

*Étude de cas*

# Reprise collective

## Jardins de Tessa



Repreneuriat  
Collectif

# Jardins de Tessa

## Jardins de Tessa

14, chemin Ballerina, Frelisghburg  
450 203-5977  
[jardinsdetessa.com](http://jardinsdetessa.com)

La coopérative de travail  
compte aujourd'hui:

**4** membres travailleurs

**1** membre-auxiliaire\*

**4-5** employés.

\*Un membre auxiliaire est une personne qui a la capacité effective d'être membre, et qui est dans sa période d'essai comme membre.

Qui sont les Jardins de Tessa? Une ferme maraîchère qui produit plus d'une quarantaine de légumes certifiés biologiques, des cantaloups et des melons ainsi que des fleurs. Les produits sont vendus en paniers et distribués à Montréal, dans les quartiers Centre-Sud et Villeray, ainsi qu'à la ferme. On peut aussi retrouver ces produits au marché public de Sutton.

Signes distinctifs : En fin de saison, les Jardins de Tessa vendent à d'autres fermes, et vendent aussi en gros volumes, notamment à Bioloaux (Estrie), un regroupement de fermes vendant sans intermédiaires. Par ailleurs, les Jardins de Tessa sont une référence auprès des jeunes cultivateurs et cultivatrices pour la mission pédagogique qu'ils se donnent auprès de ceux et celles qui viennent y travailler. Plusieurs ont d'ailleurs parti leur propre ferme après avoir travaillé un moment aux Jardins de Tessa.

1997

Fondation de  
l'entreprise SENC

2019

Reprise collective en  
coopérative de travail

Dès l'achat de la terre en 1997, Frédéric Duhamel, diplômé en écologie, amorce la transition de la production conventionnelle en maraîchage vers la culture biologique. Il opère alors la ferme sous la forme juridique d'une société en nom collectif (SENC) sur une terre qu'il loue.



## Pourquoi une reprise collective?

En 2019, après de nombreuses réflexions, et de concert avec cinq autres membres fondateurs, tous employés, ils constituent la coopérative Jardins de Tessa, coopérative de travailleurs. C'est pour lui **une étape importante qui lui permet de diminuer la charge mentale découlant de la responsabilité liée aux activités de la ferme, tout en assurant la continuité de ses 25 années d'agriculture**. Il mettra au profit de la nouvelle coopérative son savoir-faire et son savoir-être.

### Les avantages de la reprise collective

- Le partage des responsabilités avec les membres.
- Le cédant reste partie prenante de l'entreprise via la reprise collective, et en assure la relève tout en restant impliqué dans les opérations.
- La facilité pour la coopérative d'avoir accès aux actifs (terre, bâtiments et équipements).
- Les membres fondateurs étaient déjà en relation d'affaires; ce qui simplifie la continuité des activités.

### Résultats

La coopérative a bénéficié de nombreux avantages lors de cette reprise collective :

- Un accès à l'expertise du cédant qui reste impliqué dans les opérations.
- Une mise en marché renforcée, incluant 300 paniers de juin à novembre, ainsi que ceux vendus au marché public de Sutton à chaque semaine pendant la saison.
- Un achalandage renforcé de 70 à 75 % clients récurrents.
- Les compétences cumulées des membres.
- Une capitalisation simplifiée qui évite à la coop d'avoir recours à du financement externe.

# Les principaux défis rencontrés

**01** La constitution de la coopérative s'est faite durant la période la plus occupée de l'année à la ferme, soit celle de la production. De même, plusieurs rencontres ont été organisées durant tout le processus afin d'échanger sur le projet de reprise.

**Solution :**

**une implication de tous les membres a été particulièrement importante afin de maîtriser rapidement le mode de fonctionnement de la coop. Pour se faire, plusieurs rencontres se sont déroulées avec la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ). Bref, on a mis les bouchées doubles!**

**02**

Le transfert de la gestion administrative. La personne en charge de la comptabilité de l'entreprise ayant quitté, il a fallu que l'un des membres prenne le relais afin de s'assurer de la continuité des opérations.

