

# **ÉVALUATION DES BESOINS ET ENJEUX LIÉS AU FINANCEMENT DES COOPÉRATIVES AGRICOLES**

**Un rapport pour le Secrétariat aux coopératives**

**Par**

**Farm Business Consultants**

**Mars 2005**

## **ÉVALUATION DES BESOINS ET ENJEUX LIÉS AU FINANCEMENT DES COOPÉRATIVES AGRICOLES**

### **Table des matières**

<b>Résumé</b>	<b>3</b>
<b>Résumé du projet tel que décrit par le Secrétariat aux coopératives</b>	<b>6</b>
<b>Aperçu des besoins en capitaux d'emprunt</b>	<b>7</b>
<b>Sondage auprès des coopératives</b>	<b>8</b>
<b>OUEST DU CANADA</b>	<b>8</b>
<b>ONTARIO</b>	<b>12</b>
<b>QUÉBEC</b>	<b>15</b>
<b>PROVINCES DE L'ATLANTIQUE</b>	<b>17</b>
<b>Coopératives récemment établies</b>	<b>18</b>
<b>Institutions financières</b>	<b>20</b>
<b>Capital de risque</b>	<b>23</b>
<b>Capitaux de placement – Canada</b>	<b>23</b>
<b>Programme de garanties d'emprunt – LPAACFC</b>	<b>25</b>
<b>Expérience dans les autres pays</b>	<b>26</b>

# ÉVALUATION DES BESOINS ET ENJEUX LIÉS AU FINANCEMENT DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

## Résumé

Le Secrétariat aux coopératives, Gouvernement du Canada a demandé aux Farm Business Consultants de procéder à une évaluation des besoins en capitaux des coopératives agricoles, l'accent étant mis en particulier sur le financement par emprunt. De façon plus précise, il s'agissait d'obtenir des coopératives et des prêteurs de l'information qui permettrait de cerner la nature et les raisons de leurs problèmes d'accès aux capitaux. Les auteurs ont effectué en outre une analyse des besoins en capitaux et de l'accessibilité du financement par emprunt en fonction du secteur, du stade de développement et de la taille, en s'attachant de façon particulière aux petites et moyennes coopératives.

Cette étude s'inscrivait dans le sillage de travaux antérieurs selon lesquels la difficulté d'accéder aux capitaux faisait obstacle à la fois à la création de nouvelles coopératives et à l'expansion des coopératives existantes. Un sondage auprès des coopératives et des institutions financières la complète.

## Sondage auprès des coopératives agricoles

L'étude révèle que les coopératives existantes éprouvent très peu de problèmes à emprunter des capitaux et que, dans beaucoup de cas, elles n'ont pas besoin de le faire, étant en mesure de financer leur expansion à l'aide de leurs bénéfices non répartis.

Toutefois, certaines coopératives établies se heurtent à une concurrence importante sur les marchés, ce qui réduit leur revenu et se traduit par des problèmes de financement. Parmi toutes les régions sondées, c'est l'Ontario qui présente le taux le plus élevé de coopératives connaissant des difficultés financières et ayant, par conséquent, un accès réduit aux capitaux empruntés.

Les coopératives aux prises avec ce genre de difficulté ont en commun un certain nombre de problèmes, tels que la faible rentabilité, les risques plus élevés de leur secteur commercial, la concurrence, les déficiences sur le plan de la gestion et l'insuffisance des bénéfices non répartis. Leur structure d'entreprise ne semble pas être à l'origine de leurs difficultés de financement.

On a effectué une analyse spéciale des coopératives nouvellement créées afin de déterminer si elles éprouvaient des problèmes au chapitre du financement par emprunt. Elles ont souligné que le programme de la *Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative (LPAACFC)* s'était révélé très utile et, dans certains cas, essentiel, à l'étape du démarrage. Elles ont en outre signalé un domaine où une aide supplémentaire serait profitable, soit l'accès à des spécialistes capables de les guider à travers toutes les embûches que suppose la création d'une nouvelle coopérative. Elles ont fait état de nombreux avantages découlant du choix de la structure coopérative, l'un d'eux étant l'accès à des garanties d'emprunt, et un autre, la préférence des agriculteurs pour ce type de structure d'entreprise. Toutefois,

lorsqu'une nouvelle coopérative souhaite lancer une entreprise de grande envergure, elle éprouve des difficultés à réunir les capitaux d'investissement nécessaires.

### **Sondage auprès des prêteurs**

Les institutions financières sondées traitent les coopératives sur le même pied que les sociétés « ouvertes ». Un petit nombre d'entre elles ont fait état de risques accrus découlant de la façon dont les coopératives gèrent leurs activités. Certaines de ces dernières, par exemple, répartissent une trop grande partie de leurs bénéfices entre leurs membres, ce qui les rend vulnérables en cas d'instabilité des marchés. Financement agricole Canada s'occupe du financement des coopératives, mais cette partie de son portefeuille n'est pas importante en regard du volet financement des sociétés de capitaux.

Le programme de garantie d'emprunt de la *LPAACFC* est l'une des mesures gouvernementales que la plupart des coopératives jugent utile. Toutefois, le niveau de connaissance de ce programme s'est révélé très faible, car plusieurs coopératives prévoyant prendre de l'expansion et un petit nombre d'autres éprouvant des difficultés avec leur institution financière en ignoraient l'existence. L'appui au maintien d'un programme de garantie d'emprunt était très élevé tant chez les coopératives que chez les institutions financières. L'utilisation de ce programme aurait été nettement plus forte si les intéressés avaient été davantage renseignés à son sujet.

L'étude a fait ressortir le besoin de fournir une meilleure formation aux conseils d'administration des coopératives, et c'est là un domaine où aussi bien les institutions financières que les coopératives interrogées ont vu une possibilité d'amélioration. Ce qui est en cause, ce ne sont pas les compétences commerciales des gens en place, mais plutôt la nécessité de mieux comprendre la gouvernance du conseil d'administration et le rôle de chacun de ses membres.

### **Besoins mis en lumière par l'étude**

- Contribuer à renforcer la formation au sein des coopératives existantes. L'étude a fait ressortir le besoin de fournir une meilleure formation aux conseils d'administration des coopératives, et c'est là un domaine où aussi bien les institutions financières que les coopératives interrogées ont vu une possibilité d'amélioration. Ce qui est en cause, ce ne sont pas les compétences commerciales des gens en place, mais plutôt la nécessité de mieux comprendre la gouvernance du conseil d'administration et le rôle de chacun de ses membres.
- Aider au processus de démarrage; appui du gouvernement aux étapes clés de la mise sur pied de la coopérative – en fournissant une aide à la planification d'entreprise ainsi que des ressources humaines ayant l'expertise voulue dans le domaine des coopératives pour aider à élaborer le projet.
- Aider à dresser le plan financier et à réunir le capital de départ. Il y aurait lieu de faciliter la structuration initiale de la coopérative et de lui permettre d'obtenir le capital permanent voulu, de façon à respecter les lois et les règlements provinciaux.

- Étudier les diverses options propres à faciliter l'accès des coopératives à des capitaux propres (participation des membres) et d'obtenir de l'investissement extérieur grâce à des mesures fiscales (les coopératives ont cité le crédit d'impôt pour investissement dans une coopérative, préconisé par les organismes du secteur) et non fiscales.
- Améliorer le programme de garantie d'emprunt de la *LPAACFC* afin d'aider les coopératives à accéder au financement par emprunt. Les conditions d'admissibilité actuelles sont jugées trop restrictives.

## Résumé du projet tel que décrit par le Secrétariat aux coopératives

Ce projet consistera à entreprendre une évaluation des besoins en capitaux des coopératives agricoles, l'accent étant mis en particulier sur le financement par emprunt. De façon plus précise, il s'agit d'obtenir des coopératives et des prêteurs de l'information qui permettrait de cerner la nature et les raisons de leurs problèmes d'accès aux capitaux. Les auteurs effectueront en outre une analyse des besoins en capitaux et de l'accessibilité du financement par emprunt en fonction du secteur, du stade de développement et de la taille, en s'attachant de façon particulière aux petites et moyennes coopératives.

## Contexte

De nombreuses études portant sur des questions liées aux coopératives ont été effectuées par le passé. L'une des plus récentes et des plus détaillées a été produite par Ernst & Young. Ses auteurs ont conclu que l'accès aux capitaux représentait un problème pour les coopératives, et recommandé que l'on procède à des évaluations supplémentaires pour déterminer l'ampleur de ce dernier et trouver des solutions possibles. Ils n'avaient pas jugé bon de procéder à de vastes sondages auprès des coopératives.

L'étude d'Ernst & Young s'intitulait : « *Canadian Agricultural Co-ops Capitalization, Issues and Challenges: Strategies for the Future* ». Ses recommandations clés concernant l'accès aux capitaux étaient les suivantes :

1. Déterminer pourquoi les coopératives ne profitent pas autant qu'elles le devraient des programmes d'aide actuels du gouvernement fédéral.
2. Évaluer le niveau de participation des coopératives à ces programmes en regard de celui d'autres types d'entreprises.
3. Définir les besoins en capitaux des coopératives de diverses tailles et de divers secteurs, l'accent étant mis sur les besoins en capitaux futurs.
4. Une fois les besoins en capitaux connus, calculer, le cas échéant, l'écart qui existe entre ceux-ci et les capitaux auxquels une coopérative a accès.

Il est ressorti de nos discussions avec les organismes des gouvernements provinciaux et les universités qu'il existait peu d'études récentes sur cette question. Il n'y a donc pas de travaux en cours connus susceptibles de faire double emploi avec la présente étude.

