictif, les normes, la structure, et l'encadrement facilitent l'évolution et l'aspect relationnel du groupe. Selon les membres, seul un encadrement bien défini permet de développer un climat propice à la coopération. Par souci d'équité, une attention toute particulière doit être portée à l'application de ces règles. En fait, les mécanismes de communication sont complexes. L'absence ou le non-respect des règles sont susceptibles d'entraîner des frictions internes ou externes qui obligeront les responsables des branches d'activités ou les conseils d'administration à agir avec diligence pour ne pas compromettre l'avenir d'une CUMA en pleine période de rodage. L'implication des membres ne se situe pas

seulement au niveau du financement (parts de qualification) et de l'utilisation du matériel, mais aussi au niveau de la gestion, de la planification et de l'organisation du travail de la CUMA.

Puisque la CUMA évolue dans un environnement local, l'équilibre relationnel peut sembler précaire aux yeux des observateurs extérieurs. À partir de leur perception propre, ils peuvent, illico, catégoriser un groupe à l'image d'un seul individu. Les coopérateurs devraient, selon certains leaders, se distinguer des autres producteurs par leur désir de prendre des initiatives et des décisions fondées sur le rayonnement social que peut procurer la coopération. C'est là, la base de l'édification d'un vrai travail de développement régional durable.

Formation et développement

Déjà on remarque que les rapports d'échanges qui se développent, obligent les producteurs à faire preuve d'une plus grande connaissance technique et pratique dans l'exercice de leur profession et, à devenir de meilleurs gestionnaires. Effectivement, il faut considérer que la formation dispensée en milieu scolaire ne prédispose pas, actuellement, à travailler en groupe, d'où la nécessité d'insuffler ce type de formation par la pratique. Une réalité avec laquelle les producteurs et les intervenants doivent composer. Partant de ce constat, la CUMA peut apporter une contribution significative. Elle rend possible et disponible les innovations technologiques aux sociétaires. Elle revalorise les rapports sociaux en facilitant l'organisation du travail. Elle favorise l'entraide et la solidarité. Elle s'intègre parfaitement dans la vie des collectivités rurales et permet des rapports différents qui respectent leur spécificité et leur originalité.

Il va sans dire que la CUMA n'est pas une panacée ni une renaissance. Elle permet une réorientation judicieuse des investissements, principalement au niveau du matériel agricole. Elle solidarise davantage la profession de producteur agricole en créant des noyaux solides, capables de dialoguer et de se mobiliser vers un objectif commun. Dans ce cas, tout devient possible dans la mesure où l'implication devient une réalité du présent et non l'attente de demain.

Autrement dit, la CUMA constitue un moyen de prise en charge des outils de production. C'est un instrument de responsabilisation. Elle éloigne les barrières des pratiques individuelles. En ce sens, elle représente un outil de formation et de développement au service des collectivités rurales agricoles. Cette concomitance entre la formation et le développement reflète bien le but ultime du projet CUMA. Maintenant, pour comprendre le succès des CUMA, il serait intéressant de s'attarder sur son mode de fonctionnement.

Fonctionnement de la CUMA

Ce n'est pas tout de vouloir se regrouper. Il faut préalablement avoir envie de travailler ensemble. Cette motivation implique, dès le départ, pour bien vivre en groupe, de bien se connaître, d'étudier et d'apprécier adéquatement ses besoins, de se concerter sur les objectifs à poursuivre et d'avoir toujours à l'esprit le souci des autres. Est-il besoin de rappeler que la CUMA, comme formule de partage des ressources, peut, à bien des égards, se révéler une expérience enrichissante ou simplement aboutir au désenchantement si elle ne bénéficie pas d'un encadrement structurel, organisationnel et décisionnel qui allie, à la fois, souplesse dans la dynamique de groupe et rigueur dans la conduite des opérations de la coopérative.

Au risque de se répéter, la coopération n'est pas innée. La capacité d'adaptation au changement et l'engagement diffèrent d'un individu à l'autre. Retenons donc que, si les CUMA ne sont pas animées par des vrais coopérateurs, des vrais leaders, elles seront vouées à la disparition. C'est pour cela que le président de la CUMA et son conseil d'administration ont un rôle de motivateur et de rassembleur pour assurer la cohésion et la synergie du groupe. De plus, les responsables des branches d'activités jouent un rôle similaire au sein de cette dernière. Ils agissent à titre d'interface entre le conseil d'administration et les utilisateurs de la branche d'activité.

