

A photograph of two men in a greenhouse. The man on the left is wearing a plaid shirt, a black beanie, and a light blue face mask. The man on the right is wearing a red and black plaid shirt, blue jeans, and a black face mask. They are standing next to tall metal racks filled with black trays containing green seedlings. The background shows more racks and some equipment.

DÉVELOPPEMENT D'INCUBATEURS ET DE MOTELS AGRICOLES AU QUÉBEC

ANALYSE DE LA CENTRALE AGRICOLE : UNE
COOPÉRATIVE D'ENTREPRISES AGRICOLES
URBAINES À MONTRÉAL



laboratoire
agriculture urbaine

Correlateur de recherche, d'expertise
et de transfert en agriculture urbaine

CRETAU

Cette synthèse s'appuie sur une étude réalisée par Vanessa Blanchette-Luong, doctorante en psychologie du travail et des organisations à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et Martin Chadoin, professeur à l'École des Sciences de la Gestion de l'UQAM. Jean-Philippe Vermette, directeur intervention et politiques publiques, du Laboratoire sur l'agriculture urbaine a coordonné le projet.

Ce mandat a été réalisé à la demande et avec la participation du Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/LAB) et de son Carrefour de recherche, d'expertise et de transfert en agriculture urbaine (CRETAU). Les membres de la Centrale agricole ont activement participé à celle-ci. L'étude a été rendue possible grâce à la contribution financière du Laboratoire sur l'agriculture urbaine et de Mitacs.

Pour citer ce texte

Vermette, J.P. et E. Duchemin (2022) Développement d'incubateurs et de motels agricoles au Québec. Analyse de la Centrale agricole, une coopérative d'entreprises agricoles urbaines. Laboratoire sur l'agriculture urbaine / Carrefour de recherche, d'expertise et de transfert en agriculture urbaine du Québec, 15 p. [En ligne] URL : http://www.au-lab.ca/wp-content/uploads/2022/03/Entre-incubateur-et-motel-agricole-urbain_la-Centrale-agricole_Etude_AULAB.pdf

Crédit photos : Sylviane Robini, sauf p.13 : AULAB

Le Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/LAB) est un espace de recherche, de formation, d'innovation et d'intervention. Organisme à but non lucratif, AU/LAB est un lieu d'action et de réflexion national et international sur l'urbanité et l'alimentation. Il agit dans une perspective de participation au développement d'un système alimentaire urbain, d'un urbanisme viable et d'une économie circulaire au sein des villes. S'appuyant sur une large expertise et plus de 12 ans d'expérience, AU/LAB assure l'émergence de propositions, d'initiatives et d'entreprises portant autant sur la production et la transformation que sur la distribution et la mise en marché de l'agriculture urbaine. AU/LAB est mandataire du Carrefour de recherche, d'expertise et de transfert en agriculture urbaine (CRETAU), mandat soutenu par le ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.



1401-305, rue Legendre Ouest
Montréal (QC) H4N 2R9
Canada
info@au-lab.ca | www.au-lab.ca

INTRODUCTION

L'agriculture québécoise se retrouve aujourd'hui à la croisée des chemins. Bien que la demande pour des aliments locaux ne cesse de croître au Québec, le développement d'entreprises agricoles viables demeure un défi de taille pour la relève agricole. Plusieurs acteurs de la société civile réfléchissent ainsi à la mise en place d'initiatives afin d'accompagner la relève agricole, et ce, de leur prédémarrage jusqu'à leur croissance. Parmi ces mesures, le développement d'incubateurs et de motel agricole semble démontrer des résultats intéressants.

Parallèlement à cette situation, les fermes urbaines se développent rapidement au Québec, et ce depuis maintenant 10 ans. En 2020, 103 entreprises agricoles urbaines étaient répertoriées sur l'ensemble du territoire du Québec. La croissance du nombre de fermes urbaines est constante et dépasse annuellement les 20%. En outre, les exploitations agricoles urbaines sont de plus en plus importantes avec des quantités de production aussi en croissance.

C'est dans un tel contexte que le Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/LAB) a participé à la mise sur pied de la Centrale agricole, un projet de motel agricole jumelé à des composantes d'incubation à Montréal.

