

Fiche thématique 1

Page 1/5

Faciliter la transmission dans les collectifs grâce au choix d'un statut adapté et à un accès facilité aux parts sociales

Les modalités d'organisation des collectifs d'agriculteurs peuvent être extrêmement variées. Le droit propose en effet de très nombreuses formes de sociétés mobilisables, celles-ci emportant des conséquences différentes pour les associé.es participants à l'activité, notamment en termes de transmission. Les porteur.euses de projet vont choisir entre ces différentes formes de sociétés en fonction de leurs objectifs.

Place des sociétés agricoles de production dans l'agriculture française

Depuis 1964, avec la création des premiers GAEC*, les sociétés d'exploitation agricole ont pris une place toujours plus importante dans le paysage agricole français.

Aujourd'hui (chiffres 2023), les agriculteurs.trices en société sont majoritaires (250 000 [dont 87 000 en GAEC*, 74 000 en EARL* et 25 000 en SCEA*] contre 166 000 exploitant.es individuel.elles). Les sociétés représentent aujourd'hui plus de 40 % des exploitations françaises et mobilisent 68 % de la main-d'œuvre agricole totale. De plus 46 000 exploitant.es se déclarent en pluralité d'exploitations.

Mais, au-delà de ce constat, il faut aussi noter une augmentation constante de choix « atypiques » (SAS*, holding, montages, options impôt sur les sociétés - IS) depuis plusieurs années et, plus récemment, une appétence croissante pour des schémas mutualistes, notamment de type SCOP*, de la part de certains publics de porteur.euses de projet. Ce mouvement a, pour le moment, un poids limité. Ainsi 29 SCIC* (avec 96 salarié.es), et 21 SCOP* (avec 334 salarié.es) à objet agricole principal seraient actives. Notons par ailleurs l'existence d'une SCAEC*.

* : les sigles sont définis dans le tableau en page 5.

Les objectifs des porteur.ses de projet

Par définition, chaque collectif porte ses propres objectifs, en fonction de la personnalité de ses membres, de leur situation, de ce qu'il souhaite à titre individuel ou pour le collectif...

Les enquêtes réalisées dans le cadre du projet RECOLTERA donnent une image précise des attentes des porteurs.euses de projet, et des voies de solutionnement envisagées ou mises en œuvre.

Parmi les principaux objectifs exprimés, on peut noter la facilitation de l'accès aux parts sociales et la maîtrise du capital, voire le blocage de la valeur des parts à leur nominale ou la constitution obligatoire de réserves impartageables.

Accès facilité aux parts (contrôle de la valeur des parts)

Par principe, lorsqu'un·e associé·e rentre dans une société, c'est la valeur actuelle de l'entreprise qui définit le coût de son entrée (en fonction du volume de parts acquises). Ce principe est notamment vérifié par l'administration fiscale. Pour autant, les associé·es peuvent souhaiter limiter cette valeur et faire des choix de structuration ou d'organisation allant dans ce sens.

Seuls les outils coopératifs (SCOP, Coopérative agricole, CUMA, Société d'intérêt collectif agricole [SICA]) permettent de stabiliser la valeur des parts de la société à une somme fixe, qui correspond à la

valeur d'origine (dite aussi nominale) des parts. Ce principe est lié au statut coopératif et est parfaitement opposable, c'est-à-dire qu'il s'impose aux personnes pouvant avoir intérêt à le remettre en question, comme l'administration fiscale.

Ainsi, pour une société coopérative de production agricole, un·e associé·e exprime que « Pour devenir viticulteur dans la coop, il faut prendre 20 000 € de parts sociales, à comparer avec le coût d'installation en individuelle soit environ 400 000 €. Donc oui ce statut facilite la transmission puisque le capital de l'ensemble de l'outil n'a pas à être racheté par la génération suivante ». Pour une autre, « les principes coopératifs sont plutôt facilitants pour la transmission : outils communs financés par les créateurs de la coopérative et transmis de générations en générations à la valeur nominale ».

Les associations permettent aussi cet effet de blocage, mais sur des fondements juridiques différents : « Le côté associatif permet aux personnes qui entrent dans le collectif de ne pas avoir à investir quoi que ce soit. Et cela me paraît facilitant pour elles ».

Dans les autres sociétés (GAEC, EARL, SCEA, sociétés commerciales...), les associé·es peuvent décider de ne pas réévaluer leurs parts. « Le GAEC facilite la transmission : il n'y a pas de changements en cas de départ, simplement le remboursement des parts. Il n'y a pas de réévaluation des parts. Cela évite de fragiliser le GAEC en cas de départ ». Mais il faut rappeler que la validité de ce type de choix dépendra de l'entente entre les associé·es, et son opposabilité, notamment à l'administration fiscale, dépendra du régime fiscal du collectif et du niveau de sous-évaluation impliquée.

Accès facilité aux parts (étalement de la reprise ou le coût d'entrée)

Le choix d'étalement de la reprise du capital, rencontré très souvent, est possible dans toutes les sociétés (sauf en GAEC si le·la cédant·e reste associé·e sans être exploitant·e, et en EARL si la majorité du capital ne reste pas détenue par un·e ou des associé·es exploitant·es). Dans certains collectifs, il est défini un ticket d'entrée (une valeur à investir à l'entrée), suivi d'une planification de l'augmentation de l'investissement du·de la nouvel·le entrant·e. Il s'agit là d'un choix contractuel possible dans toutes les sociétés. Une société prévoit par exemple que « chaque part doit être libérée pour 25% à la souscription. Ensuite par tranche de 25% à la date de clôture de chacun des 3 exercices suivants celui de la souscription ».

Notons aussi que certains collectifs peuvent accueillir une nouvelle personne sans ticket d'entrée, cela peut être le cas en association ou, dans les formes sociétaires, par le choix



d'un accueil sous un statut temporaire de salarié.e ne nécessitant pas de participer au capital, mais visant à ce que l'entrant.e devienne associé.e à terme ... *« On a une règle tacite. Tu es salarié.e non associé.e pendant quelques années avant de déposer ta candidature. L'idée c'est que c'est un peu à l'essai. Quand quelqu'un devient associé.e, c'est qu'il ou elle amène une compétence à l'entreprise ».*

Impartageabilité du patrimoine de l'entreprise

L'objectif est ici de sanctuariser, sécuriser, le patrimoine de l'entreprise. *« C'est notre point de départ. Il fallait pouvoir faire en sorte que ce qu'on allait commencer puisse se pérenniser au-delà du groupe de départ. C'est pour ça que la question du capital a été évacuée. Le capital d'exploitation appartient à une SCOP, le capital foncier appartient à Terre de Liens, pour assurer la pérennité du projet ».* Il est donc courant que cette question soit abordée tant du point de vue du capital mobilier que du foncier, à travers une foncière, un Groupement Foncier Agricole (GFA) ou une Société Civile Immobilière (SCI) - (ces choix apparaissent clairement chez certains collectifs enquêtés).

Dans les structures impliquant l'impartageabilité du capital et où les membres actifs ont un statut salarié, ces deux points apparaissent liés... *« L'association de préfiguration a donné la création de la SCIC : la ferme est pensée comme un Commun. Le salariat a été l'option rapidement adoptée, car il correspond au choix de gérer de manière collective les activités de la ferme qui sont très intégrées les unes aux autres, de permettre l'entrée dans le projet sans apport important de capital, et d'offrir un statut social plus protecteur aux travailleurs »...* ou en SCOP *« L'intérêt est le capital socialisé... et son corollaire : statut du salariat, cotisations réelles, chômage pour rebondir... on va pas forcément être paysan.ne toute sa carrière : l'idée et de pouvoir entrer facilement mais aussi pouvoir sortir facilement. Pour devenir associés : on a juste besoin de 50€ (part sociale) et d'un contrat de travail ».*

Une vigilance cependant : ce choix de s'imposer l'impartageabilité du patrimoine de l'exploitation est propre au statut légal de la coopérative ou de l'association. Dans les autres sociétés, non soumises aux principes du mutualisme, les membres ne peuvent que se donner des lignes directrices et limiter l'accumulation des actifs de l'entreprise, notamment par le recours à une structure foncière extérieure ou à une CUMA pour le matériel.

Réserves obligatoires minimales

Dans les sociétés coopératives et certaines sociétés commerciales, des réserves doivent être constituées. Mais elles ne sont impartageables que dans les sociétés coopératives. Dans les autres types de sociétés, il apparaît que les statuts prévoient souvent une mise en réserve obligatoire jusqu'à un certain seuil des excédents. *« Nous essayons d'avoir un capital social peu élevé, et un compte courant associé que nous essayons de ne pas faire gonfler. Nous préférons rémunérer le travail plutôt que le capital, pour faciliter les départs »* ou *« La valeur des parts peut être réévaluée. Le principe initial était de ne pas sortir de la structure avec plus de capital que celui mis au départ, et de mettre les bénéfices en réserves. Il n'y a pas de rémunération du capital ».*

L'objectif est ici de favoriser l'autofinancement de l'activité, sans laisser les comptes courants d'associés augmenter considérablement, ce qui représente un danger lors de la transmission puisqu'il faut les rembourser ou les céder (à leur nominal, c'est-à-dire la somme inscrite au crédit du compte), *« C'est une question de gestion, il ne faut pas faire augmenter trop les comptes courants ».*

D'autres objectifs peuvent être cités...