L'accent a été mis ici sur les petites et moyennes coopératives, dont l'actif ne dépasse pas normalement 50 millions de dollars, mais un certain nombre de coopératives de plus grande taille ont également été étudiées. L'étude d'Ernst & Young a révélé que les grosses coopératives disposent, pour lever des capitaux, d'autres moyens qui ne seraient pas rentables pour des entités de plus petite taille. Par conséquent, on a jugé qu'il était moins pressant de se pencher sur ces grosses coopératives, d'autant plus qu'il serait plus difficile de préserver la confidentialité des résultats en raison de la petite taille de l'échantillon. L'équipe responsable de l'étude a exclu les coopératives d'éleveurs qui ont comme fonction principale de fournir aux agriculteurs membres accès à des garanties d'emprunt spéciales du gouvernement, ce groupe n'étant pas représentatif des autres coopératives. Autrement dit, nous ne voulions pas que leur facilité à obtenir du crédit influe sur les résultats de l'étude.

### **Aperçu des besoins en capitaux d'emprunt**

Vu l'insuffisance des données sur les coopératives existantes, il n'est pas possible d'utiliser les résultats de l'enquête pour calculer la demande potentielle de capitaux. Pour cette raison, l'équipe d'enquête a utilisé l'étude nord-américaine multi-clients d'Informa sur la demande de capitaux agricoles et sur les sources de financement agricole. Les auteurs de cette étude ont mis l'accent sur les besoins en capitaux aux paliers de la production et de la transformation agricoles, puis déterminé de quelles sources ces capitaux pourraient provenir dans le futur.

L'étude prévoit une croissance de 3 p. 100 par année des besoins en capitaux du secteur de la transformation agricole. Elle révèle d'autre part que les coopératives sont concurrentielles et sont soit dans un état stable ou en expansion. Pour ce qui est de leurs besoins en capitaux futurs, l'étude n'aborde pas la question de façon distincte, de sorte que la meilleure indication disponible serait, dans leur cas également, une croissance annuelle de 3 p. 100.

### **Disponibilité du financement par emprunt – l'expérience des coopératives**

Les institutions financières traitent la plupart des coopératives comme les sociétés « ouvertes ». Une société « ouverte » comporte de nombreux propriétaires et est souvent dirigée par une équipe de gestion plutôt que par les principaux investisseurs. À l'opposé, une société « fermée » compte normalement peu d'actionnaires et les principaux d'entre eux participent souvent à sa gestion.

Étant donné que les institutions financières ne précisent pas la structure de l'entreprise dans leur base de données sur leurs clients, il n'a pas été possible d'obtenir des données pour comparer les coopératives et les sociétés par actions. D'après les résultats de notre sondage, les initiatives de marketing des institutions financières ne tiennent pas compte non plus de la structure de l'entreprise. Leurs stratégies de gestion du risque du portefeuille les amènent à choisir certains secteurs d'activité sur lesquels elles axent leurs efforts de prospection de la clientèle, quitte à limiter leurs nouvelles activités de prêt dans

d'autres secteurs. Par conséquent, lorsqu'une nouvelle coopérative éprouve des difficultés à obtenir des capitaux d'emprunt, le problème tient le plus souvent à la nature de ses activités plutôt qu'à sa structure d'entreprise. On trouvera à la p. 20 de l'information supplémentaire sur les institutions financières.

Le programme de la *LPAACFC* offre aux coopératives admissibles des garanties d'emprunt pouvant atteindre 3 millions de dollars. On a constaté qu'il est très peu connu des coopératives existantes et, en particulier, des coopératives nouvellement créées. L'étude a ainsi mis en lumière un grand nombre de situations où le programme aurait pu faciliter la mise sur pied des nouvelles coopératives ou prévenir les problèmes de financement des coopératives existantes. On trouvera à la p. 25 de l'étude plus d'information sur la *LPAACFC*.

## Sondage auprès des coopératives

Le sondage a fait ressortir des différences régionales, l'Ontario éprouvant davantage de problèmes d'accès au capital d'emprunt que les autres régions. Nous nous sommes demandés si les quelques coopératives qui ont eu des difficultés auraient connu la même situation si elles avaient été des sociétés par actions. Autrement dit, est-ce que leur structure d'entreprise est à l'origine de certaines de leurs difficultés de financement? En raison des différences régionales, nous présentons les résultats pour les régions suivantes : Ouest du Canada, Ontario, Québec et Atlantique. Les petites et moyennes coopératives formaient le gros de notre échantillon.

## RÉSULTATS DU SONDRAGE DANS L'OUEST DU CANADA

### Chiffres d'affaires des coopératives sondées (millions de dollars)

0 à 5	29 coopératives
5 à 20	8 coopératives
20 à 50	11 coopératives
50 et plus	3 coopératives
<b>Total</b>	<b>51 coopératives</b>

### Types de coopératives étudiées

Commercialisation	11
Agrofourniture	28
Services	12

Le sondage a porté sur cinquante et une coopératives. Un fort pourcentage d'entre elles, soit 92 p. 100, ont déclaré n'avoir « aucun problème » à obtenir suffisamment de capitaux d'emprunt. Pour l'essentiel, les coopératives de ce groupe étaient en mesure de financer leur expansion à partir de leurs ressources internes. Le taux initial de réponse au sondage a été très élevé, chacune des coopératives étant prête à indiquer si elle éprouvait ou non des problèmes d'accès au crédit. Toutefois, bon nombre des répondants non pas voulu

prendre le temps nécessaire pour remplir tout le questionnaire pour des raisons tenant au choix du moment et à l'absence de problèmes à signaler :

- ◇ Certains estimaient qu'ils ne seraient pas en mesure de formuler des commentaires pertinents puisque, n'ayant pas eu de problèmes à cet égard, ils n'avaient pas soumis la question à leur conseil d'administration, n'avaient pas établi de plan d'entreprise (n'en ayant pas besoin) et n'avaient pas discuté avec une institution financière.
- ◇ D'autres jugeaient que le fait d'informer l'équipe d'enquête qu'ils n'avaient pas de problèmes de financement et ne prévoyaient pas en avoir constituait une aide suffisante, étant par ailleurs fort occupés.

### **Coopératives de l'Ouest canadien faisant état de « certains » problèmes**

Dans un cas, la coopérative avait dû réaménager sa dette il y a un certain nombre d'années. Il appert que le conseil d'administration avait pris conscience du fait que tous les bénéficiaires ne pouvaient être répartis entre les membres. Pour croître, il est nécessaire de réinvestir les bénéfices. En pratique, le conseil a modifié son optique et ne cherche plus uniquement à satisfaire ses membres, mais tente aussi de répondre aux besoins d'entreprise de la coopérative. Celle-ci jouit maintenant de la cote de crédit la plus élevée.

Une coopérative de transformation avait connu des problèmes de crédit il y a deux ans, alors qu'elle avait déclaré des pertes d'exploitation. Sa banque l'avait officiellement avisée qu'elle aurait à corriger ce problème au cours de la prochaine année. Avec l'assentiment de ses membres, elle a pris des dispositions en vue de réduire les paiements qui leur seraient faits au cours de la première année. Cela a résolu son problème de financement bancaire, et la coopérative est très rentable aujourd'hui; elle est en voie d'expansion et fait toujours affaire avec la même banque. Le gestionnaire a donné à entendre qu'il se serait attendu à la même réaction de la part de la banque s'il avait dirigé une société par actions. La coopérative ne connaissait pas le programme de la *LPAACFC*, et croit que celui-ci aurait peut-être pu l'aider dans ses négociations avec la banque.

Une coopérative qui venait de voir le jour dans un secteur spécialisé a dû lever plus de capitaux que prévu auprès de ses membres, n'ayant pu obtenir, pour le terrain à acheter, un ratio prêt/garantie normal. L'enquêteur a eu affaire directement à des propriétaires uniques du même secteur qui avaient vécu des expériences semblables, d'où l'on peut conclure que c'est le secteur d'activité qui limite l'accessibilité des capitaux et non la structure coopérative de l'entreprise. La coopérative est maintenant rentable et prévoit de prendre de l'expansion. Elle ne connaissait pas le programme de la *LPAACFC*, lequel aurait pu résoudre ses problèmes de financement. Nous l'avons mis en rapport avec le gestionnaire de la *LPAACFC*. Une autre coopérative de production biologique a déclaré n'avoir eu aucun problème par le passé et être en mesure de prendre de l'expansion sans difficulté. Par conséquent, la coopérative qui a éprouvé des problèmes n'aurait sans doute pas échappé à ces derniers si elle avait eu une structure de société par actions.

Parmi les coopératives faisant état de problèmes, l'une serait considérée de grande taille, et les autres, de petite taille; les problèmes se retrouvaient dans les trois types de

coopératives, soit commercialisation, agrofourniture et services. Ainsi, les problèmes de financement n'étaient pas limités à un secteur particulier.

### **Coopératives de l'Ouest canadien ne déclarant « aucun problème »**

La majorité de ces coopératives ne pouvaient citer un domaine prioritaire où elles auraient eu besoin d'aide. C'est là un signe qu'elles estiment tenir leur destinée bien en main, mais bon nombre d'entre elles ont néanmoins fait état d'obstacles à leur expansion future. La principale contrainte, compte tenu de leur structure d'entreprise, est qu'elles devraient, pour ce faire, gruger la part de marché d'une coopérative voisine. La majorité des coopératives interrogées se disent en mode d'expansion et examinent les services qu'elles peuvent fournir dans leur région géographique. L'implantation de très gros magasins-entrepôts à quelques heures de route limiterait, selon le sondage, la liste des services que certaines coopératives offrent aux régions rurales. Un nombre important de coopératives a déclaré n'avoir aucun compétiteur, personne n'étant disposé à fournir les services qu'elles offrent dans la région. Par conséquent, si la coopérative n'existait pas, les producteurs n'auraient accès à aucun service. Aucune des coopératives de ce type n'a fait état de problèmes d'accès au crédit, car elles jouissent d'un très solide appui local. L'une d'entre elles possède depuis nombre d'années une marge de crédit de plusieurs millions de dollars qu'elle n'a jamais utilisée.