Le présent rapport présente ainsi un cas (la Centrale agricole) permettant de mettre en lumière les potentiels, les avantages et les défis d'une structure coopérative hybride (incubation et établissement) d'entreprises agricoles urbaines. Cette analyse permet d'identifier les éléments pouvant orienter le développement d'autres projets de ce type au Québec et à l'international.



PLUSIEURS TYPES DE PROGRAMMES POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ENTREPRISE AGRICOLE URBAINE

Les entrepreneurs agricoles ont plusieurs avenues qui s'offrent à eux dans leur phase de prédémarrage et de démarrage. Parmi celles-ci, les plus fréquentent sont les incubateurs génériques d'entreprises, les incubateurs agricoles et les motels agricoles. Nous avons dressé les principales caractéristiques de chacune d'elle.

INCUBATEURS GÉNÉRIQUES D'ENTREPRISES

Un incubateur générique d'entreprises est un programme permettant aux entreprises qui débutent d'accéder à du mentorat, à des investisseurs et à d'autres formes de soutien pour les aider à s'établir. Les entreprises ayant dépassé le stade de l'incubateur trouvent du soutien auprès d'un accélérateur générique d'entreprises. Québec compte un large réseau d'incubateurs d'entreprises situés en majorité monde urbain. L'incubateur d'entreprises n'offre pas d'espace d'exploitation, mais offre parfois des services d'accompagnement et de maillage visant leur établissement. Il existe actuellement plus de 50 incubateurs généralistes au Québec.

INCUBATEURS AGRICOLES

Les incubateurs agricoles sont le pendant agricole de celui des entreprises. Ils offrent leur service généralement à des projets maraîchers, mais pas exclusivement. Ils peuvent proposer des espaces physiques de courte durée (1 à 3 ans généralement) où des ressources matérielles (terres, infrastructures, équipements, etc.) sont mises à disposition. Ils offrent également des ressources techniques en services-conseils agronomiques, encadrement d'affaires, mentorat, aide à la recherche de terre et de financement, etc. Tout comme l'incubateur d'entreprises, ils offrent parfois des services d'accompagnement et de maillage visant l'établissement des entreprises. Il existe près d'une dizaine d'incubateurs agricoles au Québec¹.

MOTEL AGRICOLE

Le concept de motel agricole est inspiré des motels industriels. Tout comme l'incubateur, celui-ci vise à donner un élan à de nouveaux entrepreneurs en leur fournissant des infrastructures et différents services pour mettre sur pied leurs projets. Par contre, le motel agricole n'est pas une offre limitée dans le temps. Une entreprise peut ainsi se maintenir et se développer au sein du motel. La Centrale agricole et le motel agricole des Basques sont les seuls motels agricoles au Québec. Plusieurs autres projets sont toutefois sur les tables à dessin.

¹ Les incubateurs d'entreprises agricoles au Québec : pour une approche concertée du développement, [En ligne] URL : <https://bit.ly/3871Bkg>

LA CENTRALE AGRICOLE : vers un nouveau modèle d'établissement pour la relève agricole

La Centrale s'inspire de plusieurs initiatives en Amérique du Nord souhaitant favoriser l'établissement de la relève agricole. On peut penser ici à la plateforme agricole du Centre de recherche et développement technologique agricole de l'Outaouais (CREDÉTAO), le projet de motel agricole des Basques dans la MRC des Basques ou encore The Plant à Chicago aux États-Unis. En Europe, la Centrale se rapproche de l'Espace-Test de Bruxelles qui se veut un espace dynamisant le développement des entreprises agricoles urbaines. Il est important de noter que bien que l'ensemble de ces initiatives ont des points de convergence avec la Centrale, celle-ci se démarque majoritairement à travers deux points centraux : le statut juridique de la structure ainsi que la formule hybride motel/incubateur.