- La mutualisation des coûts, par la participation à un groupement d'employeur, une CUMA, une société foncière (foncière / SCI / GFA, mise à disposition par un espace-test agricole) ...
- La gestion des financements : outre l'utilisation des réseaux bancaires, certains collectifs organisent l'accès à des garanties par le biais de cautions du collectif, d'autres prévoient que la caution solidaire des prêts bancaires soit transmise des partants aux nouveaux membres.
- L'accès aux aides publiques, par différents choix, avec une mention particulière pour le GAEC et son régime de transparence, « *Le choix de départ était le GAEC. Le collectif avait réfléchi à la SCOP, mais qui n'était pas reconnue comme société agricole et qui ne permettait pas de toucher les aides de la PAC à l'époque de la création* ». Ou encore « *Ce qui facilite dans le statut associatif c'est les aides à l'emploi, pour la rénovation, pour avoir recours au bénévolat. Il y a quand même une limite par rapport à l'accès à certaines aides agricoles* ».



Caractérisation des principales formes sociétaires citées

<p>GAEC Société civile d'exploitation agricole soumise à agrément Objet : activités agricoles en commun dans les conditions d'une exploitation familiale. Associés : ils doivent tous participer au travail et à la gestion. Régime fiscal : le GAEC peut être constitué au micro-bénéfice agricole (micro-BA) du fait de la transparence fiscale. Régime social : chaque associé est chef d'exploitation. Régime économique : transparence.</p>	<p>EARL Société civile d'exploitation agricole à responsabilité limitée Objet : activités agricoles. Associés : au moins un associé exploitant gérant. Régime social : chef d'exploitation pour les associés exploitants. Régime économique : EARL traitée comme une exploitation individuelle.</p>
<p>SCEA Société civile de droit commun (voir aussi groupement foncier agricole (GFA), société civile immobilière (SCI)) Objet : civil (choix statutaire de l'activité agricole). Associés : liberté de choix et de fonction. Régime social : dépend du statut des personnes assurant le travail et/ou la gestion. Régime économique : comme un exploitant individuel si la société est à objet agricole.</p>	<p>SARL/SAS Sociétés commerciales Objet : libre sauf activité réglementée. Partage des bénéfices : réserves obligatoires partageables. Régime social : associé salarié au sens social si minoritaire ou égalitaire en SARL. Salarié pour les dirigeants de SAS. Régime économique : idem SCEA (mais, si associés salariés : aides à l'installation interdites et règles particulières pour les aides de la PAC).</p>
<p>SCOP Société coopérative de production Objet : l'activité peut être de nature agricole, commerciale, industrielle, artisanale ou encore de services. Associés : les salariés ayant le statut d'associé (associés actifs) doivent obligatoirement détenir 51 % du capital de la société. Partage des bénéfices : favorisant les salariés et salariés associés. Obligation de constituer des réserves. Caractéristique : impartageabilité du patrimoine et cession de parts à leur valeur nominale. Régime social : les associés actifs sont salariés. Régime économique : difficultés d'accès aux aides de la PAC et interdictions aux aides à l'installation.</p>	<p>SCIC Société coopérative d'intérêt collectif Objet : projet d'utilité sociale qui s'inscrit dans le développement local. Associés : toutes les parties prenantes d'un projet (salariés, bénévoles, collectivités ou encore les bénéficiaires). Partage des bénéfices : constitution obligatoire de réserves impartageables. Régime social : dirigeants et associés actifs ont un statut de salarié. Avatar : les CAE, coopératives d'activité et d'emploi, sont constituées sous forme de SCOP ou de SCIC. Elles permettent à un entrepreneur d'intégrer la coopérative afin de pouvoir y tester son projet, quelle que soit l'activité. La CAE s'occupe de toute la gestion administrative, fiscale et comptable des porteurs de projet.</p>
<p>SCA dont SCAEC Société Coopérative Agricole/ Société coopérative agricole d'exploitation en commun Objet : activité d'approvisionnement, de fourniture de services et de mise en marché au bénéfice des exploitations adhérentes. La SCAEC est un des types de SCA permettant l'exploitation en commun de terres agricoles. Associés : personnes physiques ou morales ayant une activité agricole, autres coopératives agricoles. En SCAEC, les associés coopérateurs peuvent avoir la qualité de salarié agricole. Partage des bénéfices : constitution obligatoire de réserves. Possibilité de verser des ristournes coopératives ou/et des intérêts aux parts sociales dans la limite d'un plafond. Caractéristique : impartageabilité des réserves et remboursement des parts sociales à la valeur nominale.</p>	<p>CUMA Coopérative d'utilisation de matériel agricole Objet : société coopérative de services dont l'objet est la mise à disposition de matériels et équipements agricoles. Associés : personnes physiques ou morales ayant une activité agricole, autres coopératives agricoles. Partage des bénéfices : constitution obligatoire de réserves. Possibilité de verser des ristournes coopératives ou/et des intérêts aux parts sociales dans la limite d'un plafond. Caractéristique : nombre minimum d'associés coopérateurs de 4 (7 pour les autres SCA). Impartageabilité des réserves et remboursement des parts sociales à la valeur nominale.</p>

Illustrations : © Coline Gwinner
Pictogrammes : © Vecteezy.com

Faciliter la transmission au sein des collectifs agricoles par la gestion de la propriété foncière et immobilière

Que ce soit pour une ferme, une coopérative ou un magasin de producteurs, la propriété foncière et immobilière est l'objet de nombreux questionnements au sein des collectifs : faut-il mieux être propriétaire ou locataire de son outil de travail ? individuellement ou collectivement ? quel montage de mise à disposition ?

La transmission du foncier peut présenter le risque de fragiliser économiquement et humainement le groupe au moment du départ ou de l'arrivée d'un membre si cet aspect n'a pas été anticipé.

Cette fiche présente les enseignements issus d'enquêtes réalisées auprès de collectifs dans le cadre du projet RECOLTERA.

Une gestion collective du foncier pour éviter les tensions et les dépendances

Des problématiques de transmission ont été identifiées lorsque la société n'est pas le preneur du bail :

- Mise à disposition de foncier par un des associés qui est propriétaire
- ou mise à disposition de foncier par un des associés qui est preneur d'un bail

Dans certains collectifs, un seul membre ou une partie des membres seulement est propriétaire du foncier, et le met à disposition de l'ensemble du collectif. Au-delà du déséquilibre symbolique qui peut être générateur de tensions, cela peut entraîner une dépendance effective du collectif au membre propriétaire (ou locataire preneur du bail qui est mis à disposition du collectif) : comment l'avenir du collectif est-il assuré en cas de départ de cet·te associé·e ? Les modalités de transmission du foncier ont-elle été prévues ?

Exemple de risque d'une mise à disposition sans bail par un associé propriétaire sur une ferme collective bretonne :

« En tant que propriétaire du foncier et de la ferme, X (nldr : membre du collectif) met à disposition le lieu. Les autres membres du collectif se sentent redevables et s'assurent que les prises de décision soient ok pour elle. » « Cette associée prendra bientôt sa retraite et cela pose énormément de questions sur l'installation foncière de ce collectif. »

La conclusion d'un bail entre le propriétaire et la société sécurise cette dernière par les droits conférés par le statut du fermage (hors exercice du droit de reprise du propriétaire).

Le collectif sus-cité envisage désormais de conclure un bail entre la propriétaire et le collectif.

La gestion collective du foncier (par la structure collective ou par une structure ad-hoc) semble donc faciliter sa transmission en cas de mouvement foncier.

Transmission de foncier en propriété au sein du collectif

Certains collectifs font le choix de maîtriser leur assise foncière en étant propriétaire de tout ou une partie de l'outil de production, soit via la structure de production, soit via une structure propriétaire ad-hoc, souvent un Groupement Foncier Agricole - GFA ou une Société Civile Immobilière - SCI.

On retrouve alors les mêmes enjeux dans la gestion et la transmission du capital foncier que pour le capital social. C'est-à-dire que la propriété foncière peut venir alourdir l'assiette du capital à transmettre au moment du départ d'un membre et le montant du « ticket d'entrée » pour un·e nouvel·le arrivant·e -  cf. Fiche 1.

Le fermage : différencier propriété foncière et outil de travail

Dans la plupart des cas rencontrés, le collectif loue ses terres et/ou bâtiments à un ou des tiers propriétaire(s). Contracter un bail présente l'avantage d'extraire la question de la propriété foncière du collectif, et donc d'alléger le capital à transmettre au moment de mouvements dans le collectif, tout en sécurisant l'assise foncière grâce au statut du fermage.

Une SCOP de la Drôme a décidé de mettre fin à la propriété individuelle sur la ferme :

« Les bâtiments et outils sont la propriété de la SCOP ou de la SCI, cela facilite la transmission. Il y a eu une partie en propriété individuelle mais maintenant cela n'existe plus car cela amenait des tensions au moment des départs et des entrées. On n'a pas de terres en propriété, c'est pas un problème : les fermages sont entre 150 et 250 euros l'hectare, et c'est sécurisé, d'autant plus dans une société. »

Bail à co-preneurs et bail à société

Le bail contracté par le collectif peut être "aux co-preneurs" (chaque membre du collectif est inscrit sur le bail) ou bien à une société. L'avantage de la deuxième option est qu'il n'y a pas de modification du bail en cas de sortie ou d'entrée d'un-e nouvel-le associé-e, alors que le bail à co-preneurs demande de réaliser un avenant à chaque mouvement.

Le cas se présente dans le cas d'une ferme collective de Centre-Val-de-Loire :

« On souhaitait que la coopérative soit preneuse du bail, mais le propriétaire n'a pas voulu. C'est un bail à co-preneurs aux différents membres du collectif, donc à chaque fois qu'il y a un changement, il faut un avenant, et chaque avenant est payant ».