Il ressort notamment de ce sondage que le secteur coopératif semble financièrement solide et stable, est souvent à même de financer son expansion à partir de ses ressources internes et, dans la plupart des cas, ne se préoccupe pas de savoir s'il aura besoin de crédit. C'est là le principal facteur qui nous a empêchés de recueillir plus de précisions, car une proportion extrêmement élevée de gestionnaires ont répondu au sondage, mais très peu ont pris le temps de formuler des commentaires sur leur structure de financement, leurs ressources humaines, leur plan d'entreprise, etc.

Parmi les coopératives qui ont répondu à la question portant sur le plan d'entreprise, celles qui prévoyaient de prendre de l'expansion en avaient un, contrairement aux autres qui, vraisemblablement, n'en avaient pas besoin. Lorsque la direction dresse un plan d'entreprise officiel, elle demande l'aide de professionnels.

On note certaines variations au chapitre du recrutement du personnel. Dans la mesure du possible, la préférence va au personnel bien formé, mais la concurrence de l'industrie pétrolière est féroce. Quant aux coopératives dépourvues de plans d'expansion, elles semblent miser sur la connaissance de leurs activités et de leur clientèle. Dans un cas, la coopérative cherche à embaucher des élèves du secondaire afin de leur donner une formation et de rendre ainsi service à la collectivité. L'élève obtient des crédits scolaires, gagne de l'argent de poche et prend conscience de l'importance de parfaire ses connaissances. On peut dire que cette coopérative s'acquitte bien de son rôle au sein de la collectivité. Pour ce qui est du roulement du personnel, il ne semble pas y avoir de différences importantes par rapport aux autres sources d'emploi, mais aucune comparaison n'a pu être faite avec les normes de l'industrie.

Ce ne sont pas toutes les coopératives qui sont affiliées. Celles qui le sont comptent pour la plupart sur les fournitures et la formation de la Federated Co-operatives Ltd et sur les conseils financiers des coopératives de crédit locales.

Une seule coopérative estime que la popularité du mouvement coopératif est en hausse. Les autres jugent qu'elle demeure stable. La plupart sont d'avis que les coopératives jouent un rôle important en offrant une solution de rechange lorsque les sociétés par actions ne répondent pas adéquatement aux besoins de la collectivité. On croit également que les coopératives constituent une bonne solution pour répondre aux besoins du créneau commercial que représentent les collectivités trop petites pour attirer d'autres fournisseurs de services.

Les trois quarts des coopératives d'agrofourniture déclarent être en voie d'expansion et posséder des ressources internes suffisantes pour mener à bien ce projet. Certaines disent avoir lancé récemment des projets d'expansion sans avoir éprouvé aucune difficulté à obtenir du financement. Les coopératives de ce groupe qui renoncent à prendre de l'expansion évoquent la saturation du marché et, dans beaucoup de cas, le fait que cette croissance se ferait au détriment d'une coopérative voisine.

La plupart des coopératives de services offrent des services de nettoyage des semences; elles peuvent compter sur une clientèle très loyale et se décrivent comme stables ou en lente expansion. Les autres sont des provenderies qui se considèrent stables dans un secteur aux prises avec une surcapacité; dans certains cas, toutefois, aucun concurrent ne lorgne leur clientèle en raison de l'éloignement.

Les coopératives de commercialisation sondées étaient diverses, car le sondage a porté sur pratiquement tous les types de production commercialisés. Elles affichaient toutes une position financière très solide et se décrivaient comme stables. Leur revenu provient de la commercialisation de la production de leurs membres, de sorte qu'elles n'ont pas à composer avec une instabilité des marchés aussi grande que les coopératives qui doivent acheter et garder en stock les produits qu'elles écoulent. Toutefois, une coopérative a fait état de problèmes au cours des années de faible volume, mais il n'y a pas de risques de difficultés financières à long terme, puisqu'elle possède un marché captif.

### **Federated Co-op**

Les coopératives de l'Ouest du Canada ont unanimement loué les efforts déployés par la Federated Co-op pour les aider à gérer leurs problèmes financiers. La question n'a pas été abordée directement dans le sondage initial, mais elle a été évoquée en de nombreuses occasions, et il ne fait pas de doute que, comme l'a souligné l'un des gestionnaires, « le fait de pouvoir compter sur un navire-mère pour vous guider vous permet d'éviter bien des écueils ». Il est clair que l'appui d'une coopérative expérimentée et financièrement solide comme la Federated Co-op a facilité l'accès au crédit pour les coopératives sous son aile.

## RÉSULTATS DU SONDAGE EN ONTARIO

### Chiffres d'affaires des coopératives sondées (millions de dollars)

0 à 5	8 coopératives
5 à 20	6 coopératives
20 à 50	5 coopératives
50 et plus	4 coopératives
<b>Total</b>	<b>23 coopératives</b>

### **Types de coopératives étudiées**

Agrofourniture	10 coopératives
Commercialisation	8 coopératives
Transformation	3 coopératives
Services	2 coopératives
<b>Total</b>	<b>23 coopératives</b>

Vingt-trois coopératives ont été sondées. L'échantillon choisi est considéré très représentatif des différents types et tailles de coopératives que l'on retrouve dans le groupe cible en Ontario, et il regroupe en outre une proportion appréciable de ce dernier. La plupart des coopératives de l'Ontario existent de longue date, mais au moins quatre coopératives de moins de quinze ans ont répondu au sondage.

On a assisté à beaucoup de fusions dans le secteur des coopératives d'agrofourniture au cours des vingt dernières années. Bon nombre de ces dernières sont aussi des négociants en céréales et oléagineux, un segment qui peut représenter jusqu'à la moitié de leur chiffre d'affaires total. Plusieurs coopératives de grande taille ont connu l'échec récemment. En outre, il y a dix ans environ, les United Co-Operatives of Ontario (UCO), principal fournisseur des coopératives d'agrofourniture, ont déclaré faillite. Les actifs du groupe ont été acquis par la société américaine Growmark, qui a pris la relève des UCO. Ce sondage n'était pas conçu pour analyser la rentabilité des coopératives, mais il est manifeste que certaines coopératives importantes du secteur de l'agrofourniture et du commerce des grains ont actuellement des difficultés financières. Leurs gestionnaires l'ont d'ailleurs admis d'emblée.

Environ la moitié (52 p. 100) des coopératives sondées en Ontario ont dit n'éprouver aucun problème d'accès aux capitaux et avoir à l'occasion changé d'institution financière pour obtenir des conditions plus favorables. Soulignons qu'une coopérative de ce groupe, ce qui représente 4 p. 100 du total, s'apprête à lancer un gros projet d'immobilisation qu'elle juge essentiel et avoue ressentir une certaine anxiété à cet égard. Aucune demande d'emprunt officielle n'a encore été faite. Il s'agira d'un emprunt relativement important pour cette coopérative, mais il serait prématuré d'avancer qu'elle ne pourra obtenir les capitaux dont elle a besoin pour mener à bien ce projet.

Les résultats du sondage révèlent que 26 p. 100 des coopératives ont éprouvé des difficultés mineures sous diverses formes : réduction du montant du prêt ou de la période de remboursement, exigences accrues en matière de garantie, conditions de prêt plus

rigoureuses ou taux d'intérêt supérieurs au marché. Les coopératives en cause jugeaient qu'il ne s'agissait là que d'enjeux mineurs et, lorsque les sondeurs ont cherché à en savoir davantage, il est devenu manifeste que ces facteurs n'avaient eu que des répercussions mineures sur leurs activités.

La dernière tranche de 22 p. 100 (5 coopératives) a fait état de difficultés plus graves à satisfaire ses besoins en crédit. Avant d'en arriver à quelque conclusion que ce soit, il est nécessaire d'examiner attentivement chacun de ces cinq cas afin de découvrir la source du problème :

1. La première coopérative a essuyé un refus de son institution financière. Elle n'avait aucun emprunt en souffrance, mais cherchait à réaménager ses emprunts. La position de la banque reposait sur des motifs d'affaires valables, soit les pertes des dernières années et la nécessité d'une meilleure gestion de l'entreprise.

2. La deuxième coopérative ne s'est pas heurtée à un refus, mais elle n'a pu obtenir le volume d'emprunt, la durée de remboursement, le taux d'intérêt, les modalités de garantie et les conditions d'emprunt qu'elle jugeait applicables à sa situation. Selon le gestionnaire interrogé, la raison de cet état de chose était le risque lié au secteur et l'insuffisance de ses fonds propres.

3. Dans le troisième cas, il s'agissait du démarrage d'une coopérative disposant de peu de capitaux propres. Sa demande de crédit n'a pas été refusée par la banque, mais elle n'a pu obtenir le volume de crédit, le taux d'intérêt, les modalités de garantie et les conditions d'emprunt qu'elle estimait mériter.

4. La quatrième coopérative a déclaré des problèmes liés à des taux d'intérêt supérieurs au marché et à des exigences plus grandes que prévu en matière de garantie. Elle n'a pas demandé officiellement de crédit supplémentaire, car l'institution bancaire ne semblait pas réceptive, et ses résultats financiers des dernières années n'étaient pas reluisants.

5. La dernière coopérative a éprouvé des problèmes du fait que le volume de crédit consenti était inférieur à ce qu'elle avait demandé et que les conditions d'emprunt ont eu des répercussions négatives sur elle. Elle a admis d'emblée être aux prises avec des problèmes de trésorerie et certains problèmes de gestion.

Si l'on examine chacune des cinq coopératives individuellement, on constate que leurs problèmes particuliers étaient liés à la rentabilité, au niveau d'avoir propre ou à la gestion.

Le mouvement coopératif de l'Ontario a le vent dans les voiles : plus de 30 p. 100 des coopératives sondées ont déclaré être en expansion, et plus de 50 p. 100 considèrent qu'elles conservent leurs acquis. Les autres sont en voie de regroupement ou le seront très vraisemblablement dans un proche avenir.