La formule coopérative

Plusieurs projets d'accompagnement et d'établissement de la relève agricole sont réfléchis et gérés par des instances communautaires, publiques et parapubliques externes. L'idée de constituer et administrer la structure d'accompagnement et d'hébergement par et pour les membres de cette même structure est assez révolutionnaire dans le monde de la relève agricole. Cela veut dire que ce sont les membres qui siègent sur le conseil d'administration, prennent les orientations stratégiques, choisissent les nouveaux membres, gèrent les financements, gèrent les travaux ou encore le développement. Cette formule offre plusieurs avantages, mais revêt également plusieurs défis que nous mettrons en lumière tout au long de ce rapport.

Motel vs Incubateur

Contrairement aux incubateurs, la Centrale agricole offre aux entreprises agricoles de s'installer à long terme au sein d'un espace partagé par plusieurs autres entreprises (formule motel agricole). Ceci leur permet de croître tout en allant chercher des financements liés à l'établissement (exemple : prime à l'établissement). La Centrale agricole offre toutefois aussi des possibilités d'incubation (maximum 1 an) en partenariat avec le Laboratoire sur l'agriculture urbaine. Cette période d'incubation permet aux entreprises au stade de prédémarrage de tester leur modèle d'entreprise, développer leur savoir-faire, et ce, à des tarifs avantageux. Aux termes de la période d'incubation, l'entreprise peut intégrer le motel agricole. Cette formule hybride (motel et incubation) semble être particulièrement porteuse et s'inspire grandement du projet *Intervale*² à Burlington au Vermont qui a fait ses preuves depuis 1988 en offrant des possibilités d'incubation et d'établissement à une dizaine d'entreprises sur 350 acres à quelques minutes du Centre-Ville.

² <https://www.intervale.org/intervale-farms>

LA CENTRALE AGRICOLE

Créée en 2019, la *Centrale agricole, coopérative de solidarité de producteurs urbains* a pour mission d'offrir des biens et des services d'utilités professionnelles à ses membres-utilisateurs dans le domaine de la production agricole urbaine, tout en regroupant des personnes et des sociétés ayant un intérêt économique, culturel ou social dans l'atteinte de la présente mission. C'est ainsi que des acteurs de la transformation et de la distribution alimentaire se sont joints à la coopérative depuis sa création. Ces biens et services peuvent être, mais non exclusivement :

- des locaux de production adaptés à l'agriculture urbaine à des tarifs avantageux;
- des espaces partagés de formation;
- des espaces de transformation alimentaire, de compostage et de mise en marché;
- du soutien à la recherche et développement;
- du soutien au développement de synergie entre ses membres;
- des activités de transfert des résultats issus de ces travaux à travers des vitrines technologiques.

Après deux ans d'existence, la Centrale agricole compte 15 membres-utilisateurs et 1 membre de soutien tout en occupant plus de 5000 m² d'espaces intérieurs et 1000 m² sur toit ce qui en fait le plus grand motel/incubateur d'entreprises agricoles urbaines au monde! D'ici 2025, la Centrale regroupera une trentaine d'entreprises dans le secteur de la production, de la transformation, de la mise en marché et de la gestion et valorisation des matières résiduelles sur une superficie totale de 6500 m² à l'intérieur et 3500 m² sur toit. Le modèle d'affaire de la centrale est basé sur la sous-location d'espaces modulaires privatifs à ses membres et sur la perception de frais coopératifs à chacun des membres afin de financer la location et l'aménagement des espaces collaboratifs favorisant les synergies entre les membres.

La Centrale est un motel agricole qui regroupe aussi un incubateur (espace de 7500 pd² pouvant accueillir 4 entreprises par année), mais qui se veut aussi, dans certaines de ses dimensions, un espace-test, particulièrement dans le cadre de ses installations sur toit.

La Centrale a aussi comme objectif d'être en mesure d'offrir des ressources en service pour des entreprises agricoles urbaines qui ne serait pas physiquement à la Centrale, particulièrement pour la mise en marché. Les membres de la Centrale peuvent développer leur entreprise au sein de la Centrale sur plusieurs années. La location minimale pour un membre est de 100 m² pour un maximum de 1 000 m². Après une telle superficie, l'entreprise a atteint un niveau de maturité ou de production qui fait qu'elle doit trouver un autre espace pour son exploitation. La Centrale regroupe des entreprises agricoles de production en intérieur principalement, mais à des installations sur son toit pour pouvoir accueillir potentiellement une ferme maraîchère sur toit.