Le Bail Rural environnemental

Au-delà du capital et de l'outil de production, les collectifs cherchent souvent à transmettre leurs valeurs et leur éthique au fil des mouvements de départ et d'arrivée - cf. Fiche 4. Une des solutions est d'insérer dans des clauses environnementales dans le bail, c'est le Bail Rural Environnemental (BRE).

« Les clauses environnementales garantissent le respect de nos valeurs et celles du bailleur dans le temps. »

Une ferme collective du Lot

Le portage foncier conservatoire : pour un collectif qui dure au-delà du collectif

Certaines structures citoyennes de portage foncier à long terme, facilitent l'accès au foncier en l'acquérant collectivement sous forme de parts multiples, sans objectif de revente, puis en le louant au collectif producteur. Ce système sécurise sur le long terme l'assise foncière d'une ferme par les statuts de la structure porteuse, et assure la continuité d'un mode de production et de valeurs défendues par le collectif. Il peut s'agir de GFA, de SCI, de Société en Commandite par Actions - SCA foncière, de fonds de dotation ou encore de Société Coopérative d'Intérêt Collectif - SCIC, et toutes sont regroupées sous l'appellation IFAC (Initiatives foncières agricoles citoyennes, appellation proposée par Terre de Liens).



Qu'est-ce qu'une « IFAC » ?

Ce terme proposé par Terre de Liens signifie "Initiative Foncière Agricole Citoyenne" et vise à définir des structures portées par des collectifs de citoyen-ne-s qui se mobilisent localement avec des acteur-ric-e-s du territoire (agriculteurs, collectivités locales, associations, etc) pour répondre à un ou plusieurs enjeux autour du foncier agricole :

- lutter contre l'artificialisation des terres agricoles,
- préserver la biodiversité,
- maintenir des unités de fermes,
- installer des paysan-ne-s....

Afin de mener à bien leur action, ces collectifs mobilisent des statuts juridiques diversifiés et adaptés aux objectifs du projet (Fond de dotation, société foncière comme Terre de Liens, GFA/SCI, SCIC...). Les actions menées sont à but non lucratif et servent l'intérêt général. En considérant la terre comme un bien commun, elles questionnent la propriété privée.

C'est la solution choisie par plusieurs collectifs enquêtés, essentiellement des fermes collectives :

Exemple de Terre de Liens :

« L'achat par Terre de Liens est une sécurisation sur le long terme. Le fait d'envisager de ne pas posséder le foncier fait de la ferme un commun : le foncier n'est pas partagé entre plusieurs membres. Ils expérimentent ce modèle social pour favoriser l'arrivée de personnes Non Issues du Milieu Agricole - NIMA, pour créer un modèle attractif. La propriété du foncier par Terre de Liens facilite la transmission car elle permet d'une part de ne pas avoir la charge financière du foncier et modifie le lien d'attachement des travailleurs à la terre (injonctions familiales, sociales, de transmettre la terre à ses enfants...). »

Une ferme collective en Auvergne

Exemple d'une Foncière locale :

« Tout est en fermage avec un bail rural, les associés actuels ne possèdent pas de foncier qu'ils mettraient à disposition du GAEC. C'est facilitant car les associés du GAEC n'ont pas dû s'endetter pour le foncier, et à plus long terme cela sécurise également les mouvements d'associés dans le GAEC (si un associé s'en va, l'unité foncière exploitée par le GAEC est maintenue). »

Une ferme en GAEC du sud-ouest

Cependant, ces structures de portage foncier, notamment lorsqu'elles sont constituées à l'échelle locale, sont de nouveaux collectifs à gérer, dont il faut assurer la pérennité au fil des mouvements d'entrées et départs. Dans les cas observés, les membres du collectif agricole sont souvent membres du collectif foncier. Cela peut ajouter une charge de travail supplémentaire pour les agriculteurs et des lourdeurs administratives. Il est important d'anticiper aussi la transmission de cette charge et cette compétence qui peut reposer sur un ou quelques membres du collectif.

Exemple d'un GFA :

« Le choix a été fait du GFA plutôt que Terre de Liens pour garder un ancrage local et avoir un fonctionnement où les exploitants des terres aient la main dans la gouvernance. Les EARL sont locataires du foncier qui est détenu par un GFA citoyen. Les terres en propriété des deux EARL qui ont arrêté, ont été rachetées par le GFA et une partie est louée à un espace-test pour des expérimentations. Des parcelles sont désormais en friche. Les statuts du GFA prévoient qu'au moins 4 membres du conseil de gouvernance sur les 6 soient des exploitants agricoles pour conserver un sens des réalités agricoles. Cela complique le fonctionnement de ce GFA et rajoute une couche de problèmes étant donné que sur les 6 maraîchers concernés, 4 ont arrêté. Les activités du GFA sont aujourd'hui mises en pause le temps de pérenniser les EARL. »

Une ferme collective en Normandie

La dilution de la propriété par la multiplication des parts de la structure porteuse et la déconnexion entre gestion du foncier et gestion de la ferme sont des facteurs de réussite de ces initiatives.

Les collectivités, une IFAC comme une autre ?

Des collectivités locales peuvent également porter le foncier d'un collectif sur du long terme et disposent de nombreux outils pour préserver le foncier agricole.

C'est le cas d'une ferme d'Isère enquêtée qui loue son siège d'exploitation et une partie de la surface cultivée à la commune. Le collectif considère le portage communal comme une des solutions qui sécurise le plus le foncier sur le long terme. Les membres se posent tout de même la question de la pérennité du soutien de la commune en fonction des évolutions politiques locales, mais restent protégés par le statut du fermage.

En bref, quelques questions à se poser pour anticiper la transmission de son foncier en collectif :

- Qui possède quoi ? Qui loue quoi ?
- Tous les membres du collectif ont-ils les mêmes droits légaux à disposer du foncier ?
- Quelles sont les conséquences sur l'assise foncière si tel ou tel membre du collectif part ?
- Les modalités de transmission du foncier sont-elles clairement définies ?
- La pérennité de l'assise foncière et des valeurs portées par le collectif est-elle assurée sur le long terme ?
- Quelle charge de travail implique la gestion du foncier ? A-t-on pensé à la transmission de cette charge ?



Illustrations : © Coline Gwinner
Pictogrammes : © Vecteezy.com



Cette fiche a été rédigée dans le cadre du projet

RECOLTERA : REussir COLlectivement la Transmission Et les Relations en Agriculture

2022-2024



Faciliter la transmission dans les collectifs grâce à la gouvernance et l'organisation du travail

Les enquêtes auprès des collectifs agricoles à vocation économique font ressortir l'importance de définir les modalités de gouvernance et de répartition du travail lors du renouvellement des actifs. Si la souplesse des fonctionnements existants peut permettre une certaine flexibilité à l'arrivée d'un ou d'une nouvel-le associé-e, elle peut être surtout source d'insécurité. C'est donc un point d'attention à travailler par le collectif. Afin de s'inspirer, cette fiche présente des pratiques issues de différents collectifs pour définir leur gouvernance et l'organisation du travail.



1. Une gouvernance définie et organisée

a. Définir la gouvernance de son collectif

Une gouvernance claire, explicitée dans un document écrit et transmis au nouveau membre

Mode de pilotage et de régulation, la gouvernance désigne les règles et les processus qui définissent de quelle manière les acteurs concernés participent à la concertation, la délibération et la prise de décision qui orientent les actions du collectif. Ainsi la notion de gouvernance regroupe les modalités de décision, de planification, d'organisation et de gestion des activités du collectif. Fruit d'une négociation entre les parties prenantes, la gouvernance traite de la question de l'exercice et du partage du pouvoir comme du partage des responsabilités. Le type de gouvernance peut aussi être défini par les statuts du collectif -  cf. Fiche 1.

S'interroger pour définir la gouvernance de son collectif revient à se questionner sur la démocratie interne et sur les bonnes manières de s'organiser pour faire vivre son projet collectif, en associant toutes les parties prenantes dans la prise de décision. Ainsi, la plupart des collectifs enquêtés ont défini leur gouvernance et écrit celle-ci dans un document qui fait référence à l'arrivée d'un nouveau membre : charte, statuts, règlement intérieur ou autre document interne, différentes modalités sont possibles pour décrire la gouvernance du collectif.

« L'écriture d'une charte pour le collectif nous a permis de définir collectivement les valeurs, l'objet de notre collectif et les missions associées, ainsi que les moyens et modalités à mettre en œuvre pour y arriver. L'établissement d'un règlement intérieur dans un deuxième temps est venu compléter cette charte en définissant les modalités de gouvernance. Tout a ainsi été défini : répartition des pouvoirs entre les organes de la gouvernance (commissions, réunions hebdomadaires, annuelles, etc.), modalités de décisions, degrés de décisions (fondamentales, importantes et de fonctionnement), etc. »

Une gouvernance évolutive et adaptable

Si ces textes régissent la gouvernance des collectifs, selon la nature du collectif, ils peuvent ne pas être figés et évoluer pour mieux intégrer un nouveau membre. Ainsi certains collectifs ré-évaluent et font évoluer ces textes dans le temps, notamment à l'occasion d'entrées/sorties.

Des modalités sont prévues pour faciliter le tuilage au sein de la gouvernance (sorties et entrées progressives)

A chaque nouvelle entrée au sein de la gouvernance, certains collectifs prévoient des modalités pour permettre la transmission entre le sortant et l'entrant. On peut ainsi citer deux pratiques récurrentes : le rôle de chaque membre de la gouvernance est décrit dans un document ; un tuilage est prévu entre l'entrant et le sortant avec une période commune aux deux personnes.