Les résultats du sondage démontrent que la « concurrence » constitue le principal obstacle à l'essor des coopératives en Ontario. Le deuxième facteur en importance concerne les divers règlements, y compris les exigences en matière de protection de l'environnement et de rapports. L'accès au crédit vient loin derrière au troisième rang, suivi des ressources humaines et d'autres enjeux, dont la diminution du nombre d'agriculteurs dans la région desservie. Seules deux coopératives ont cité l'accessibilité du crédit comme principal obstacle, et deux autres l'ont classée au deuxième rang.

En Ontario, à peine 4 coopératives (17 p. 100) connaissaient la *LPAACFC*. L'une d'elles se prévaut déjà de ce programme, et une autre a fait une demande de participation. Les deux autres ne croyaient pas être admissibles ou s'étaient fait dire que le montant en cause n'était pas suffisant et qu'il y aurait trop de paperasserie. Les coopératives qui ne connaissaient pas le programme ont dit vouloir en apprendre davantage à son sujet.

Cinq (22 p. 100) des 23 coopératives sondées en Ontario ont des prêts en cours auprès de Financement agricole Canada (FAC). Plusieurs autres ont discuté de financement avec le personnel de FAC. Il semblerait que la plupart des coopératives ontariennes qui ont contracté des prêts à terme auprès d'autres sources que leurs propres membres possèdent une certaine connaissance des programmes de prêt de FAC. Cinq (22 p. 100) des coopératives ontariennes avaient obtenu du financement de coopératives de crédit. Aucune n'avait eu recours à du capital de risque pour répondre à ses besoins financiers.

La plupart (77 p. 100) des coopératives ontariennes estiment que la popularité du mouvement coopératif se maintient. Les autres sont généralement d'avis qu'elle diminue. Une seule pense le contraire.

L'octroi de garanties d'emprunt vient en tête de liste des recommandations en ce qui concerne les mesures que les gouvernements pourraient prendre pour faciliter l'accès au crédit (52 p. 100 des répondants). La bonification des taux d'intérêt suit (30 p. 100). On estime généralement qu'aucune subvention ne devrait aller aux agroentreprises coopératives, d'où l'on peut penser que les 30 p. 100 de répondants qui se disent en faveur d'une telle mesure ne la juge pas nécessairement réaliste. Pour ce qui est des divers choix de réponses dans le domaine de la gestion et de la formation, deux d'entre eux obtiennent 22 p. 100 chacun, soit la formation des membres du conseil d'administration et l'aide à la planification d'entreprise. Growmark offre déjà à ses coopératives membres divers programmes d'aide dans les domaines de la formation et de la gestion.

## RÉSULTATS DU SONDAGE AU QUÉBEC

### Chiffres d'affaires des coopératives sondées (millions de dollars)

0 à 5	8 coopératives
5 à 10	6 coopératives
10 à 15	5 coopératives
15 à 20	6 coopératives
20 et plus	5 coopératives
<b>Total</b>	<b>30 coopératives</b>

### Types de coopératives étudiées

Commercialisation	3 coopératives
Agrofourniture	27 coopératives
Services	1 coopérative
<b>Total</b>	<b>30 coopératives</b>

Le sondage a porté sur trente coopératives. Celles-ci en sont à divers stades de développement, et 10 p. 100 d'entre elles ont vu le jour au cours des quatre dernières années. Une faible majorité des coopératives sondées se dit en mode d'expansion, et une minorité déclare avoir atteint la maturité. Ce groupe se compose surtout de coopératives dont le revenu annuel est inférieur à 10 millions de dollars.

### Accès au crédit

La majorité ( $\pm 80\%$ ) des coopératives québécoises sondées déclarent ne pas avoir eu d'obstacles à surmonter pour obtenir du financement par le passé. Toutefois, un grand nombre de coopératives dont le revenu est inférieur à 15 millions de dollars ont éprouvé un certain nombre de difficultés (garantie accrue, prêt moindre, taux d'intérêt plus élevé).

Aucune des coopératives participantes ne savait exactement qu'elle était sa cote de crédit auprès de son institution financière. Un très petit nombre (14 p. 100) des répondants avaient dû réaménager leurs emprunts au cours des dernières années. La plupart des coopératives de ce groupe avaient un revenu supérieur à 10 millions de dollars. Globalement, le capital des coopératives a la composition suivante : un tiers (1/3) de fonds propres et deux tiers (2/3) d'emprunts.

Les coopératives sondées estiment que la plupart des institutions financières comprennent leurs besoins financiers. Toutefois, elles mentionnent que certaines contraintes subsistent, dont les suivantes : garanties supérieures exigées par certaines institutions financières, ignorance du cycle d'affaires des coopératives, sous-estimation de la valeur des garanties, etc.

Les Caisses populaires (coopératives de crédit) constituent la principale source de crédit pour la plupart des coopératives. Les répondants ont également signalé qu'ils ne font pas appel à plus d'une institution financière pour obtenir du financement.

Sans les considérer comme des obstacles majeurs, un petit nombre de coopératives sondées ont exprimé des préoccupations concernant certaines pratiques des institutions financières; en voici des exemples : limiter l'accès au financement, exiger des garanties supplémentaires et relever les taux d'intérêt, utiliser des ratios de rendement, ne pas tenir compte de la nature de leurs activités, mettre en place des normes de crédit, etc.

La majorité des coopératives participantes ne connaissent pas les divers produits de prêt ou le capital de risque offerts par Financement agricole Canada.

Enfin, aucun des répondants ne connaissait la *LPAACFC*.

Un petit nombre des coopératives sondées se sont dotées d'un plan d'entreprise et le mettent à jour régulièrement. C'est là un outil de gestion qui est surtout utilisé par les coopératives dont le revenu dépasse 10 millions de dollars. Parmi les coopératives qui utilisent un plan d'entreprise, plusieurs ont souligné que les résultats réels sont souvent inférieurs aux prévisions. Enfin, un petit nombre de coopératives (5 p. 100) ont déclaré que leur Caisse populaire les aidait à dresser leur plan d'entreprise.

Les principaux critères de sélection employés pour recruter les gestionnaires varient selon le niveau de revenu des coopératives. Le principal critère de sélection des cadres des coopératives ayant un revenu inférieur à cinq millions de dollars est la connaissance de la coopérative et de ses activités. Mais à mesure que le revenu de la coopérative augmente, c'est le niveau d'études postsecondaires qui devient le principal critère de sélection. En général, le taux de roulement des cadres fluctue de 0 à 15 p. 100. Il est plus élevé au sein des coopératives affichant un revenu inférieur à 10 millions de dollars.

Au cours des dernières années, quelques coopératives ont eu recours à des programmes d'aide, plus précisément à des programmes de formation des ressources humaines. Les coopératives apprécient beaucoup ces programmes et les trouvent bénéfiques.

Les coopératives font face à une vive concurrence dans leur domaine respectif. Cela est dû à des facteurs comme les prix, la diversité des produits offerts et la taille des concurrents. Ces coopératives estiment que certains facteurs internes les limitent, notamment leur taille et la disponibilité des capitaux. Un petit nombre d'entre elles (5 p. 100) se sont fusionnées avec une autre coopérative au cours des cinq (5) dernières années. Ce phénomène se manifeste principalement parmi les coopératives dont le revenu annuel dépasse 15 millions de dollars.

Enfin, les principaux facteurs que les coopératives considèrent comme étant des obstacles à leur essor sont la disponibilité du financement et les ressources humaines. Seules quelques coopératives estiment que la concurrence et les interventions gouvernementales nuisent à leur expansion.

Les coopératives, en tant que structure de gestion, gagneraient en popularité. En ce qui a trait à une éventuelle participation gouvernementale, les coopératives penchent vers des programmes axés sur les garanties d'emprunt et la bonification des taux d'intérêt.

De plus, la vaste majorité des coopératives sondées estiment que les programmes fédéraux d'aide (Régime d'investissement coopératif - RIC) axés sur la promotion et l'accroissement des investissements coopératifs constituent la meilleure forme de soutien gouvernemental. Elles recommandent en outre l'adoption de mesures fiscales fédérales qui inciteraient les membres et d'autres investisseurs à injecter des fonds dans les coopératives.

### **La Coopérative fédérée de Québec**

Cette fédération est reconnue, tant par les coopératives que par les bailleurs de fonds, pour la création d'un climat propice à la disponibilité des capitaux d'emprunt. Elle offre, d'une part, une formation aux gestionnaires et aux membres de conseils d'administration et, d'autre part, de l'aide pour la production d'états financiers et de plans d'affaires. L'une de ses principales fonctions consiste à fournir des ressources et à prendre des arrangements pour aider les coopératives qui éprouvent des difficultés financières. C'est pourquoi les institutions financières se sentent très à l'aise d'accorder des prêts à des coopératives au Québec.

## **PROVINCES DE L'ATLANTIQUE**

### **Ventes des coopératives sondées (en millions de dollars)**

0 à 0,5	4 coopératives
0,5 à 1	1 coopérative
1 à 5	3 coopératives
5 et plus	2 coopératives
<b>Total</b>	<b>10 coopératives</b>
Agrofournitures	3 coopératives
Commercialisation	5 coopératives
Transformation	0 coopérative
Services	2 coopératives
<b>Total</b>	<b>10 coopératives</b>

Le sondage a porté sur dix coopératives. Cet échantillon est considéré comme étant très représentatif des différents types de coopératives actives dans les quatre provinces dans notre groupe cible. Les coopératives de la région de l'Atlantique sont considérées comme étant relativement petites, les ventes des dix coopératives sondées atteignant en moyenne environ trois millions de dollars et leurs actifs, 1,6 million de dollars. En fait, quarante pour cent détiennent des actifs de 200 000 \$ ou moins.