Pour sa création, ses infrastructures et son démarrage, la Centrale agricole a obtenu le financement de la direction des partenariats stratégiques de la direction du développement économique de la Ville de Montréal, du Laboratoire sur l'agriculture urbaine, du fond grand Mouvement Desjardins, du fond en économie sociale de PME Montréal, du programme ICI de Recyc-Qc et du programme des initiatives de mutualisation du ministère de l'économie et de l'innovation.

POURQUOI UN MOTEL AGRICOLE ?

Le motel agricole offre plusieurs avantages à ses membres dont le principal est de les mettre dans un contexte favorable au développement de leur entreprise, et ce, de manière durable (loyer abordable, division des coûts liés aux espaces communs, achat d'équipements communs, synergie entre entreprises, etc.). De plus, considérant les multiples expertises au sein de la Centrale agricole, ces entreprises en démarrage ont accès à du soutien aussi bien au niveau technique (agronomie, ingénierie, etc.) qu'au niveau financier dans un esprit collaboratif.

Avoir accès moyen long terme à des loyers abordables et adaptés à l'agriculture urbaine

Trouver un espace commerciale ou industriel abordable est un défi, surtout pour y développer une entreprise en agriculture urbaine. Un motel agricole comme la Centrale vient faciliter l'accès en louant des espaces « *white shell* », c'est-à-dire des locaux avec 4 murs, une porte et un panneau électrique. Le regroupement de plusieurs entreprises au sein de la Centrale, lui permet de négocier des prix et conditions (par exemple faible indexation d'année en année). Ce qui permet d'avoir accès à des espaces adaptés (ou adaptables) à leurs activités à prix abordables.

Avoir un accès à moyen long terme³ à un local dans lequel il est possible de développer des activités agricoles apporte une tranquillité d'esprit aux membres de la Centrale qui peuvent planifier à long terme le développement de leurs activités. De plus, être plusieurs agriculteurs urbains à l'intérieur d'un même bâtiment aide à faire valoir ses points d'intérêts auprès du propriétaire du bâtiment. En mutualisant les demandes, la Centrale offre un réel levier face aux autres parties prenantes.

Flexibilité dans l'aménagement de l'espace loué

En louant des espaces « *white shell* », la Centrale offre une flexibilité aux entreprises, car ils peuvent développer l'aménagement spatial sur mesure, en fonction de leurs besoins. De plus, le fait l'électricité, la ventilation et le chauffage soient à la charge individuelle de chaque membre offre une flexibilité supplémentaire puisque leur utilisation est très variable d'un membre à l'autre, dépendant de leurs activités.

Accès à des espaces communs aménagés pour les besoins de tous

Être membre d'un motel agricole doit dire d'avoir accès à des espaces communs aménagés pour les besoins de tous. À la Centrale, ces espaces sont une cuisine industrielle de 20 mètres carrés tout équipée, d'un espace de *coworking* ouvert de 60 mètres carrés ainsi que d'un espace de formation de 30 mètres carrés. Les membres ont aussi accès à une chambre froide partagée de 100 mètres carrés, un espace de

³ Baux 5 ans renouvelable 5 ans

congélation de 25 mètres carrés, un quai de livraison et un composteur. Même si le partage équitable des espaces communs engendre de la gestion collective et le besoin de développer des outils, la réduction des coûts d'aménagement de ces espaces est un avantage précieux pour les membres.

Gouvernance et ressources humaines

La Centrale montre qu'une gouvernance serrée est essentielle pour le démarrage d'un tel projet de motel agricole, c'est-à-dire avec une figure centrale qui pilote le développement. En effet, depuis le début du projet de la Centrale, celle-ci est menée par AU/LAB qui est membre de soutien. La reconnaissance, l'expertise, le réseau et la vision politique sont essentiels pour le développement d'une initiative comme la Centrale, tout du moins dans les premières années. Pour les membres de la Centrale, il était sécurisant d'avoir une seule personne-ressource qui avait les informations et tous les pouvoirs pour faire bouger les choses. Les membres s'entendent pour dire que sans cette figure centrale, la croissance et le développement de la Centrale n'auraient pas été aussi positifs. Comme nous le verrons, cet avantage est aussi un défi.