« Notre conseil d'administration est constitué de 22 membres et le bureau de 12 membres. Chaque nouvel arrivant reçoit un livret de bord de l'administrateur qui définit bien les tâches qui reviennent aux uns et aux autres. Si nécessaire on a la possibilité d'avoir le statut d'administrateur stagiaire pendant un an maximum, mais sans droit de vote, ça permet au futur administrateur de comprendre le fonctionnement, les modalités, etc. »

CUMA de 200 adhérent.es des Landes (40)

« Nous avons une organisation assez spécifique au sein du Conseil d'Administration de l'association : pour rentrer dans le CA, il faut deux membres non sortants qui parrainent celui ou celle qui décide d'entrer. »

Association de 60 adhérent.es qui gère une boutique paysanne d'Ariège (09)

b. Organiser la gouvernance : modalités et espaces

Un cadre et des espaces de gouvernance définis et organisés...

Dans beaucoup de collectifs enquêtés le cadre des réunions décisionnelles est clairement défini. Différents espaces peuvent être mis en place où sont définis les sujets à aborder, les modalités de décisions, la fréquence, la constitution, le rôle de chacun.e, etc. Les responsabilités au sein de la gouvernance sont partagées, l'interchangeabilité des rôles est souvent recherchée afin de pallier à l'absence ou au départ d'un.e membre.

« Etant donné la taille du collectif, la diversité de ses activités et son ancienneté, nous avons progressivement mis en place un fonctionnement et une organisation assez structurée qui permet de faciliter l'accompagnement des entrées et des sorties au sein du collectif. Nous avons ainsi des temps de réunions réguliers entre les différentes parties : la réunion hebdomadaire collective, par secteur, et une semaine annuelle de bilan. Les réunions sont prévues avec des protocoles assez précis qui garantissent des cadres d'expression pour tous et sécurisants. Prendre des temps de réunion pour discuter, faire une pause dans son activité, pour faire groupe. On apprend tous les jours à travailler en auto-gestion. Les espaces et les temps où sont prises les décisions sont clairement définis : ce qui relève du CA, ce qui relève des équipes, c'était l'idée de poser des cadres et des règles pour pouvoir travailler à plusieurs. »

Collectif de 22 membres sur une ferme pédagogique et production d'élevage en Ille et Vilaine (35)



« Le point noir des GAEC, c'est d'arriver à maintenir une communication pendant les périodes de rush. C'est pour cela que c'est bien de garder des réunions de manière régulière. Plus c'est régulier, plus c'est facile de libérer la parole. »

GAEC à 3 en Savoie (73)

Avec des modalités de prises de décisions démocratiques, collégiales, dans le consensus, etc.

Nous retrouvons statutairement dans les CUMA et les coopératives une gouvernance démocratique avec une voix, une personne. Certains conseils d'administration d'associations loi 1901 fonctionnent de manière collégiale (pas de président-e et coresponsabilité de tous les membres du bureau de l'association). Par ailleurs, des collectifs mettent en place des méthodes de prise de décision par consensus.

« Dans notre règlement intérieur nous avons été jusqu'à définir les différents types de décisions et les modalités pour les prendre. Ainsi, on a trois types de décisions : (i) la décision fondamentale. Il s'agit des décisions qui concernent l'accueil de nouvelles activités (entreprises et personnes) sur le lieu, l'acquisition de nouveaux biens (hangars, terres), les investissements sur les parties communes d'un montant supérieur à 1 000 € et la modification de la charte. Ces décisions doivent être prises par consensus de tous les membres du collectif. S'il est difficile à atteindre, nous pouvons demander une aide extérieure au collectif. (ii) La décision importante. Une décision est dite importante lorsqu'un ou plusieurs membres votant du collectif l'affirment comme telle. Ces décisions doivent être prises à la majorité absolue et après plusieurs échanges et temps de travail sur le sujet. (iii) La décision de fonctionnement. Ces décisions doivent aussi être prises à la majorité absolue. Elles sont débattues puis votées le même jour, sauf demande de la part d'un membre de report de prise de décision. »

Collectif informel de 5 personnes sur une ferme en SCI d'Ille et Vilaine (35)

Cas particulier : participation des salarié-es à la gouvernance

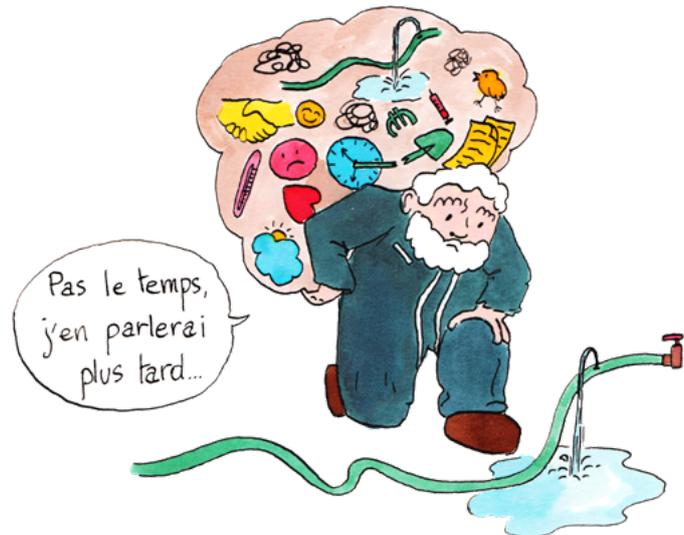
Les « gros » collectifs peuvent avoir des salarié-es dont la participation à la gouvernance a été réfléchi afin de prendre de meilleures décisions mais aussi de faciliter le passage de salarié-es à associé-es dans certains cas, ce qui favorise le renouvellement au sein du collectif. Ainsi des coopératives et des CUMA consultent leurs salarié-es pour des investissements (matériels, équipements) et si besoin, les invitent ponctuellement en conseil d'administration. Exceptionnellement des salarié-es peuvent être membres de celui-ci :

« Un responsable du salarié est nommé ; il fait partie du conseil d'administration (CA) de la CUMA. Il représente ainsi l'avis des salariés. Les décisions sont prises en CA comme pour toute autre décision. Leur avis compte donc comme un autre administrateur. »

CUMA de 200 adhérent-es des Landes (40)

« Pour nous les gens concernés décident, donc les gens qui travaillent décident. On est sur une cogestion par les associé-es. De fait, les salarié-es en phase d'association participent à toutes les réunions hebdomadaires et aux principales décisions. »

SCOP agricole de 8 associé-es d'Indre et Loire (37)



2. Organisation et répartition du travail

a. Définir la répartition des tâches du collectif de travail

Une gouvernance claire, explicitée dans un document écrit et transmis au nouveau membre

Au quotidien, aussi bien dans le cadre de leurs activités que pour le collectif, chaque membre travaille et effectue un certain nombre de tâches. La définition de ces tâches (et pour commencer pouvoir nommer celles-ci) puis leur répartition n'est pas toujours explicite. Travail parfois fastidieux, certains collectifs ont formalisé à l'aide de documents écrits, transmis et régulièrement mis à jour, une liste de tâches et affecté chacune d'elles à un·e ou des membre·s.

S'interroger pour définir la gouvernance de son collectif revient à se questionner sur la démocratie interne et sur les bonnes manières de s'organiser pour faire vivre son projet collectif, en associant toutes les parties prenantes dans la prise de décision. Ainsi, la plupart des collectifs enquêtés ont défini leur gouvernance et écrit celle-ci dans un document qui fait référence à l'arrivée d'un nouveau membre : charte, statuts, règlement intérieur ou autre document interne, différentes modalités sont possibles pour décrire la gouvernance du collectif.

« Sur la répartition des tâches pour le collectif il y avait des décalages entre personnes : certaines en font moins mais ne se sentent pas légitimes à faire plus, d'autres en font beaucoup et se sentent débordées, avec beaucoup de charge mentale. La solution qu'on a mise en place : lister les 250 tâches à se répartir ! Un tableau sur lequel on met "je veux faire / je ne veux pas faire". Autre niveau : "je fais déjà / je veux faire / ce que je pense que les collègues veulent que je fasse / ce que je suis prêt à faire". Enfin, on a des discussions annuelles sur les fiches de poste des salarié·es. »

SCOP agricole de 8 associé·es d'Indre et Loire

b. Interchangeabilité avec de nouveaux entrants et adaptabilité

Toujours dans le même état d'esprit et afin de faciliter la transmission du travail, favoriser l'interchangeabilité au niveau de la réalisation des tâches facilite l'intégration d'un nouveau membre. Ainsi, rendre visible l'organisation pour le nouvel entrant et faciliter une autre répartition des tâches par une ré-évaluation régulière permet de s'adapter à la personne, ses envies, ses compétences.

Si la situation n'est pas toujours très tenable dans la durée, certains collectifs ont cependant essayé de tous et toutes se former aux activités présentes sur le lieu.

« Théoriquement, on est tous interchangeable sur les activités présentes sur la ferme, car au début on s'est tous mutuellement formés sur les différents ateliers. Après, dans la pratique, il n'y a plus que moi qui tourne sur les ateliers, et qui potentiellement peut remplacer un collègue absent. »

SCOP agricole de 8 associé·es d'Indre et Loire

c. Transmission des compétences dans le travail : modalités de tuilage ou parrainage

La plupart des collectifs enquêtés font part d'un parcours d'intégration des nouveaux membres, avec des étapes permettant une progressivité dans la participation et la montée en responsabilité au sein de la gouvernance de la structure. Certaines fermes collectives et magasins de producteurs prévoient des périodes de stage ou de test pendant un an avant de s'associer au projet. Cette période permet aussi de voir si le travail en commun fonctionne.