Quarante pour cent des coopératives abordées ont indiqué qu'elles sont en plein essor, mais l'une d'entre elles (10 p. 100) a déclaré une expansion plus que modeste. Quarante pour cent des autres coopératives se maintiennent à flot, une (10 p. 100) est en voie de fusion et une autre (10 p. 100) a réduit sa taille à cause de la baisse du nombre d'agriculteurs dans ce secteur.

Le sondage a aussi révélé que très peu de coopératives éprouvent des difficultés d'accès au financement dans le Canada atlantique. Une seule (10 p. 100) a indiqué avoir pour unique problème une diminution de sa marge de crédit de fonctionnement due à ses faibles profits. Une autre, aux prises avec des problèmes avec son institution financière, a communiqué avec un autre bailleur de fonds, qui a comblé ses besoins depuis.

Le sondage a révélé que la disponibilité du financement figurait bien bas dans la liste des obstacles au développement des coopératives. Ce sont les ressources humaines et le recul du nombre d'agriculteurs dans la région qui suscitent le plus d'inquiétude. En outre, la concurrence et la réglementation gouvernementale rétrécissent l'accès au financement. Une seule coopérative (10 p. 100) a mentionné la disponibilité du financement comme étant le plus grand obstacle à son développement.

Trois coopératives (30 p. 100) du Canada atlantique connaissent le programme découlant de la *LPAACFC*. Mais dans les faits, une seule y a participé. Une deuxième en a fait la demande, mais on lui a répondu qu'elle n'était pas admissible et la troisième estime que ce programme lui est inutile, car elle bénéficie de meilleures options.

La principale recommandation des coopératives (six d'entre elles, donc 60 p. 100) concernant l'aide gouvernementale susceptible d'éliminer les contraintes potentielles à l'emprunt porte sur les garanties d'emprunt. Six ont aussi mentionné en priorité l'aide à la planification et à la préparation de plans d'affaires efficaces. Quatre coopératives (40 p. 100) recommandent quant à elles la bonification des taux d'intérêt.

### **Sondage auprès des coopératives récemment établies**

Atlantique	4
Québec	3
Ouest canadien	2
Ventes de 0 à 5 millions de dollars	6
Ventes de plus de 5 millions de dollars	3
Commercialisation	5
Approvisionnement	4

Vingt-sept coopératives ont été récemment créées et, de ce nombre, neuf ont été contactées en plus de celles mentionnées ci-avant. L'exercice visait à déterminer l'expérience de ces établissements sur le plan de la mobilisation et de l'emprunt de capitaux. Les résultats montrent que les garanties d'emprunt accordées en vertu de la *LPAACFC* se sont avérées cruciales pour les coopératives qui ont réussi à s'établir avec très peu de problèmes de démarrage. Plusieurs coopératives récemment fondées n'étaient pas au courant de l'existence des garanties d'emprunt offertes en vertu de la *LPAACFC*; or ces garanties les auraient aidées à atténuer la complexité des arrangements pris pour obtenir des garanties personnelles des membres. Quand les nouvelles coopératives doivent mobiliser d'importants capitaux propres, elles sont parfois confrontées à des difficultés dans un domaine où elles pourraient bénéficier d'une aide.

Deux des coopératives de ce groupe ont été créées par des personnes compétentes possédant une expérience acquise à la suite de la mise sur pied de plusieurs coopératives. Selon elles, les garanties d'emprunt prévues dans la LPAACFC ont beaucoup facilité le processus et, dans un cas, étaient l'une des raisons pour lesquelles on avait choisi le modèle coopératif.

Une importante coopérative en démarrage, qui ne répond pas encore à toutes les exigences de lancement d'une entreprise, a indiqué qu'elle avait reçu des offres raisonnables de capitaux d'emprunt et de placement. Cette entreprise a choisi le modèle coopératif, considérant celui-ci comme structure privilégiée pour les raisons suivantes :

- Facilité de mise sur pied comparativement à celle d'une entreprise cotée en bourse;
- Préoccupation par rapport à la possibilité qu'un gros investisseur puisse intervenir et acheter les actions en cas de création d'une société cotée en bourse;
- Structure très intéressante pour les membres;
- Possibilité de mobiliser un certain montant d'argent sans avoir à se conformer à autant d'exigences réglementaires que les sociétés par actions.

L'une de ces coopératives n'a pas atteint ses objectifs de démarrage, parce qu'elle n'a pas bénéficié de bons conseils sur les questions relatives à la réglementation des valeurs mobilières. Étant donné le caractère saisonnier de ses activités, ce facteur s'est avéré critique et l'entreprise n'a pu démarrer à temps. Comme cette coopérative n'était pas au courant de l'existence du programme de garanties d'emprunt, elle n'a pu bénéficier de ce soutien majeur. Elle ne s'est pas rendue au stade où elle pouvait demander des capitaux d'emprunt à cause de difficultés liées aux valeurs mobilières.

La sensibilisation aux garanties d'emprunt prévues dans la LPAACFC pose problème, car les coopératives au courant du programme y ont adhéré et celles qui ne le connaissaient pas auraient pu en bénéficier. Les neuf coopératives ont fortement appuyé le maintien du programme des garantis d'emprunt, car c'est là un domaine où le gouvernement peut jouer un rôle de premier plan dans l'établissement des coopératives.

La majorité (66 p. 100) des coopératives de ce groupe a été confrontée à tous les problèmes associés au développement d'une nouvelle entreprise, et ce, en grande partie à cause de l'absence de personnes possédant de l'expérience dans la mise sur pied de nouvelles coopératives. Un tiers des coopératives de ce groupe ont bénéficié des services d'un consultant ou d'une personne expérimentée qui a guidé les groupes de producteurs pendant tout le processus. Par conséquent, toutes les coopératives de ce groupe ont reconnu que l'aide offerte par le gouvernement pour faciliter le recours aux services de personnes compétentes favorise l'établissement des nouvelles coopératives. L'une de ces coopératives a même souligné qu'elle aurait obtenu des résultats fort différents avec ce soutien.

Pour deux coopératives, le fait de limiter les investissements dans les REER à 10 p. 100 du portefeuille des investisseurs a freiné leur capacité de mobilisation de capitaux de placement.

## **Sondage auprès des institutions financières**

### **Ouest canadien**

Le sondage a eu lieu après que 80 p. 100 des coopératives aient été sondées, de sorte que tous les aspects dégagés lors des entretiens avec les représentants des coopératives ont pu être abordés lors des rencontres avec les banquiers.

Chaque banque et caisse d'épargne et de crédit a indiqué qu'elle ne traitait pas séparément les données sur les prêts octroyés aux coopératives. En d'autres mots, elles ne peuvent pas comparer les résultats quantitatifs concernant leurs prêts aux coopératives à ceux des prêts accordés aux sociétés par actions. Dans chaque cas, les institutions financières disent traiter les coopératives au même titre que les sociétés « à actionnaires multiples ».

Plusieurs directeurs de banque croient que de nombreuses coopératives préfèrent faire affaire avec des caisses d'épargne et de crédit, qu'elles considèrent comme leurs semblables et qui sont parfois représentées par les mêmes personnes au sein du conseil d'administration local. Ils se sont dit prêts à offrir des taux d'emprunt plus compétitifs pour avoir ces coopératives comme clients.

Lorsqu'on leur demande si leur institution financière vise les coopératives comme marché potentiel, tous les répondants indiquent que leur institution vise en effet certaines entreprises, mais sans égard à la structure de celles-ci. La gestion du risque lié au portefeuille consiste à mesurer le risque qu'une institution financière court dans certains secteurs. La plupart des institutions financières appliquent à peu près les mêmes règles pour gérer ce risque. Il n'est donc pas surprenant que les bailleurs de fonds mettent l'accent sur l'entreprise; cela expliquerait pourquoi certaines entreprises, qui n'ont pas eu de problème par le passé, sont désormais confrontées à la réticence de leur institution financière qui ne veut plus faire affaire avec elles au même niveau de risque que par le passé. En d'autres mots, si une institution financière constate qu'elle a trop de prêts d'un certain type, elle cessera d'en accorder dans ce secteur ou prendra des mesures pour réduire l'exposition du portefeuille à ce secteur.

### **Ontario et région de l'Atlantique**

Le prêteur interrogé s'est dit prêt à prêter à des coopératives, bien que, comme on s'y attendait, celles-ci représentent seulement une faible portion de ses activités en agriculture. Le programme lancé en vertu de la LPAACFC est considéré comme un facteur pouvant inciter une banque à privilégier une structure coopérative, mais il ne s'applique pas à toutes les coopératives. Il semble que les prêteurs connaissent et apprécient ce programme, mais n'y recourent pas très souvent. Un bailleur de fonds a mentionné un autre avantage associé aux coopératives, soit le fait que celles-ci soumettent toujours des états financiers vérifiés. Quant au traitement et à l'évaluation des

demandes de prêt, ils ne semblent en rien différer de ceux que l'on adopte pour les sociétés par actions.

La principale faiblesse mentionnée réside dans le fait que les membres/propriétaires sont aussi les principaux clients. Les coopératives qui vendent du matériel agricole peuvent maintenir les prix plus bas pour leurs membres au lieu de viser des profits élevés. Cela préoccupe les bailleurs de fonds, qui considèrent que les entreprises ont besoin de ces profits pour constituer des réserves en prévision des années difficiles et aux fins d'investissement. Un prêteur s'inquiète aussi du vieillissement des installations, qui influe sur la valeur de revente et accentue le risque lié aux garanties. Selon un autre prêteur, les coopératives ont parfois de la difficulté à fermer des établissements non rentables, parce qu'elles veulent continuer à offrir leurs services aux membres qui habitent à proximité. L'absence de garanties personnelles est aussi considérée comme un point faible. La moitié des prêteurs interrogés croit que le risque associé aux coopératives est plus élevé, alors que l'autre moitié estime que le risque est le même, qu'il s'agisse de coopératives ou de sociétés par actions.