Il apparaît aussi primordial d'avoir une personne responsable de la coordination des activités, soit de la gestion des différents comités mis en place, des liens entre les membres, de la mise en place de règles de cohabitation, de l'aménagement et des travaux des espaces communs et locatifs, de la communication interne et externe et bien plus encore. La personne qui occupe ce poste est d'une grande importance puisque c'est elle qui insuffle le dynamisme des différents comités et influence l'avancement des projets entrepris par le motel afin de joindre le projet.

Soutien au démarrage d'entreprise (soutien par les pairs et soutien de la coop)

Un des avantages reconnus est le fait de sentir une force collective à « être ensemble » dans un projet. Bien que l'intérêt premier des membres reste centré sur le développement de leur entreprise, le fait d'être plusieurs passionnés à coopérer amène de la motivation et un but plus grand qui dépasse celui de leur entreprise. Individuellement, les membres de la Centrale sont des entrepreneurs qui ont des envies et des idées de développement pour leur entreprise. Collectivement, ce sont des collaborateurs qui peuvent avoir à s'entraider dans le développement de leur entreprise, et qui peuvent développer des projets de développement pour l'agriculture urbaine au niveau régional. Chacun des membres a avantage à ce que leurs collègues-membres réussissent individuellement dans leurs affaires puisqu'ensemble ils font tous partis de la Centrale et ils poursuivent un même but commun qui est le rayonnement des fermes urbaines et des produits issus de celles-ci. Cela donne lieu à la volonté de créer des synergies entre eux afin de s'entraider dans l'atteinte de leurs objectifs individuels et collectifs, ce que le fonctionnement en coopérative permet et facilite.

Avoir des membres de soutien au motel agricole apporte aussi son lot d'avantages. Pour la Centrale, l'investissement financier d'AU/LAB dans le projet a permis un démarrage

efficace et prometteur. La reconnaissance de celui-ci amène une certaine légitimité. La grande expertise de AU/LAB pour des demandes de subvention a permis à la Centrale, ainsi qu'à ses membres, d'avoir d'importants et nombreux et divers soutiens financiers.

Commercialisations communes

Ayant une grande diversité de membres (producteurs, transformateurs) de domaines variés (champignons, insectes, cafés, plantes, fruits, etc.), les synergies possibles entre les membres sont grandes et peuvent aller d'échanges de résidus/déchets pour la production, à la mise en commun de lignes de distributions et/ou de livraison. Ces synergies sont développées dans une optique d'économie circulaire qui ont un double objectif, soit d'une part éviter le gaspillage de résidus ou la génération de déchets et d'autre part, se soutenir mutuellement dans les activités commerciales entre membres. Être dans une communauté d'agriculteurs urbains qui collaborent apporte un avantage au niveau commercial puisque cela permet d'améliorer son réseau tant au niveau des collaborateurs que des clients potentiels. De plus, les membres peuvent aussi partager leurs connaissances ainsi que leur expertise. Pour certains membres, ce réseau peut être très sécurisant et pertinent dans le démarrage de leur entreprise. La mixité des entreprises (entreprises en incubation, entreprises en accélération, entreprises établies) permet aux entreprises en démarrage d'avoir un soutien efficace et pertinent.



DÉFIS POUR MAINTENIR ET DÉVELOPPER UN MOTEL AGRICOLE

Il existe de nombreux défis afin de démarrer, maintenir et développer un motel agricole comme la Centrale. Il y a bien entendu la question du financement et du modèle économique, par contre à ce niveau la Centrale est trop jeune afin d'en tirer des enseignements. Toutefois, les 2 ans d'existence ont permis de souligner plusieurs défis organisationnels, soit la gestion collective, les ressources humaines des membres, les conflits et interrelation entre les membres et la croissance.