« Nous sommes un collectif en autogestion sous forme associative, la plupart des membres sont salarié-es de l'asso, soient 13 salarié-es en autogestion, c'est complexe ! La partie ressource humaine est un élément compliqué : cela demande à chacun-e d'être responsable et de faire des retours sur l'autre, pas évident. Le collectif dispose de plus en plus de documents écrits pour se sécuriser... Lorsqu'une nouvelle personne arrive, une procédure assez précise est prévue. C'est la personne qui part qui lance le recrutement, tout le monde donne son avis. Après le recrutement : mise en place d'une période de tuilage, d'un référent collectif (un salarié qui n'est pas le binôme de travail) qui parlera de l'asso, les documents qui permettent de se repérer dans le collectif. Un bilan au bout d'un an pour savoir si la personne reste : embauche en CDD d'un an négociable puis passage en CDI... »

Collectif de 22 membres sur une ferme pédagogique et production d'élevage en Ille et Vilaine (35)**Et si on se faisait accompagner pour tout ça ?**

Nombreux sont les collectifs enquêtés qui font ou ont fait appel à un regard extérieur pour les accompagner dans leur structuration ! Regard juridique (choix et évolution des statuts adaptés aux projets du collectif), accompagnement sur la gouvernance ou l'organisation globale du travail au sein des collectifs, médiation, appui au pilotage/stratégie de l'activité, ingénierie financière ou tout simplement humain : les prétextes ne manquent pas ! Et les ONVAR (Organismes Nationaux à Vocation Agricole et Rurale) proposent des accompagnements sur tout ou partie de ces thèmes. L'occasion pour ces collectifs de prendre du recul, de dépassionner le débat par un regard objectif, de dénouer des situations tendues, etc.

Illustrations : © Coline Gwinner
Pictogrammes : © Vecteezy.com



Cette fiche a été rédigée dans le cadre du projet

RECOLTERA : REussir COLlectivement la Transmission Et les Relations en Agriculture

2022-2024



Fiche thématique 4

Page 1/4

Faciliter la transmission dans les collectifs grâce à la formalisation des objectifs et des valeurs

Les entretiens réalisés auprès des collectifs à vocation économique dans le projet RECOLTERA montrent que si les valeurs et les objectifs sont facilement abordés dans un collectif, de façon informelle, le passage à l'écrit est plus rare, alors que cette pratique représente une vraie force pour la transmission au sein de ces collectifs.

Cette fiche présente les pratiques observées pour s'accorder sur ces valeurs et objectifs, les faire vivre à travers les décisions et les maintenir ou les faire évoluer lors du départ et de l'arrivée de nouveaux membres, afin de favoriser le sentiment d'appartenance chez l'ensemble des membres du collectif.

Etablir et formaliser les valeurs socles et objectifs communs, et s'appuyer sur eux pour cadrer et orienter les décisions

Fournir des produits sains, respecter l'environnement, faire vivre le territoire, assurer un prix juste aux agriculteurs et agricultrices adhérent·es ou encore favoriser la rémunération du travail à la rémunération du capital... Ce sont autant de valeurs que les collectifs mentionnent dans les enquêtes, d'autant plus facilement énoncées qu'elles sont souvent le liant qui cimente le collectif et lui donne son identité.

Un associé de GAEC, initialement installé sur la ferme familiale, évoque ce besoin d'avoir une vision claire de ces objectifs et ces valeurs clefs pour ensuite chercher un associé hors cadre familial, avec lequel il puisse travailler : « J'ai rencontré mon futur associé dans le cadre d'une rencontre agricole sur le sujet de la préservation de la race locale, qui est l'un des objectifs principaux que je me donne sur ma ferme. Nous avons travaillé notre projet d'association autour de nos objectifs communs. Ce n'est pas forcément facile à faire, mais moi je conseille aux collectifs de bien travailler la question des valeurs et questionner en permanence ces valeurs. Il ne faut pas hésiter à se faire accompagner pour cela, et ne pas négliger la prise de recul que cela permet, c'est franchement nécessaire à la survie du collectif ».



Pouvoir énoncer ces éléments pour les membres d'un collectif est une chose, mais pouvoir s'appuyer sur des documents socles, communs, qui ont fait l'objet de discussions et d'un accord est plus rare. Et pourtant, travailler ensemble sur les valeurs socles du collectif et les objectifs qu'il se donne, quels qu'ils soient, représente une force évoquée par les collectifs enquêtés dans le cadre du projet.

C'est le cas par exemple des cinq associé.es d'une ferme collective qui, au moment de sa création, ont travaillé sur une carte mentale de leur idéal économique, social, environnemental, qu'ils ont décliné en charte un peu plus tard. Ils ont depuis réinterrogé cette charte, l'occasion de se reposer ensemble sur leurs objectifs et ce qui les unit. *« Notre charte comprend 7 parties que l'on peut résumer ainsi : construire un espace de développement d'activités dans un esprit coopératif et respectueux du vivant. Ce document nous a permis de définir des priorités et des limites, par exemple sur l'accueil, qui permettent de s'affranchir de consulter les autres membres du collectif à chaque fois. »*

Un collectif situé en Bretagne

Règlement intérieur, offres d'emploi, charte... Le type de document mis en place varie, mais l'intention est la même : définir et exposer clairement ce qui unit les membres du collectif, et s'appuyer sur ces textes fondateurs lors des prises de décision stratégiques pour le collectif.

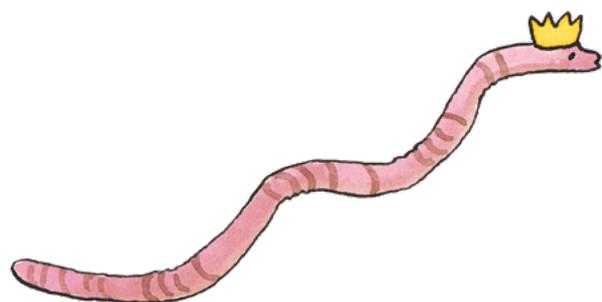
Car il ne s'agit pas de travailler ensemble sur des objectifs communs puis laisser le document dans un classeur et en oublier au fil des ans jusqu'à son contenu.

Une autre ferme collective explique dans une enquête, avoir travaillé sur un document de 7 pages sans jamais vraiment le finaliser, en le laissant évoluer au fur et à mesure des années. *« On n'y fait plus trop référence. Mais dans les offres d'emploi pour remplacer des associé.es sortant.es, on repose les incontournables, les conditions sine qua non selon les membres actuels »*. Laisser le document évoluer au fur et à mesure que les membres du collectif évoluent, soit parce qu'il y a des entrées et des sorties de ce collectif, soit parce que le contexte change, soit encore parce que les membres eux-mêmes évoluent est une piste évoquée.

Transmettre ces valeurs et les faire vivre

« Aujourd'hui il n'y a pas d'obligation de passation lors du départ d'un.e adhérent.e à la retraite, mais nous mettons en place un système de parrainage non formel pour le renouvellement des membres de la CUMA. On distribue le règlement intérieur et les principales règles de fonctionnement également ».

Une CUMA de la région Nouvelle-Aquitaine



Avec des objectifs pareils, chaque tâche est noble !

Ce témoignage reflète le fonctionnement de nombreuses coopératives et CUMA, et montre bien la manière dont les adhérent-es s'appuient sur les documents fondateurs pour transmettre le fonctionnement du collectif. Cela permet à la personne entrante de comprendre les règles du collectif qu'elle intègre, mais aussi de mettre en place une manière de s'impliquer dans le collectif qui diffère de la manière de faire de la personne qui sort. Finalement, établir et formaliser un cadre clair ressort comme une liberté que l'on donne aux nouveaux arrivants de se positionner dans ce cadre à l'endroit qui leur correspond.



Une autre coopérative qui rassemble plus de 600 exploitations explique organiser une rencontre avec un.e dirigeant.e pour informer sur le fonctionnement, l'historique, les valeurs et créer du lien social dans un collectif dont la taille peut parfois en limiter la portée. Cette pratique permet de faire vivre par-delà la sortie des membres fondateurs.trices du collectif les valeurs et les objectifs qui ont présidé à sa création.

De même, la manière du collectif évoqué précédemment de rédiger les offres d'emploi permet de s'assurer de la transmission de ces valeurs socles : « on annonce les quatre points comme incontournables, on est prêts à rediscuter plein de choses, mais pas de ces quatre-là ». Le message est clair, et les nouveaux.elles arrivant.es seront de fait eux aussi porteurs de ces valeurs.



Néanmoins, un autre collectif explique que « ce n'est pas toujours facile pour les nouveaux.elles associé.es de rentrer dans le moule qui a été déjà créé par les associé.es existant.es voire sortant.e. Par exemple nous avons une grande exigence concernant la qualité des légumes, la présentation, le lavage, les choix variétaux : ça ne convient pas à tout le monde ».

Un GAEC situé dans les Alpes

Effectivement, nombreuses sont les transmissions ou les associations qui aboutissent à une séparation parce que les valeurs et les objectifs étaient peu définis ou peu clairs pour les un.es et pour les autres à la création du collectif : l'expérience du travail ensemble permet alors de révéler ces différences.

Le flou dans les mots

Lorsque l'on entame un chantier de mise en commun des objectifs, des buts, des valeurs, il apparaît très vite que chaque personne a sa propre définition de concepts souvent très utilisés.

- *Des pratiques respectueuses de l'environnement, c'est quoi, concrètement ?*
- *Une rémunération juste, c'est combien ?*
- *Régulièrement, c'est quand ?*

Vigilance donc à éviter ces termes ou du moins à définir ce que l'on met derrière !