**Solution :**

**une formation de deux mois avec la technicienne comptable de la coop a été nécessaire pour maîtriser cet aspect de la coop.**

**03**

Il fallait minimiser l'impact fiscal de la reprise collective auprès du cédant, M. Duhamel. C'est-à-dire amortir le coût d'imposition à court terme.

**Solution :**

**un contrat de location-achat sur cinq ans des actifs (matériel, équipements, tracteur, caisses de récolte) a été signé, ce qui permettait de différer l'impôts sur plusieurs années. La coopérative loue aussi la terre de la SENC et celles d'autres propriétaires terriens pour un total de trois locations.**



## L'apport de la CDRQ

L'accompagnement avec la CDRQ a vraiment été bénéfique. Ce qui a été le plus aidant est la **structure** que cela a donné au groupe de membres fondateurs, de la **méthode**, un aide-mémoire mais aussi et surtout la **compréhension du processus de création d'une coopérative**. Ils se sont sentis appuyés et non laissés à eux-mêmes. La reprise n'ayant pas nécessité de de financement externe ni pour l'achat de la terre ni pour le fonds de roulement, cela a été un réel avantage pour la coopérative en démarrage.

Élément facilitant à la reprise : une bonne évaluation du matériel roulant, du bâtiment et des terres avait été fait juste avant la reprise de même que la mise à disposition des états financiers des cinq dernières années.

# Bien réussir une reprise collective : quelques conseils

## L'importance du travail d'équipe

« *Cela prend de la souplesse, peu d'orgueil et, évidemment, le travail d'équipe est essentiel* », dit Frédéric Duhamel. En ce sens, il importe aussi de bien choisir les membres qui feront partie de la coopérative et bien les accompagner : les informer, répondre aux questions, clarifier le rôle de chacun, etc. « *J'ajouterai qu'il est important de leur accorder une période d'essai* », estime M. Duhamel. De cette manière, tant les membres que les futurs membres peuvent évaluer leur façon de travailler ensemble et établir un lien de confiance.

## L'importance d'une saine rentabilité

Faire un suivi serré des états financiers permet de s'ajuster en temps réel. En effet, en présentant les états financiers deux ou trois fois durant la saison de production aux membres, cela permet de moduler les efforts. « *Par exemple, si en septembre on constate qu'on a moins vendu que d'habitude à cette période, on va redoubler d'efforts* », illustre Frédéric Duhamel.



## L'importance des spécialistes

Pour faciliter une reprise collective, la présence de spécialistes est importante. Comme il s'agit ici d'une coopérative de travail, des experts en coopératives, comme ceux de [Réseau Coop](#), peuvent fournir de précieux renseignements notamment sur les aspects des finances, des règlements, de la structure organisationnelle, etc.

« *Les réseaux Agriconseils, créés par le MAPAQ, peuvent également être d'une grande aide* », dit Caroline Martineau, conseillère en développement coopératif. Les réseaux Agriconseils proposent en effet une série de services qui peuvent s'avérer très utiles. Ils peuvent, par exemple, accompagner les entreprises dans la gestion de leur enveloppe d'aide financière, contribuer au développement de leurs affaires, aux pratiques culturelles, etc.

De plus, faire appel au service de comptabilité et de fiscalité de l'UPA peut aussi s'avérer judicieux.



## Et l'avenir?

« Continuer à faire ce dans quoi on est bon, et augmenter notre productivité, soit les ventes de nos paniers », dit Frédéric Duhamel. Par ailleurs, si M. Duhamel souhaitait vendre un jour la ferme, la coopérative serait, bien sûr, le premier acheteur sollicité. Il y aurait aussi la possibilité de créer une FUSA, c'est-à-dire une fiducie d'utilité sociale agroécologique, cela afin de préserver la continuité de l'exploitation agricole.