La gestion collective et la consultation des membres

La structure de gouvernance de la Centrale se veut la plus horizontale possible et la prise de décision par consensus est la plus souhaitée. Par contre, en pratique, ce choix de gestion collective est difficile à mettre en place. Les processus qui découlent de ce choix de gestion, comme la consultation des membres ou la prise de décision consensuelle, sont beaucoup plus ardues qu'ils ne paraissent. Ces façons de faire sont essentielles à une gouvernance démocratique, mais sont longues et complexes, ce qui diminue la possibilité d'être réactif et agile, atout indispensable pour une jeune coopérative dynamique comme la Centrale qui œuvre dans un domaine aussi changeant que l'agriculture urbaine.

Si la prise de décisions collectives représente donc un atout pour la Centrale puisque les décisions qui découlent de celle-ci ont la réputation d'être davantage endossées par les membres, l'ajout de nouveaux membres (venant de la croissance) dans la structure augmente le nombre d'opinions et d'idées devant être considérées dans une décision. Ce qui peut augmenter le défi d'une la gestion collective.

L'engagement équitable des membres

Il est difficile pour les membres de diviser leurs ressources (temps, énergie, argent) entre leur entreprise et la Centrale, d'une part parce que démarrer une entreprise nécessite beaucoup de temps, d'argent et d'énergie et d'autre part parce que leurs entreprises n'ont pas encore atteint un stade de maturité. Les risques associés à l'investissement de ressources dans un motel agricole viennent s'ajouter aux risques déjà encourus lors de l'investissement de ressources dans son entreprise. De plus, l'implication de tous les membres est perçue comme étant inégale : la réalité et le contexte commercial de chaque membre fait en sorte que ceux-ci s'investissent de manière différente et à des niveaux différents.

S'impliquer dans les instances de gouvernance (conseil d'administration, comités, comités ad hoc) représente un défi pour les membres puisqu'il faut faire la différence entre son rôle de membre et son rôle de gestionnaire de son entreprise. Le but du motel est de répondre aux besoins de l'ensemble des membres et des décisions peuvent parfois être moins avantageuses pour certains membres et plus avantageuses pour

d'autres. Le déséquilibre d'engagement entre les membres peut être problématique dans une coopérative, puisqu'il peut mener à des tensions et conflits entre les membres.

Les relations, les conflits

Certains membres peuvent parfois se sentir leurrés ou « fraudés » s'ils ont l'impression de s'investir plus que d'autres membres ou d'utiliser moins les espaces communs par exemple. Il peut aussi être difficile pour certains membres de passer du statut de compétiteur à celui de collaborateur, surtout lorsque les autres membres œuvrent dans le même domaine qu'eux. Certaines situations sont donc plus susceptibles de provoquer des conflits entre les membres, entre autres lorsqu'il est question d'investissement de ressources comme le temps et l'argent. Lorsque ces conflits surviennent, les membres impliqués ou non dans les conflits ne se sentent généralement pas outillés pour y faire face.

Le financement : entre croissance et stabilisation

Les membres d'un motel agricole sont des entrepreneurs motivés par le dynamisme des projets qu'ils conduisent. Dans le cas de la Centrale, le développement a été pour eux très satisfaisant et ils en sont très fiers. Par contre, une forte croissance peut semer de l'inquiétude. Dans le cas de la Centrale, une organisation jeune bâtie sur un modèle de gouvernance coopératif, les membres pensent que la Centrale mériterait d'être solidifiée avant de continuer à croître, mais simultanément la croissance est essentielle pour atteindre le niveau de rentabilité souhaité pour stabiliser l'organisation. Trouver cet équilibre est un défi majeur surtout afin de pouvoir faire l'intégration de nouveaux membres dans les conditions les plus favorables possibles. Mais ce défi est souvent un beau défi lorsque le motel répond bien au besoin d'espaces de démarrage pour des entreprises agricoles urbaines, ce que montre la Centrale.



LEVIERS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE MOTELS AGRICOLES

En fonction des avantages et des défis présentés, 4 leviers pour le développement de motels agricoles au Québec ont été identifiés.