## **Québec**

Les résultats font clairement ressortir que les institutions financières font preuve du même soin et appliquent les mêmes méthodes pour approuver et administrer les prêts, que ceux-ci soient consentis aux coopératives ou aux sociétés par actions. Elles ne modifient ni leurs critères, ni leurs méthodes pour l'approbation des prêts consentis à ces deux types d'entreprise.

Dans l'ensemble, selon les institutions financières, l'information et le plan d'entreprise (au besoin) fournis sont de la même qualité que ceux présentés par d'autres sociétés, sauf dans le cas de petites coopératives qui soumettent parfois de l'information insuffisante ou incomplète.

Quant à l'écart entre les résultats réels et les résultats financiers prévus, les institutions financières indiquent que les coopératives et les sociétés par actions obtiennent les mêmes résultats.

La portion du portefeuille des institutions financières consacrée aux prêts agricoles varie considérablement d'un établissement à l'autre. En ce qui concerne le nombre de prêts accordés et de prêts en souffrance, les prêts agricoles représentent moins de cinq (5 p. 100) du portefeuille; cependant, on constate de grandes fluctuations selon la région géographique où se trouvent ces mêmes institutions financières et selon les différents types d'institutions. Ainsi, les caisses populaires octroient un plus fort pourcentage de prêts aux coopératives.

Ces emprunts couvrent tous les stades de développement des coopératives, mais consistent surtout en prêts de fonctionnement. Enfin, les institutions financières consentent rarement du capital de risque aux coopératives en raison de la structure de la plupart d'entre elles. En effet, sans accès à des parts de catégorie investisseurs, les investisseurs ont peu de possibilités de tirer parti de la croissance de l'entreprise.

En général, les institutions financières sont prêtes à prendre le même risque pour les prêts consentis aux coopératives que pour ceux octroyés aux sociétés par actions. De plus, elles n'exigent pas de garanties additionnelles si les coopératives répondent aux normes habituelles appliquées par les prêteurs. Enfin, les défauts de paiement des prêts octroyés aux coopératives sont équivalents à ceux d'autres types d'entreprises.

Les institutions financières mentionnent toutefois que les coopératives ont des caractéristiques uniques dont il faut tenir compte, notamment la gestion inefficace des petites coopératives, l'absence de financement additionnel, l'insuffisance de capitaux permanents, l'accès restreint à des liquidités et parfois la présence d'un conseil d'administration trop entrepreneurial.

Selon les institutions financières sondées, le nombre de prêts consentis à des coopératives devrait demeurer ferme au cours des prochaines années. Certaines s'attendent toutefois à des changements à la suite de la fusion de quelques coopératives, ces fusions créant de nouveaux besoins et de nouvelles possibilités commerciales.

Les institutions financières voient également d'un bon œil, d'une part, le lancement d'un programme d'aide fédéral propice aux investissements dans les coopératives (Régime d'investissement coopératif - RIC) et, d'autre part, l'adoption de nouvelles mesures fiscales permettant d'accroître le nombre d'investisseurs externes.

### **Financement agricole Canada**

Financement agricole Canada (FAC) est le plus grand bailleur de fonds en agriculture au Canada. L'organisme a pour mandat de rendre les capitaux disponibles pour le secteur agricole. Cette société d'État a des bureaux partout au Canada. Elle a pu procéder à une analyse spéciale de ses données pour déterminer le nombre de coopératives et de sociétés par actions couvertes dans son portefeuille. Ces données pourraient toutefois sous-estimer le nombre de sociétés par action étant donné le mode de sélection des comptes. Les comptes sont en effet sélectionnés d'après le nom du client, de sorte que les données suivantes représentent le nombre de clients ayant le mot société ou coopérative dans leur nom.

<b>Actifs</b>	<b>Sociétés par actions</b>	<b>Coopératives</b>
De 0 à 5 millions de \$	4 232	36
De 5 à 20 millions de \$	579	10
De 20 à 50 millions de \$	49	5
Plus de 50 millions de \$	14	2

### **Capital de risque**

Aucune des coopératives sondées n'a eu recours à des capitaux de risque. Trois ont mentionné qu'elles avaient envisagé ce type de financement, mais que le rendement demandé par les bailleurs de fonds était plus élevé que ce qu'elles étaient prêtes à assumer. Une coopérative en voie d'établissement a mentionné qu'elle songeait à utiliser

du capital de risque et qu'elle avait reçu une proposition d'une société spécialisée dans ce type de financement.

Selon le vice-président - Entreprises risquées de FAC, l'organisme a fait dix investissements totalisant 22 millions de dollars depuis la création du groupe responsable de ce volet il y a trois ans. La société n'a pas encore investi des capitaux de risque dans une coopérative. Selon le vice-président, la structure coopérative typique n'est pas propice à ce type d'investissement, car dans de nombreux cas, les bailleurs de capitaux de risque s'attendent à voir la valeur de leurs actions grimper. Même si les coopératives peuvent créer de la valeur, elles transfèrent la plupart du temps ce gain aux membres plutôt que d'augmenter la valeur des parts.

Aux États-Unis, la CoBank, la plus importante institution financière coopérative, a indiqué qu'elle avait dû recourir à un partenaire offrant du capital de risque dans les États qui ont adopté des lois spéciales pour permettre à une coopérative d'émettre des parts de catégorie investisseurs. On trouvera de plus amples renseignements sur la CoBank dans le présent rapport.

Le groupe d'étude n'a pas trouvé d'autres groupes prêts à injecter des capitaux de risque dans les coopératives dans l'Ouest canadien. Il est ressorti des échanges avec un bailleur de capitaux de risque au Québec, que le rendement minimal prévu sur un tel investissement constitue un obstacle pour les coopératives, car il serait plus coûteux de se servir de ce type de financement que de solliciter des capitaux de placement auprès des membres.

## **Capitaux de placement – Canada**

Des discussions ont eu lieu avec des représentants provinciaux responsables du soutien au développement des coopératives. Ces échanges ont révélé qu'il existe un cadre juridique pour la mise sur pied de coopératives telles qu'on les connaît, de coopératives de nouvelle génération et de coopératives hybrides capables d'attirer des capitaux de placement.

Les discussions visaient principalement à comprendre pourquoi les bailleurs de capitaux de risque investissent rarement dans les coopératives. Il ressort en général qu'il faut se tourner davantage vers les aspects liés à l'acquisition des compétences nécessaires pour conclure des ententes. En d'autres mots, un nouveau groupe de producteurs proposant de mettre sur pied une entreprise aura beaucoup plus de facilité à trouver des consultants, des avocats, des comptables et des bailleurs de capitaux de risque les incitant à créer une société par actions plutôt qu'une coopérative, et ce, tout simplement parce que ces intervenants connaissent mieux la marche à suivre pour créer une société par actions. Le groupe d'étude recommande la mise sur pied de ressources partout au Canada pour aider les nouveaux groupes à constituer des coopératives et à mobiliser avec succès des capitaux de placement. Très peu de cabinets d'avocats peuvent conseiller à ce sujet actuellement; il serait donc bon de veiller à améliorer cet aspect.

On devrait aussi songer à mettre sur pied une coalition de grandes coopératives bien établies, capables de collaborer avec un groupe spécial pour trouver des capitaux de démarrage pour les nouvelles coopératives. En d'autres mots, le système coopératif possède une bonne partie des ressources requises pour accroître les capitaux de placement disponibles pour les nouvelles coopératives, mais il n'y a actuellement aucun mécanisme permettant de tirer parti de cet avantage.

### **ANGen Program de la Saskatchewan**

La Saskatchewan a adopté une loi sur les coopératives de nouvelle génération en vertu de laquelle une coopérative peut offrir des parts de catégorie investisseurs. Ces parts sont toutefois limitées à 20 p. 100 du capital comparativement aux 50 p. 100 autorisés au Minnesota. Selon le modèle du Minnesota, au moins 60 p. 100 des profits doivent revenir aux membres usagers, de sorte qu'il est peu probable que des investisseurs injectent plus de 40 p. 100 du capital.

Le programme ANGen de la Saskatchewan prévoit jusqu'à 100 000 \$ pour ce qui suit :

- Évaluation des marchés : recherche sur les possibilités de commercialisation et sur les tendances du marché pour le produit proposé.
- Étude de faisabilité : analyse de la viabilité du projet et évaluation de ses chances de succès.
- Planification commerciale : développement des aspects liés à la commercialisation, à la gestion, aux ressources humaines, aux opérations et aux finances d'un bon plan d'entreprise.
- Développement organisationnel : établissement d'un cadre juridique pour officialiser la structure organisationnelle de la coopérative de nouvelle génération et élaboration des règlements internes et des articles pour la constitution en société.
- Dépliants : préparation et approbation du dépliant requis dans la réglementation de la Saskatchewan.
- Commission des valeurs mobilières : offre de garanties aux actionnaires potentiels.
- Préconception des installations : cahier de charges pour la conception des installations.
- L'aide ne peut couvrir les coûts de fonctionnement, ni l'achat de terres, de bâtiments ou d'équipement.

On nous a informés que seulement deux des trois coopératives admissibles ont eu recours à ce programme par année.

## **Coopératives de nouvelle génération en Alberta**

En Alberta, les coopératives de nouvelle génération (CNG) peuvent offrir n'importe quel pourcentage de parts de catégorie investisseurs. Selon le représentant du gouvernement chargé d'aider les CNG, neuf de ces établissements ont été créés, mais certains ne sont pas actifs.

Une nouvelle coopérative de transformation de la viande propose d'utiliser une structure hybride (à la fois société par actions et coopérative) pour mobiliser des capitaux et gérer certains aspects, comme l'exemption des gains en capital. Cette structure commerciale hybride donnerait lieu à la création d'une coopérative de nouvelle génération formée d'agriculteurs ayant des droits de livraison et des obligations envers la coopérative. Celle-ci investirait dans la société propriétaire de l'usine de transformation. On justifie cette structure hybride par le fait qu'elle facilite les choses tant pour les investisseurs qui ne sont pas du milieu agricole que pour les membres de la coopérative. Les bailleurs de capitaux de risque et d'autres investisseurs connaissent bien le modèle corporatif; les membres de la coopérative conserveraient leurs droits comme investisseurs majoritaires dans la nouvelle usine de transformation.