C'est pourquoi de nombreux collectifs enquêtés mettent en place des périodes de test et d'intégration qui peuvent prendre plusieurs formes :

- Une coopérative évoque le fait que le règlement intérieur prévoit la formation obligatoire de nouveaux.elles membres au fonctionnement de la coopérative.
 - Un magasin de producteurs.trices a mis en place suite à une problématique de relations humaines une période d'essai d'un an pour les producteurs.trices entrant.es.
 - Des fermes collectives enquêtées mettent en place, sous des formes variables selon les options qui se présentent à elles, un an de test du futur.e associé.e, l'idéal pour elles étant de le faire avant le départ de l'associé.e sortant.e lorsqu'il y en a : stage reprise (parrainage), année de test sous le statut de salarié.e avant de s'engager comme associé, statut d'associant.e, Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise - CAPE (parfois dans le cadre d'espaces-test agricoles)...
- 

Ces périodes permettent de maximiser l'interconnaissance entre les membres, mais aussi s'il y a lieu de créer un temps de tuilage entre associé.e sortant.e et entrant.e. Cela permet (grâce à ce contact prolongé entre le collectif et la personne entrante, mais aussi parfois entre l'associé.e sortant.e et le « candidat.e-associé.e ») la transmission de compétences spécifiques à la ferme ou à la coopérative, mais aussi des valeurs, de l'histoire, de ce qui fait le commun du collectif et qui ne peut être remis en question sans conséquences - cf. Fiche 6.

Favoriser le sentiment d'appartenance

Si les modalités décrites dans les deux premières parties sont soulignées comme importantes par les membres des collectifs à vocation économique, c'est qu'elles permettent de développer un réel sentiment d'appartenance au collectif, quelle que soit sa nature et son objet.

Prenons l'exemple de ce magasin de producteurs.trices créé il y a une vingtaine d'année autour de l'objectif de « fédérer des producteurs.trices fermiers.ères pour la création d'un point de vente collectif » par six ou sept fondateurs.trices qui se connaissaient tou.tes. Après deux années d'existence, les associé.es ont décidé de passer à une présidence collégiale suite à une attitude jugée abusive du président. Ils.elles sont devenu.es collégialement responsables de la gestion de la structure, changement jugé comme encourageant par les associé.es. Aujourd'hui le projet est de déléguer une partie du pouvoir de décision à des petits groupes, et le droit de veto pratiqué jusque-là a été supprimé en 2022 afin de favoriser l'autonomie des producteurs et productrices associé.es.

Cet exemple montre bien la recherche de l'équilibre entre prises de décisions collégiales et autonomie des personnes composant le collectif, les deux ayant un impact pour les membres sur le sentiment d'appartenance et l'envie de s'impliquer dans le collectif - cf. Fiche 3. Parce que s'identifier au collectif augmente chez les membres l'envie de s'y impliquer, l'un des collectifs enquêtés (en SCIC) va tester prochainement de partager l'histoire de la ferme aux nouveaux.elles arrivant.es (salarié.es, membres du conseil de surveillance), à partir d'un travail de capitalisation effectué auparavant via la participation à un projet de développement.

Avec pour objectif d'atteindre ce stade, évoqué par un autre agriculteur membre d'un collectif fermier : « Ce qui est important, c'est la capacité de remise en cause. C'est quelque chose de fort, de pouvoir reconnaître quand on est dans une impasse. Je pense que l'essentiel, pour que le collectif perdure, c'est de ne pas se laisser emprisonner dans quelque chose qu'on n'a pas choisi ».

Nous l'avons vu, le travail de définition des objectifs du collectif et des valeurs qui rassemblent ses membres peut prendre de nombreuses formes, et être valorisé de plusieurs manières. Il est évident au sortir des enquêtes que la nature du collectif, et surtout l'importance pour les agriculteurs et agricultrices de ce qui est mis en commun (matériel, commercialisation, travail) influe sur l'amplitude des effets de ce travail sur la bonne marche du collectif à vocation économique : quitter une ferme collective ou un magasin de producteurs où ce travail a été fait donne plus de chances de réussite à une reprise de l'activité.



Illustrations : © Coline Gwinner
Pictogrammes : © Vecteezy.com

Faciliter la transmission dans les collectifs grâce à l'attention portée aux facteurs humains

L'humain, c'est le cœur battant et le cerveau de toute organisation collective. Des collectifs se sont dissous faute d'avoir pris en compte les facteurs humains, d'autres ont pu se pérenniser en les prenant en compte au quotidien.

Les collectifs enquêtés ont le plus souvent conscience de l'importance du facteur humain. Ils l'abordent intuitivement en questionnant les besoins et envies des personnes, en structurant des espaces de régulation, des tensions, en transmettant le savoir-faire du collectif en matière de communication entre les personnes. Enfin, la convivialité et le « bien vivre ensemble cette aventure entrepreneuriale collective » font aussi partie de la culture à transmettre.

Les besoins et envies des personnes

Pour s'engager dans la durée, les personnes ont besoin de se projeter dans l'avenir, de participer, ainsi que de signes de reconnaissance et de sécurité.

« Dans notre GAEC, nous pensons qu'il faut s'associer avec des personnes qui nous ressemblent. S'associer, c'est comme un mariage, c'est engageant sur un temps long ».



Un Gaec en Aveyron

En analyse transactionnelle (théorie de la personnalité, des rapports sociaux d'Eric Berne), on parle de besoins de base, appelés « soifs », par exemple :

- soif de **structure** : comprendre le « processus », comment les choses vont se passer ; comprendre où est ma place dans l'organisation et où sont les autres ; besoin de structurer mon temps pour avoir suffisamment de signes de reconnaissances.

« Dans notre collectif, la mise en place de l'autogestion a permis la structuration. Quand le cadre est bien posé, cela permet d'être libre d'agir, et de se sentir bien ».



Un collectif d'une vingtaine de personnes dans le Doubs

- soif de **stimulation** : sentir que je suis sollicité.e, que je peux donner et recevoir ; sentir que je suis en lien avec le monde, les autres ; utilisation des 5 sens.
- soif de **reconnaissance** : avoir des signes de reconnaissance, des transactions de communication qui me font me sentir vivant(e), valorisé(e) et respecté(e).

« J'apprends du collectif. Je ne pensais pas forcément m'installer en collectif au départ, et là j'en suis content. »



Un membre d'un GAEC en Isère

Les besoins sont fonction de chaque individu, et le collectif est un lieu où chacun pourra satisfaire ses besoins. Toutefois, le collectif ne peut pas répondre à tous les objectifs individuels.

« Parfois les projets personnels ne correspondent pas au projet de la ferme, il y a des dissensus qui créent des tensions. »



Un collectif en Ille-et-Vilaine

Des espaces d'échanges, de régulation et de convivialité

La prise en compte des besoins de chaque membre doit être intégrée au fonctionnement du collectif. Cela se traduit de façon très concrète par l'organisation d'espaces d'échanges, de régulation au sein des collectifs.

« Le point noir dans notre GAEC, c'est d'arriver à maintenir une communication pendant les périodes de rush. C'est pour cela que c'est bien de garder des réunions de manière régulière. Plus c'est régulier, plus c'est facile de libérer la parole ».

Un GAEC en Isère

« Nous organisons des apéros trimestriels où chacun.e invite qui veut et la règle est qu'on ne parle pas travail ».

Un GAEC dans le Lot

La dimension relationnelle est essentielle à prendre en compte pour le fonctionnement durable du collectif. Ceci est d'autant plus vrai dans les moments de tensions et de stress tels les pics de travail, les aléas qu'ils soient climatiques ou du marché.

« Notre collectif mobilise des outils de l'éducation populaire pour animer nos réunions (animation tournante, le coin des chichis, météo, etc.) »

Une ferme collective en Ile et Vilaine

Ces moments d'échange sont essentiels pour se re-synchroniser sur les besoins ou envies des membres du collectif : faire une pause, prendre ou laisser une responsabilité, faire autre chose ou sortir du collectif.

Savoir transmettre le savoir-faire du collectif dans l'écoute, l'accueil et la gestion des envies et besoins des personnes, est un signe de maturité et garant de sa stabilité dans le temps.

Le mot « convivialité » signifie « vivre avec l'autre » et se réfère à l'idée du bien-vivre ensemble. La convivialité a vocation à imprégner la culture du collectif, autour de trois dimensions :

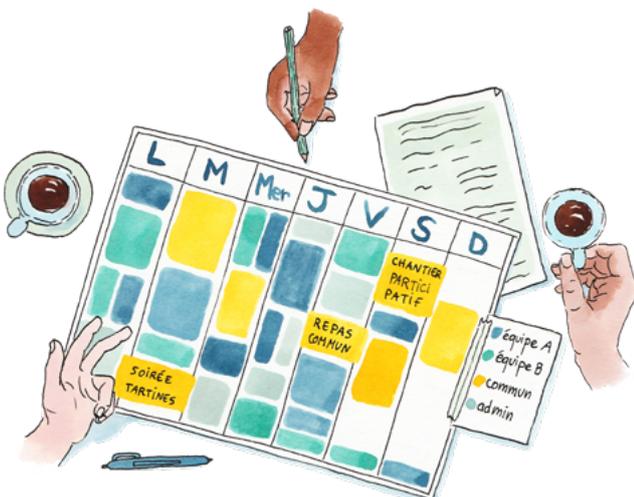
- la proximité entre les personnes,
- la simplicité dans les relations,
- la bonne humeur.

Les collectifs enquêtés sont attentifs au « bien vivre ensemble » et activent des leviers simples mais éprouvés pour que la convivialité soit une réalité au sein de leur organisation.