Accompagnement par des ressources externes lors de la création du motel en formule coopérative

L'accompagnement fait ici référence à une ressource experte (et locale) en économie sociale et, plus particulièrement, en coopérative⁴. Parmi les pratiques d'accompagnement à développer, il est recommandé de : 1) former les membres fondateurs aux principes de la coopération ainsi qu'à leur diffusion auprès des nouveaux membres; de 2) réaliser d'une planification stratégique initiale avec les membres fondateurs, sa diffusion et explicitation aux nouveaux membres ainsi que sa mise à jour (à l'aide d'un nouvel exercice de planification stratégique) aux moments clés de l'évolution de la coopérative, et de 3) développer des pratiques de coopération entendues comme mode d'identification des tensions présentes, de mise en discussion de celles-ci au sein des espaces appropriés (conseil d'administration, comité exécutif, comités *ad hoc*) et d'élaborations de compromis généralement provisoires (prise de décision).

Favoriser une diversité de membres

Nous sommes convaincus qu'une grande diversité de membres au sein de la coopérative représente un réel atout. Le fait qu'il y ait différents types de production ou de transformation permet de créer des boucles intéressantes en économie circulaire, de créer de nombreux partenariats et synergies. Mais la diversité ne doit pas s'arrêter au type de production ou de transformation, mais doit aussi être au niveau de la maturité des entreprises. Favoriser la présence d'entreprises en démarrage avec des entreprises plus matures permet d'avoir différentes étapes de vie représentées, des systèmes de mentorat pour la gestion d'entreprise, de l'entraide, etc.

Soutenir l'implication des membres en formalisant les processus et les structures décisionnelles

Il est important que les membres puissent s'impliquer, et que l'on ne réfléchisse pas l'implication seulement sous des termes de comportement individuel. Il existe de nombreuses barrières organisationnelles et systémiques à l'implication des membres. Certes, il faut former les membres pour qu'ils développent les compétences pour s'impliquer, mais il faut également s'assurer que l'organisation de la discussion permet de le faire. Il faut également repérer tous les obstacles qui empêcheraient le développement de cette implication, ou qui pourraient gêner les membres.

⁴ La Centrale agricole a bénéficié du soutien du Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AULAB) et de la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ)

Il est aussi très important pour un motel de s'engager dans une démarche de formalisation de son fonctionnement, de ses pratiques décisionnelles et de ses outils de gestion au sein des différents comités. D'une part, cela permet le transfert des responsabilités, mais aussi pour favoriser la réplication de ce modèle dans d'autres régions.

L'insertion de la future structure dans l'écosystème local en économie sociale

L'économie sociale constitue un écosystème important dans le monde québécois, avec de nombreuses associations, coopératives, regroupements, organisations parapubliques, etc. qui sont autant d'acteurs pertinents pour l'accompagnement au démarrage et au développement de nouvelles coopératives. Nous recommandons de créer des maillages forts avec cet écosystème afin de soutenir le développement de la future coopérative et son inscription dans le paysage local.



CONCLUSION

En conclusion, la Centrale présente un modèle novateur de coopérative d'entreprises du secteur bioalimentaire. Le modèle coopératif permet à la fois de soutenir les membres producteurs en répondant à leurs besoins spécifiques, tout en ayant un objectif à visée sociale qui dépasse le bénéfice simple des membres. La Centrale montre aussi un exemple de motel agricole qui pourrait inspirer plus largement le développement de structures similaires au Québec, tant en milieu urbain, périurbain, que rural.

L'analyse des avantages et défis vécus par les membres de la Centrale, ainsi que l'identification de leviers qui permettraient la reproduction d'un tel modèle, a permis de documenter et confirmer la pertinence de reproduire un tel modèle d'organisation. En effet, bien qu'elle apporte beaucoup d'avantages comme la possibilité de créer des synergies industrielles entre membres, l'accès à des dispositifs techniques avantageux (loyers à bas prix, équipement et espaces partagés) et la participation à un projet novateur et socialement bénéfique.

Ce type d'organisation amène aussi son lot de difficultés, comme le manque de clarté des rôles et responsabilités des différentes instances de gouvernance, la complexité des processus de gestion démocratiques et égalitaires ainsi que l'émergence de tensions de différents niveaux chez les membres et employés. L'identification de ces facteurs permettra aux initiatives futures d'être mieux préparées et outillées lors du développement d'organisations similaires.





CENTRALE
AGRICOLE



Corréfleur de recherche, d'expertise
et de transfert en agriculture urbaine

CRETAU



laboratoire
agriculture urbaine