## **Programme de garanties d'emprunt – LPAACFC**

La rencontre initiale avec le comité de direction du projet a révélé que l'étude en cours sur ce programme visait à déterminer l'efficacité de l'aide et à proposer des améliorations. Comme cette étude sur la LPAACFC ne porte pas expressément sur les coopératives, on a demandé au groupe d'étude d'inclure des questions pour recueillir des données sur le recours à la LPAACFC par les coopératives.

Toutes les coopératives répondant à la question dans l'Ouest canadien et au Québec ont indiqué ne pas connaître le programme mis en œuvre en vertu de la LPAACFC. En Ontario et dans la région de l'Atlantique, le programme est aussi peu connu. Les coopératives qui n'envisagent pas d'expansion ou n'utilisent pas de liquidités pour assurer leur essor ne s'intéressent pas au programme, alors que d'autres veulent en savoir plus sur celui-ci au cas où elles auraient besoin d'assistance. Le sondage mené auprès des caisses populaires et des banques montre que certaines connaissent le programme, mais que la majorité ignore tout de celui-ci. (Cela est en partie dû au fait que la plupart de leurs coopératives clientes sont extrêmement fortes, de sorte que le risque n'est pas leur principale préoccupation; elles tendent donc à oublier l'existence du programme, parce qu'elles ne l'utilisent pas.)

Donc le fait que l'on ne tire pas parti du programme n'est pas dû à un manque de sensibilisation, mais plutôt à l'absence de besoin. Les coopératives qui ont participé à l'étude recommandent le plus souvent qu'on leur offre des garanties d'emprunt.

L'admissibilité à une garantie d'emprunt peut s'avérer un problème si l'on exige que tous les membres soient des agriculteurs. Cela limite l'accès pour les investisseurs, prévient l'adhésion de membres de la collectivité qui pourraient utiliser ces services et empêche

de récompenser les cadres en leur offrant des parts. Par conséquent, les critères d'admissibilité reposent sur un contrôle majoritaire par les agriculteurs.

## **Expérience dans les autres pays**

Aux États-Unis, on trouve un secteur coopératif très semblable à celui qui existe au Canada, ainsi qu'un environnement agricole et commercial analogue. Le groupe d'étude a donc mis l'accent sur les principales coopératives agricoles qui financent les autres coopératives aux États-Unis.

Une entrevue avec l'un des principaux banquiers de l'une des plus importantes institutions financières agricoles aux États-Unis a révélé certains facteurs à l'origine d'un virage vers les sociétés par actions à responsabilité limitée (SARL) comme structure privilégiée pour le démarrage des entreprises agricoles.

Le banquier en question a cité comme exemple le cas d'un important cabinet d'avocats, qui soutenait auparavant le développement des coopératives et qui conseille maintenant à de nombreux groupes d'agriculteurs intéressés à lancer de nouvelles entreprises à créer des sociétés par actions à responsabilité limitée ou à adopter la structure commerciale de telles sociétés. L'une des principales raisons à l'origine de ce virage réside dans le fait que les SARL auront plus de facilité à mobiliser des capitaux qu'une société par actions, non pas parce que les institutions financières les préfèrent, mais parce que de nombreux investisseurs les privilégient. Selon lui, les investisseurs préfèrent les SARL parce qu'ils peuvent vendre éventuellement leurs parts pour récupérer leur mise. Le banquier interrogé a aussi expliqué que sa clientèle agricole envisage de plus en plus d'investir à l'extérieur de ce secteur comme stratégie pour la retraite, et qu'à l'intérieur de cette stratégie, la capacité de réaliser un gain en capital et d'avoir des liquidités est cruciale. (Il faut noter que les lois régissant les structures d'entreprise ont récemment été modifiées dans plusieurs États afin de mettre les coopératives à pied d'égalité avec les sociétés par actions.)

Aux États-Unis, de nombreuses coopératives doivent attester chaque année que chacun de leurs membres est agriculteur. Cela limite la capacité d'attirer des cadres; le banquier interrogé cite en exemple un certain nombre d'usines d'éthanol que son institution a financées. L'institution a investi dans plus de 15 établissements dont la majorité des parts étaient détenues par les agriculteurs mais où les directeurs possédaient aussi des parts et étaient récompensés grâce à des options d'achat éventuel de parts. Ainsi, l'équipe de gestion était très intéressée à accroître la valeur de l'établissement, de sorte que les agriculteurs ont obtenu un bon rendement sur leur investissement.

L'institution financière en question a refusé de financer deux nouvelles usines d'éthanol en l'absence de soutien de la part des investisseurs locaux. Comme son représentant l'explique, les installations actuelles enregistrent une année exceptionnelle en raison de la cherté du carburant et des très bas prix du maïs. Par conséquent, la principale contrainte réside dans l'incapacité d'attirer des capitaux de placement locaux pour les deux nouvelles usines que son institution ne financera pas. Donc, dans ce cas, si le modèle

commercial proposé est une coopérative et si l'État interdit aux coopératives de vendre des parts de catégorie investisseurs de sorte que les investisseurs locaux ne sont pas intéressés, il est raisonnable d'affirmer que les coopératives ont moins facilement accès aux capitaux. Quant aux banques, elles sont prêtes à financer un certain pourcentage seulement d'une usine d'éthanol, peu importe la structure de l'entreprise.

Bref, cet expert en financement agricole, qui a débuté sa carrière en finançant un grand nombre de coopératives, constate un abandon du modèle coopératif **dans certains États** à cause de la plus grande latitude qu'offre un investissement dans une SARL. Il a aussi soulevé un autre point majeur en précisant que les bons projets sont financés peu importe la structure de l'entreprise. Il a aussi expliqué que dans son secteur, les agriculteurs ont réalisé des gains intéressants en investissant dans leurs propres exploitations, de sorte qu'ils éprouvent une certaine réticence à investir au-delà de la ferme. Selon cet expert financier, de nombreux projets ont été appuyés par des agents de développement économique dans le but de créer de l'emploi au sein de leur collectivité, plutôt que d'être présentés par des agriculteurs bien établis soumettant une bonne analyse de rentabilisation à l'appui de la création d'une entreprise à valeur ajoutée. Par conséquent, certains des projets non financés étaient des tentatives de lancement d'une entreprise dans le mauvais secteur agronomique. Cela a entraîné l'échec de certaines coopératives aux États-Unis; le banquier en question en a cité plusieurs exemples, dont des entreprises dans lesquelles son institution avait investi.

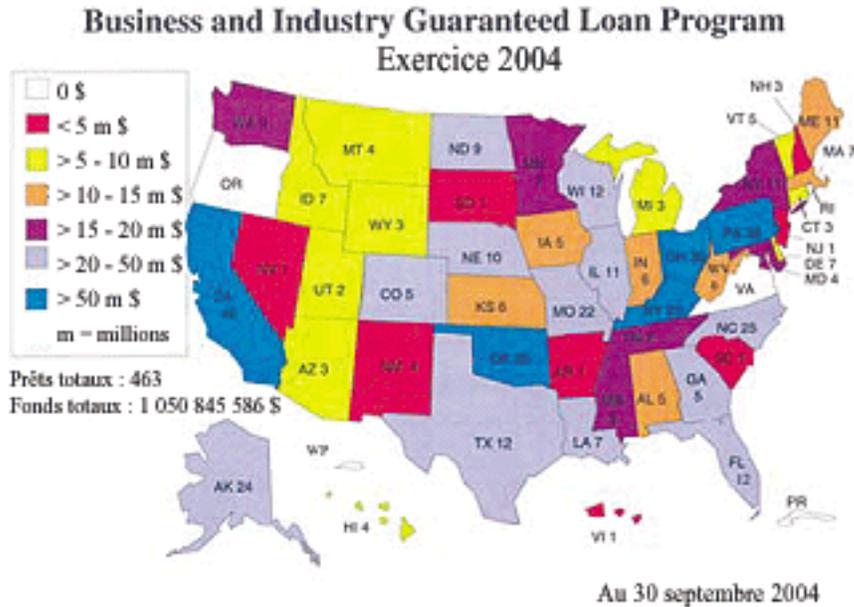
La CoBank a connu beaucoup de succès en finançant des coopératives; cependant, en raison de modifications à la réglementation, un grand nombre d'institutions financières peuvent maintenant lui livrer concurrence. Aux États-Unis, les coopératives ont plus de choix et les taux d'intérêt sont plus compétitifs; les coopératives américaines ont donc plus facilement accès aux capitaux que par le passé.

La principale conclusion que doivent en tirer les coopératives canadiennes, c'est qu'une structure de financement plus souple peut prévenir l'émergence d'une tendance semblable au Canada. Le banquier coopératif a admis en toute honnêteté qu'il conseillera à un groupe de s'orienter vers les SARL plutôt que vers une structure coopérative; c'est ce que l'on observe d'ailleurs sur le marché. **Remarque :** Le territoire desservi par ce banquier ne comprend pas les États qui ont adopté des lois autorisant les coopératives à offrir jusqu'à 50 p. 100 de parts **de catégorie investisseurs**.

### **Programmes de prêts aux coopératives aux États-Unis**

Le *Business and Industry (B&I) Guaranteed Loan Program* prévoit des garanties allant jusqu'à 80 p. 100 du prêt offert par un établissement commercial. Le capital emprunté peut servir de fonds de roulement, pour la machinerie et l'équipement, les bâtiments et les biens immobiliers, ainsi que pour certaines mesures de refinancement de la dette. Toutes les entités légalement constituées, notamment les coopératives, les sociétés par actions, les partenariats, les fiducies ou toute autre entité à but lucratif ou non lucratif, sont admissibles à l'aide prévue au titre du *B&I Guaranteed Loan Program*. Le montant global maximal que peut obtenir un emprunteur dans le cadre de ce programme s'élève à

25 millions de dollars. En outre, jusqu'à concurrence de 10 p. 100 des fonds du programme peuvent servir à financer des organismes coopératifs à valeur ajoutée pour des prêts dépassant 25 millions de dollars, et ce, jusqu'à un montant maximal global de 40 millions de dollars. Une coopérative bénéficie ainsi d'une garantie d'emprunt plus élevée que les autres types d'entreprise.