Quelques mots sur les branches d'activités. Les branches d'activités sont un moyen de répondre aux besoins spécifiques d'un nombre restreint de membres de la CUMA. Elles ont pour objet de favoriser les échanges d'expérience et de compétence. Il existe d'autres moyens de renforcer la prise de responsabilité dans la conduite des opérations de la CUMA par les producteurs. Entre

autres, des rencontres en fin de saison visent à revoir l'ensemble des opérations (calendrier d'utilisation, bris de machine, tarification, horaires et litiges). Cette démarche fait naître des interactions et des remises en question entre les adhérents à une même branche d'activité. Cet exemple reflète un des aspects d'un tout qui découle d'un long processus d'analyse par les principaux intéressés.

Cet exercice est important pour cimenter le groupe. Il permet de dissiper les irritants afin de conserver une bonne dynamique de groupe. Il a l'avantage de cristalliser les énergies afin de développer une bonne complicité entre les partenaires. En termes plus clairs, il est impératif d'éviter de constituer un noyau d'individualistes organisés où seuls les intérêts personnels priment. Voilà un des pièges que la CUMA doit éviter.

Par conséquent, l'organisation structurelle de la CUMA vise à simplifier l'adaptation au travail de groupe. De part ses mécanismes, elle contribue ainsi à fidéliser les sociétaires face aux multiples services que la coopérative peut offrir. Ainsi, on pourrait avancer que la CUMA est le creuset d'individus enclins à partager, à communiquer et à se mobiliser pour bâtir une association à leur mesure. Dès lors, les aptitudes acquises et les attitudes développées permettent de s'investir à d'autres niveaux décisionnels. Elles sont transférables à la gestion des entreprises associées, à la résolution des conflits et plus encore. De cette vision élargie ressort de nouveaux défis à relever.

Le défi d'un choix collectif

Sans vouloir présumer de l'avenir, la réflexion qui s'amorce, sur les résultats de l'expérimentation des CUMA au Québec, contribue à évaluer l'efficacité du processus d'implantation et à tenter d'y apporter les correctifs nécessaires. Un aspect-clé montre que les CUMA sont, a priori, le résultat d'un consensus économique basé sur des intérêts communs. Mais plus encore, stratégiquement, cette formule émerge à travers une dimension sociale devant conduire au maintien de la ruralité.

En y regardant de plus près, il apparaît clairement que les membres cherchent avant tout à atténuer les tensions économiques auxquelles leurs entreprises sont soumises : investissements considérables, coûts de production élevés, difficultés financières, innovations technologiques, manque de relève, manque de main-d'œuvre qualifiée et expérimentée et difficulté de transfert. Cette problématique a servi d'ancrage à la mise en oeuvre des CUMA.

Faut-il rappeler, il n'y a pas si longtemps et même encore aujourd'hui, que la taille du parc de matériel agricole d'une entreprise était un signe de réussite. Nul besoin de dire que dans ce contexte, les CUMA se sont implantées à contre-courant des valeurs dominantes, avec peu de moyens logistiques et financiers. Malgré tout, on n'a pas lésiné sur le nombre de réunions d'information et de sensibilisation. Simplement, cette approche a permis aux producteurs de mieux comprendre les tenants et les aboutissants d'un tel système coopératif. Ce qui leur a valu d'appivoiser plus facilement la CUMA. Ils ont vu que cette formule ne restreint en rien leurs actions propres.

Toutefois, toute réussite a sa contrepartie. Malheureusement, on observe que depuis quelques temps, certains prétendent connaître les rudiments de la coopération. Des informations véhiculées créent de la confusion dans le milieu. Dans plusieurs cas, ceci a eu pour effet de regrouper des producteurs qui ont une méconnaissance des responsabilités qu'implique cette forme d'association. Ce qui pourrait, d'une certaine manière, expliquer que le sentiment d'appartenance, le souci des autres, la reconnaissance des besoins réels, ne représentent pas suffisamment, une force crédible susceptible de transformer les buts individuels en but commun. Si cette tendance se maintient, elle risque de mettre en péril le devenir de la CUMA. La collaboration et le partage d'information de qualité se révèlent être la pierre angulaire pour s'assurer que la mise en place d'une CUMA s'effectue dans le respect et la compréhension de ses principes fondamentaux.