« Les jeudis au jardin, chantiers collectifs une fois par semaine, sont des moments de convivialité, de partage et d'interconnaissance. Ils sont précieux et contribuent à fédérer le groupe. Ce sont des moments de convivialité, de partage et d'interconnaissance. On travaille ensemble, les mains dans la terre quelle que soit la saison. Puis on déjeune ensemble. Repas partagé, partage de recettes, de gourmandises, on boit un verre. »

Une SCOP située en Ile-et-Vilaine

« C'est la base : les soirées tartines, le forum de l'assemblée générale, les chantiers participatifs, le forum des activités, les repas du vendredi midi, les événements culturels et festifs : tout cela concourt à la connaissance mutuelle et permet de penser les projets collectifs sur le lieu. »

Collectif situé dans un éco-hameau en Ile-et-Vilaine

Ces exemples démontrent que cultiver l'esprit d'équipe demande de consacrer du temps à la convivialité (repas partagés, pots en fin de réunion...) et permet de se découvrir dans un autre cadre, d'échanger sur d'autres sujets que ceux traités en réunion, de se trouver des affinités, mieux se connaître pour créer des liens, générer de la confiance. Cette confiance sera nécessaire pour parler et gérer les tensions au sein du collectif le plus sereinement possible.

Dans le même esprit, il est important de saisir les occasions de célébrer les succès du collectif pour nourrir les motivations du « je » et la cohésion du « nous ».

Gestion des tensions : en autonomie ou avec un appui extérieur

Communiquer signifie partager, mettre en commun, échanger. Cela va au-delà d'informer (diffuser des messages) : il s'agit bien d'établir une relation avec quelqu'un. La capacité des membres du collectif à bien communiquer est fondamentale pour l'efficacité et la pérennité de l'organisation collective, et ce dans toutes les phases de vie du collectif : lors de sa constitution, lors des entrées-sorties d'associé.es et plus largement dans le collectif de travail.

Parfois, le collectif n'arrive plus à gérer seul les tensions en son sein, d'où l'importance d'avoir conscience de ses limites et la possibilité d'avoir recours à une aide extérieure.

« Dans notre GAEC, Il y a eu des cas de tension au début, parce qu'on travaillait beaucoup et qu'on avait du mal à mettre en place des réunions. Nous étions fatigué.es. Nous avons fait appel à une médiatrice qui est venue deux fois pendant 2 heures. Elle posait des sujets sur la table et nous laissait parler. Cela a libéré la parole, on est reparti sur de bonnes bases ».

Un GAEC en Isère

« Avoir un.e intervenant.e extérieur.e est précieux. Le travail d'animation du groupe est déjà très difficile à mener au quotidien : ne pas prendre parti, faire en sorte que chacun s'exprime. . . Alors quand au sein de notre magasin de producteurs.trices, on doit travailler sur des sujets comme le fonctionnement humain du groupe, c'est encore plus difficile. Un.e intervenant.e externe est neutre. Elle.il peut questionner, amener un regard extérieur, permettre une prise de recul et amener le groupe plus loin. »

Un magasin de producteurs dans le Var

« Nous avons été accompagné.es largement au départ. Il faut assumer financièrement les accompagnements car la survie d'un collectif dépend de la remise en question permanente, qui s'objective forcément par un regard extérieur. Pour être stratège sur sa ferme, il ne faut pas être tout le temps dans l'opérationnel. »

Un GAEC situé en Loire-Atlantique

Dans tous les cas, il s'agit de mettre en place et de transmettre des modalités d'« hygiène de fonctionnement » des relations entre les personnes qui constituent le collectif. Cela ne s'improvise pas et demande d'avoir des compétences qu'il est important de transmettre quand elles sont présentes au sein du collectif.



Travailler ensemble pour s'accorder ensemble

Les membres d'un collectif doivent bien se connaître, se reconnaître pour prendre en compte les personnalités de chacun, afin de s'organiser et de fonctionner ensemble. Toutefois, la connaissance mutuelle n'est pas suffisante : pour que l'efficacité d'un groupe soit maximale, il est bon de travailler ensemble à un objectif commun. Cela constitue une forme d'engagement.



« Le groupe est attaché aux valeurs humaines : la bienveillance, l'écoute et l'acceptation de la différence... »

Un magasin de producteurs en Haute-Vienne

« Ici on vient pour travailler d'abord, ensuite, on fait des rencontres humaines »

Une SCOP dans le Doubs



« Dans une CUMA, cela peut être l'organisation d'événements de type Rallye, Mecamaïs, journées de démonstration, qui fédèrent et améliorent la motivation du groupe. »

Une CUMA dans les Landes

« Les chantiers collectifs tous les mois permettent la présence d'un maximum d'associés, ce qui permet de se rencontrer et se connaître différemment. »

Un GAEC dans le Lot



Un rôle pour chacun

Afin de combler le besoin de structure et de reconnaissance, chaque membre du collectif doit avoir un rôle. Même si le rôle ne demande pas forcément le même engagement pour tou.tes. Ainsi, lors d'une arrivée ou d'un départ, il est bon de remettre un livret de bord d'un.e administrateur.trice par exemple, comme c'est le cas dans certaines CUMA, dans les Landes par exemple. Ce livret précise bien le rôle de chacun.e.



« Dans notre association, nous avons une bonne répartition des rôles en fonction des appétences et compétences de chaque personne. Des outils partagés pour la commercialisation, pensés par le collectif en fonction de leurs besoins sont bien utilisés par tous. »

Un collectif associatif en Normandie.

Un système de communication qui fonctionne

Communiquer nécessite du temps pour l'expression des besoins et pour l'écoute, d'où la nécessité :

- de favoriser des moments privilégiés réguliers : le matin, le soir, tous les lundis, chaque mois...;
- d'établir des habitudes, des « rites », chacun sait qu'il peut s'exprimer dans ce cadre, c'est une sécurité ;
- de créer l'ambiance dans un lieu : choisir un lieu approprié pour que chacun se sente à l'aise ;
- d'optimiser le système d'information : bien structuré (panneaux d'affichage, documentations, liste de diffusion mails, sms...) prévient bon nombre d'incompréhensions et de mésententes ;
- d'apprendre à écouter en pratiquant les techniques d'écoute active - cf. encadré ;
- d'investir du temps dans la formation sur les relations humaines, la communication, tout au long de la vie du collectif.

« Les moyens de communication sont un agenda commun, un Whatsapp, un tableau à la ferme où sont écrits les commandes et paniers AMAP et une partie où c'est pour la communication plus diverse. Il n'y a pas vraiment de planning de semaine car c'est très routinier, mais la planification est faite mi-novembre chaque année (le plan de culture et la commande des plants et l'assolement). Les décisions sont prises tous ensemble, les procès verbaux d'assemblée générale sont imprimés puis signés, puis scannés puis mis dans le drive. »

Un GAEC situé en Isère

« La communication est un point névralgique d'après tous les autres collectifs que nous côtoyons. »

Un autre collectif

« Les informations et moyens sont fournis par la coopérative : bulletins techniques toutes les semaines, SMS techniques, groupe Whatsapp, mailing, réunions techniques, verger collectif comme outil de formation et de démonstration... »

Une coopérative située en Haute-Vienne

L'écoute active

L'écoute active est une technique de communication qui consiste à utiliser le questionnement et la reformulation afin de s'assurer que l'on a compris au mieux le message de son interlocuteur et de le lui démontrer. Elle a été développée par le psychologue américain Carl Rogers.

4 étapes pour l'écoute active :

- instaurer un climat de confiance en focalisant son attention sur son interlocuteur.trice
- être pleinement disponible : être vigilant, éviter les jugements hâtifs ; se mettre à la place de son interlocuteur
- écouter au-delà des mots : observer la personne : attitude, regard... et poser des questions : « qu'est-ce que tu voudrais ? En quoi c'est important pour toi de... ? Qu'est-ce que cela te permet d'obtenir, de faire, d'avoir, d'être ... ? »
- reformuler pour s'assurer qu'on a bien compris : « Selon vous... En d'autres termes... Vous voulez dire que... Si j'ai bien compris... ».

Illustrations : © Coline Gwinner
Pictogrammes : © Vecteezy.com



Cette fiche a été rédigée dans le cadre du projet

RECOLTERA : REussir COLlectivement la Transmission Et les Relations en Agriculture

2022-2024



Fiche thématique 6

Page 1/4

Faciliter la transmission dans les collectifs grâce à des modalités d'entrées et de sorties anticipées et accueillantes

Les entretiens auprès des collectifs agricoles à vocation économique enquêtés font ressortir que les mouvements d'entrées et de sorties qu'ils ont connus sont source de renouvellement du collectif, mais aussi parfois de fragilisation. C'est donc un point d'attention qui demande à être anticipé et travaillé.

Cette fiche présente des pratiques issues des différents collectifs pour formaliser des règles, et pour proposer une intégration et une montée en compétences progressives de leurs membres.



C'est parce qu'on avait anticipé les crises qu'on s'en est sorti.es lorsqu'elles ont eu lieu.

Des modalités d'entrées et de sorties prévues et discutées

Si les membres passent souvent du temps à définir pourquoi et comment ils se regroupent dans un collectif, les modalités d'entrées et de sorties ne sont pas toujours réfléchies en amont, ce qui peut amener des tensions.

Dans un GAEC créé en 2012 et situé en région Nouvelle-Aquitaine, les premiers départs ont été soudains, douloureux et difficiles à gérer pour l'ensemble du collectif. Il a fallu prendre rapidement le relais sur certains ateliers de production. Les départs suivants ont été plutôt fluides et se sont plus sereinement car ils sont prévus en amont.