Le montant maximal qui peut être octroyé au titre des *Value-Added Producer Grants* (VAPG) s'élève à 500 000 \$. De plus, le demandeur ou une tierce partie doit verser des fonds de contrepartie d'un montant égal aux fonds reçus au titre des VAPG. En 2004, environ 13,2 millions de dollars ont ainsi été versés sous forme de subventions. Les subventions visant le développement des coopératives rurales sont consentis pour la mise sur pied et le fonctionnement de centres de développement des coopératives, principalement pour l'amélioration de la situation économique des régions rurales grâce à la création de nouvelles coopératives et au peaufinage des opérations des coopératives existantes. Le montant maximal admissible s'élève à 300 000 \$ et les bénéficiaires doivent contribuer des fonds de contrepartie correspondant à 25 p. 100 des coûts totaux du projet. Au 10 septembre 2004, environ 6,3 millions de dollars avaient ainsi été octroyés à 24 bénéficiaires.

## CoBank

Selon un représentant de la CoBank, les changements récents apportés aux lois gouvernant les coopératives dans plusieurs États rendent aujourd'hui possible l'injection de capitaux propres dans ces entreprises, car les coopératives offrent maintenant des parts de catégorie investisseurs. Selon le représentant interrogé, son institution n'a pas modifié sa politique de financement à la suite de ces changements, mais grâce à ces nouvelles dispositions, les coopératives trouvent beaucoup plus facilement des capitaux de placement dans la collectivité locale. De plus, son institution a conclu un partenariat avec une grande entreprise de capital de risque, de sorte qu'elle finance plus de coopératives dans les États où les nouvelles dispositions législatives autorisent cette option. Un tableau comparant l'essor des sociétés par actions à celui des coopératives au Wisconsin illustre bien cet impact.

### Nouvelles déclarations - Wisconsin

Année	Nombre total de sociétés par actions	SARL	PRL	Coopératives
1996	8 533	3 478	880	14
1997	7 952	5 567	962	12
1998	7 035	7 656	787	16
1999	6 767	9 785	596	8
2000	6 647	11 674	489	12
2001	5 828	13 953	424	22
2002	5 716	17 388	367	14
2003*	3 424	12 548	211	6

\*Premier semestre

Source : Bernice Smith, Wis. Dept. Of Financial Institutions (608/264/7803)

REMARQUE : On ne peut obtenir de données comparables pour le Minnesota auprès du Secretary of State

Le tableau qui précède montre la tendance à investir dans les sociétés par actions à responsabilité limitée (SARL) et les partenariats à responsabilité limitée (PRL) plutôt que dans les coopératives.

Voici un extrait du communiqué du Minnesota sur la nouvelle loi sur les coopératives (traduction libre) :

*Le Chapter 308B, cette nouvelle loi historique, a été proposé afin d'offrir aux coopératives du Minnesota suffisamment de latitude pour mobiliser des capitaux propres aux fins de modernisation et l'expansion.*

*Le Chapter 308B permet de chercher des capitaux auprès des investisseurs non membres et des membres usagers pour répondre aux besoins minimaux de financement et obtenir un rendement supérieur à 8 p. 100 sur l'investissement.*

*Conformément au Chapter 308B, les membres usagers détiennent au moins 50 p. 100 des droits de vote dans les dossiers généraux de la coopérative. Ils sont assurés d'au moins 50 p. 100 des votes au conseil d'administration et leurs votes sont comptabilisés en bloc. Ce seuil de 50 p. 100 favorise un processus décisionnel par consensus avec les investisseurs faisant aussi partie du conseil d'administration. Cependant, les membres usagers peuvent augmenter ce minimum.*

*Le Chapter 308B protège bien les membres usagers. Ceux-ci ont droit à au moins 60 p. 100 des profits répartis de la coopérative, à moins qu'ils ne votent pour limiter ce droit. S'ils votent en faveur d'une réduction de leurs droits financiers à moins de 60 p. 100, ils recevront quand même au moins 15 p. 100 des profits, même si les investisseurs possèdent plus de 85 p. 100 du capital. Les membres usagers peuvent établir des niveaux beaucoup plus élevés pour leurs droits financiers dans les règlements internes.*

L'étude sur l'accès aux capitaux aux États-Unis révèle clairement que les changements apportés à la structure des coopératives grâce à l'intégration de parts de catégorie investisseurs se sont avérés nécessaires pour rendre le modèle coopératif plus concurrentiel pour l'obtention d'investissements.

## **L'équipe d'experts-conseils**

**FBC** est une entreprise privée d'experts-conseils en matière fiscale et en affaires qui se spécialise dans les réponses aux besoins du Canada rural. FBC mène ses activités depuis plus de cinquante ans et compte plus de 22 000 adhérents qui ont recours à ses services de préparation de déclarations de revenus; l'entreprise soumet ainsi tous les ans plus de 50 000 déclarations de revenus. En réponse à une demande de nos adhérents, FBC est en train de mettre sur pied une des plus importantes équipes d'experts-conseils en affaires axée sur les besoins du Canada rural.

### **Ron Witherspoon, P. Ag., vice-président, Services consultatifs, FBC.**

M. Witherspoon compte plus de trente ans d'expérience dans le domaine des finances et des investissements agricoles. Tout récemment, il a géré une entreprise d'experts-conseils en capital-risque agricole qui a créé plus de deux douzaines de nouvelles entreprises, toutes dans le secteur agricole à valeur ajoutée. Ron siège au conseil d'administration de nombreuses organisations à but lucratif et à but non lucratif et a été le représentant de la Saskatchewan au sein du comité fédéral-provincial sur l'attraction d'investissements.

Ron a grandi dans une ferme de Carberry, au Manitoba. Après avoir obtenu son diplôme de l'Université du Manitoba, il a travaillé dans quatre provinces pour le compte de Financement agricole Canada. Au sein de cet organisme, il a occupé les fonctions de vice-président adjoint, Prospection de clientèle et v.-p. adjoint, Gestion de portefeuille (responsable de l'évaluation du risque), au siège social, puis les fonctions de v.-p. adjoint, Prêts et v.-p. adjoint, Administration, dans la région de la Saskatchewan. Ron a dirigé des alliances créées avec des multinationales et compte un très grand nombre de relations dans le secteur agricole des États-Unis. Ron est également effectivement bilingue.

**John McGee** – John a terminé une carrière de trente-cinq ans à Financement agricole Canada (FAC) et à pris sa retraite en 2003. Au cours de sa carrière, John a travaillé au sein de la plupart des sections de cette institution financière, y compris à des postes comportant du travail technique et de la supervision de programmes dans les secteurs de la constitution de dossiers de prêt, de l'administration de prêts existants, de la résolution de problèmes touchant des agriculteurs éprouvant des difficultés financières, des relations publiques, des services consultatifs ainsi que dans le cadre de divers programmes spéciaux. Au cours des dernières années de sa carrière, John a travaillé avec des clients aux prises avec de sérieuses difficultés financières, afin de trouver une solution à leurs problèmes. Dans un grand nombre de ces cas, le travail a nécessité un effort coopératif avec le Service de médiation en matière d'endettement agricole.

Pendant ses années à FAC, John a acquis une expérience considérable dans le domaine des enquêtes. Il a été coordinateur pour la province de l'Ontario dans le cadre d'une enquête où il a assuré la formation du personnel chargé de remplir les questionnaires, la formulation de réponses à des questions ainsi que la coordination des opérations et la vérification des questionnaires remplis. John a également rempli personnellement des questionnaires dans diverses exploitations agricoles du Centre de l'Ontario, dans le cadre de deux des enquêtes menées par FAC.

**Gary Shufelt** – Gary a géré le Programme de planification d’initiatives agricoles pour le compte d’Agriculture et Agroalimentaire Canada et a occupé divers postes de gestion et de recherche au sein de Financement agricole Canada (FAC). Gary est en mesure d’effectuer des interviews dans les deux langues officielles; il a résidé tant dans l’Est que dans l’Ouest du Canada.

Gary est né dans une ferme au Québec; il a occupé divers postes au sein de FAC; en qualité d’adjoint exécutif du président, il a établi un certain nombre de relations avec Agriculture et Agroalimentaire Canada et avec de nombreuses associations agricoles, y compris des coopératives de langue anglaise et de langue française. Gary était responsable de divers projets de recherche importants, dont un grand nombre étaient fondés sur des données qu’il avait aidé à compiler à partir des résultats d’enquêtes agricoles. Gary a organisé une enquête auprès des participants au Programme de planification d’initiatives agricoles; ce programme est un des mieux cotés parmi tous les programmes qui ont été offerts jusqu’à maintenant.

**Gérald Tétreault, MBA** – Gérald est bilingue; il a acquis plus de vingt-six années d’expérience dans le secteur agricole. Gérald est expert-conseil pour le Service de médiation en matière d’endettement agricole depuis 1986, au Québec. En outre, il a occupé un poste de gestion de niveau supérieur au sein de l’Union des producteurs agricoles du Québec (UPA).

Gérald Tétreault fournit des services d’expert-conseil à des organisations agricoles, à des administrations publiques ainsi qu’à des particuliers. Il a participé à différentes études menées par l’UPA, par le ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation du Québec et par la firme KPMG. Il a également réalisé des interviews pour le compte de Financement agricole Canada, du Bulletin des Agriculteurs, de KPMG et des maisons de sondages IQOP et SOM.