Il n'en demeure pas moins que l'objectif principal de la CUMA vise à permettre aux membres de réaliser ensemble ce qui n'est pas nécessairement accessible à un seul individu. Aussi, faut-il reconnaître qu'il n'est pas simple de modifier des comportements surtout si l'individu ne se sent pas assez concerné. Il est intéressant de constater, et les résultats semblent le démontrer, que les

CUMA, selon leur degré de maturité, contribuent à dynamiser des rapports socio-économiques nouveaux au sein des collectivités rurales agricoles. Comme le soulignent certains membres, les forces majeures qui les incitent à s'associer sont de pouvoir ensemble faire valoir leurs convictions, de recevoir les bénéfices de la solidarité et, de se doter d'outils permettant d'assumer les responsabilités en toute équité. C'est aussi dire que selon les règles du jeu, il importe d'augmenter le sens d'entrepreneurship au sein de la collectivité afin de maximiser l'efficacité et la force de la structure coopérative CUMA.

Dans cette perspective, l'enthousiasme pour cette forme de coopération se fait réellement sentir. Les résultats obtenus jusqu'à présent sont pleinement satisfaisants. Depuis 1991, on dénombre 71 CUMA au Québec, et une autre en Ontario, regroupant plus de 1 900 entreprises agricoles au sein de 760 branches d'activités. L'âge moyen des adhérents se situe à 37 ans. Une CUMA de taille moyenne regroupe 20 adhérents. Pour faire profiter des atouts de la CUMA, des outils ont été développés pour faciliter la formation (guide d'information sur les CUMA), la gestion (logiciel gratuit spécialement adapté aux CUMA), son orientation (des rencontres par branche d'activité en fin de saison et une assemblée annuelle de représentants de chacune des CUMA au Québec). Ces rencontres annuelles sont importantes pour plusieurs raisons :

- *développer les liens entre les CUMA ;*
- *prendre connaissance des changements en cours et de l'intérêt réunissant les participants ;*
- *faire profiter les participants de leurs expériences réciproques, acquises dans chacune des CUMA ;*
- *échanger sur différents thèmes : application des taxes (TPS/TVQ), financement, informatique, résolution de conflits et de problèmes ;*
- *avancer des principes et des orientations pour harmoniser et faciliter le développement des CUMA existantes et l'éclosion de nouvelles.*

Enfin, tel qu'évoqué, les rencontres annuelles visent à mieux faire comprendre ce type de coopérative, sa nature, sa mission et son rôle, les exigences que cela comporte et les moyens à prendre pour la rendre socialement plus utile. Or, c'est là une part importante qui relève entièrement des membres pour assurer la pérennité de leur association.

La coopération, un processus réalisable

Malgré que cette initiative soit relativement jeune, on ne doit pas sous-estimer la portée générale de ce type de coopération que sont les CUMA. Elles s'affirment de plus en plus. On s'en rend compte un peu partout au Québec. Elles sont, sans contredit, un outil structurant de développement dans le paysage agricole. On observe un effet d'entraînement parce qu'elles rendent possible de multiples activités. Leur réputation s'est bâtie à petits pas. La détermination, le sérieux et l'engagement des premiers coopérateurs ont amené la réussite des premières CUMA. Elles ont su convaincre et établir une crédibilité auprès des institutions vouées au développement de l'agriculture.

Ce climat de confiance se traduit par une ouverture des professionnels à considérer les CUMA comme un moyen rationnel et efficace pour consolider et faire progresser les entreprises agricoles. À ce chapitre, citons le nom de quelques organismes qui ont apporté leur soutien: les caisses populaires Desjardins, la Société de développement industrielle du Québec, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, la Société de financement agricole et Agriculture Canada.

Sans tirer de conclusion définitive, la reconnaissance grandissante de cette nouvelle approche en matière de regroupement, démontre que le processus de changement est bien engagé. Au fur et à mesure que les producteurs assumeront leurs responsabilités à l'égard des orientations à prioriser, certaines résistances au changement vont possiblement s'estomper. Bien entendu, en autant que les producteurs perçoivent la CUMA comme un outil de développement économique et social pouvant répondre, et sûrement influencer les règles dictées par la mondialisation des marchés. À cette condition, peut-être que les producteurs envisageront l'option d'effectuer le virage vers une formule, que nous croyons porteuse d'avenir, en autant que l'on y accorde du temps et des efforts comme le souligne si bien Danièle Demoustier* :

“ La coopération est un apprentissage difficile qui doit se poursuivre et se renouveler quotidiennement ”.

* **DEMOUSTIER, Danièle.** Les coopératives ouvrières de production, Éditions La Découverte, Paris, 1984, page 85.