Dans plusieurs collectifs enquêtés, les modalités d'entrées et de sorties sont formalisées dans les documents juridiques : statuts, charte ou règlement intérieur. Si cela n'empêche pas forcément l'apparition de problèmes, cela participe à trouver les moyens de les résoudre.

Concernant les modalités d'entrée, cela peut être le choix de la cooptation pour l'entrée d'un producteur dans un magasin de producteurs, c'est-à-dire la validation de son entrée par les membres de ce collectif. Concernant les modalités de sortie, cela peut être le délai de prévenance sur lesquels les membres du collectif se sont mis d'accord (par exemple, plusieurs mois de préavis pour le/la membre sortant.e -  cf. Fiche 10).

En Bourgogne Franche-Comté, une ferme collective créée dans les années 80 rassemble une dizaine de personnes salarié.es et un Conseil d'Administration, sous forme associative. « *Aujourd'hui les personnes savent qu'elles sont de passage, c'est quelque chose en mouvement et qui n'appartient à personne, et tout est fait pour que ce soit transmis. Ce n'était pas le cas au départ.* » 

Les documents (règlement intérieur, règlement de fonctionnement pour l'équipe salariée, document d'accueil des nouveaux arrivants) sont transmis aux salarié.es. En cas d'arrivée d'une nouvelle personne, en plus de l'entretien d'embauche, le/la candidat.e reste quelques jours pour rencontrer les salarié.es et une personne du CA. Tout le monde peut donner son avis, et celui de la personne qui travaillera en binôme avec lui/elle sera respecté. En cas de départ d'un membre du collectif, c'est la personne qui part qui lance le recrutement de son/sa remplaçant.e et qui y participe. Un bilan est réalisé avec l'équipe et un membre du CA. Il n'y a pas de règle sur le délai à respecter avant le départ.



Dans un GAEC du sud-ouest de la France, repris à la fin des années 2010 par 6 personnes, les mouvements d'associé.es ont été discutés lors de la rédaction collective du règlement intérieur :

- La recherche de nouveaux associé.es est une décision collective qui implique le groupe dans sa mise en œuvre ;
- Ce.tte nouvel.le associé.e doit adhérer aux valeurs du collectif et au règlement intérieur du GAEC ;
- L'associé.e souhaitant se retirer de la société doit en informer les autres associé.es. Il.elle est engagé.e pour 6 mois à assurer ses tâches pour le bon fonctionnement de la ferme. Ce délai de travail peut être réduit en cas de motif grave et légitime. Il sera discuté au cas par cas.

Dans un magasin de producteurs du sud de la France qui aura bientôt 20 ans d'existence, et qui est composé d'une vingtaine de membres actifs, seuls 2 des 7 membres créateurs sont encore présents. Tout nouveau producteur qui veut devenir membre de l'association doit faire une demande écrite, puis faire visiter son exploitation. Le collectif décide de valider ou non son entrée, avec une période d'essai. Suite à des problèmes, l'exclusion d'un membre a déjà été réalisée, en lui demandant de démissionner (seule possibilité car il n'y a pas de motif d'exclusion prévu dans le règlement intérieur).

Ces modalités sont parfois rédigées de manière moins précise, et sont régulièrement mises en discussion, grâce à des espaces d'échanges pour que chacun.e puisse exprimer ses besoins et ses envies, et pour que le collectif se mette d'accord sur un processus. Certains collectifs ont préféré adapter des statuts-types, en considérant que prendre du temps sur l'élaboration des modalités d'entrée/sortie leur est propice.

Dans un autre magasin de producteurs créé il y a une quinzaine d'années, un viticulteur qui venait de s'installer sur une ferme adhérente en transmission, n'a pas pu devenir membre du magasin. Le collectif a jugé qu'il ne correspondait pas aux valeurs humaines du magasin de producteurs. Le collectif reste souverain pour l'approbation d'un.e nouveau.elle adhérent.e. Et selon le règlement intérieur, toute admission doit être approuvée à la majorité des 2/3 des membres.

Avec des modalités connues à l'avance, les règles se révèlent parfois difficiles à appliquer.

Dans une association de commercialisation regroupant plusieurs EARL franciliennes, les règles étaient formalisées. Mais il a été compliqué de les appliquer sans « enfoncer encore plus » des collègues qui étaient dans des situations d'arrêt d'activité avec liquidation, de vente de maison ou de séparation. « *On ne peut pas toujours appliquer froidement les règles prévues même si on est d'accord dessus à l'origine* ».

Comment réguler les entrées et les sorties pour ne pas épuiser le collectif ?

La continuité du collectif implique de travailler sans s'épuiser, ce qui invite à éviter un turnover excessif, source de travail et de coûts supplémentaires (ex. périodes de tuilage avec deux personnes sur un poste, primes de départ...).

Dans une coopérative du Finistère existant depuis une soixantaine d'années, les producteurs adhèrent en remplissant un bulletin d'adhésion et en s'engageant sur 10 ans (puis renouvelé par tacite reconduction tous les 5 ans).

Dans un magasin de producteurs, il y a beaucoup de turnover, ce qui rend la gestion de la boutique compliquée. Ceux qui se sont investis souhaiteraient avoir de la reconnaissance de la part des nouveaux producteurs et un retour sur investissement.

« On est dans une perpétuelle transmission. Dans nos valeurs d'accueil, on transmet, c'est quelque chose qui nous guide. Comment ne pas s'épuiser là-dedans et comment dans l'équipe on arrive à accueillir l'autre avec ses différences, faire en sorte qu'il trouve sa place sans que ce soit anxiogène, sans déformer les valeurs de l'association ? »

Un accueil et des parcours qui facilitent l'interconnaissance, l'intégration et la montée en compétences

La plupart des collectifs enquêtés font part d'un parcours d'intégration des nouveaux membres, avec des étapes permettant une progressivité dans la participation, la montée en compétences et en responsabilités. Dans certains collectifs, cela se traduit par une période d'essai d'un an avant de devenir associé.e pour voir si le travail en commun fonctionne. D'autres s'appuient sur des phases intermédiaires liant la personne progressivement au collectif, et sans engager trop fortement les deux parties.

Dans un GAEC situé dans les Alpes, un processus d'intégration des nouveaux associé.es est mis en place depuis 2016 : publication de l'offre, entretiens, période-test en salariat ou en stage reprise pendant 2 ans, avant association. Cela fait suite à un turnover important, et à des situations conflictuelles entre 2010 et 2020 en l'absence d'une stratégie de recrutement d'associé.es, du manque de candidats et à des situations d'urgence.

« Le principe est de donner les moyens à chacun.e de se tester (période d'essai) et de se projeter dans un statut de futur.e associé.e (extrait règlement intérieur) ». Dans ce GAEC du Sud-Ouest, il a été pensé une procédure longue d'intégration des associant.es : dans un premier temps la personne réalise un stage de 2 semaines (pour se rencontrer), puis un stage de 2 mois (pour découvrir les ateliers de la ferme), puis une prise en main plus globale de la ferme sur 2 ans dans le cadre de contrats dédiés à l'essai (Contrat Emploi Formation Installation - CEFI ou Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise - CAPE). Pendant ces 2 ans, elle prend part à la gouvernance et aux décisions.



L'accueil et la convivialité -  cf. Fiche 5 sont des éléments particulièrement importants lors de l'entrée, avec une attention à ce que les modalités prévues par le collectif soient accueillantes pour tous.tes (hommes ou femmes, issu.es ou non du milieu agricole, jeunes ou moins jeunes...). Un parrainage peut être mis en place pour faciliter l'intégration.

Dans une coopérative de l'ouest de la France, une journée d'intégration collective est prévue pour visiter les infrastructures, découvrir la coopérative et les services associés, rencontrer le président, avoir accès aux applications numériques métiers. Tout nouvel adhérent est parrainé par un membre du conseil d'administration qui le soutient et l'oriente dans les premières années d'installation. Conformément aux obligations statutaires, il est remis à l'associé.e des documents concernant la coopérative et l'engagement du coopérateur.trice (souscription de capital social, durée...). Les nouveaux.elles associé.es sont invité.es à participer à la commission jeunes de la coopérative qui se rencontre régulièrement afin de partager sur des thématiques communes.

Dans une SCIC du Massif Central, l'entrée a pu être compliquée, avec un « raté » sur l'accueil des nouveaux.elles salarié.es ou membres du conseil de surveillance. Le collectif a entamé une réflexion sur l'accueil de nouvelles personnes, pour mettre un processus en place (livret d'accueil, partage de l'histoire de la ferme aux nouveaux.elles arrivant.es...).

Une procédure d'intégration dans la durée permet la montée en compétences et l'acquisition de la culture du collectif par les nouveaux membres. Cela peut faciliter la prise de responsabilités, surtout dans des organisations horizontales où chacun.e peut prendre une place, mais où ce qui est attendu de la nouvelle personne n'est pas toujours clair et peut être source d'inconfort. Un tuilage en binôme sur un poste est parfois proposé au début.

Dans une ferme collective associative de l'est de la France, une transmission des savoirs est prévue au moment du renouvellement des salarié.es. « Nous avons un fort attachement à ce qui a été construit au cours du temps, et le souci de transmettre la manière de travailler, les valeurs. On a une volonté à ce que cela perdure malgré les départs ».

Afin d'assurer le transfert de compétences lors d'une arrivée dans un magasin de producteurs, un système d'appui a été mis en place : une personne est chargée de l'intégration, du suivi. Trois permanences sont assurées en doublon, avec des personnes qui maîtrisent bien la caisse. Elles sont faites avec 3 personnes différentes.

Illustrations : © Coline Gwinner
Pictogrammes : © Vecteezy.com