



*La pyramide des âges en agriculture implique un départ massif d'agriculteur.ices à la retraite, et l'on observe également de plus en plus d'arrêt d'activités - choisi ou subi selon les circonstances - après quelques années d'activité. Ces sorties impliquent toujours des conséquences pour les collectifs dans lesquels ces personnes sont engagées, que ce soit des collectifs de production (fermes collectives) ou les collectifs hors ferme dans lesquels il ou elle est engagé-e, coopératives, magasins de producteurs. Cette fiche, réalisée dans le cadre du projet RÉCOLTERA, vise à outiller les accompagnateur.ices de fermes collectives pour accompagner les transmissions au sein de ces collectifs.*

## Contexte

### 1/ Pourquoi accompagner la transmission au sein des CUMA et coopératives ?

- ★ Assurer la pérennité de la CUMA ou de la coopérative,
- ★ Assurer la continuité de la gouvernance de la CUMA ou de la coopérative,
- ★ Garantir le renouvellement des adhérent.es afin d'assurer la continuité des activités de la CUMA ou de la coopérative dans un contexte de baisse du nombre d'agriculteur.ices,
- ★ Impliquer les adhérent.es dans la gestion de la transmission,
- ★ Maintenir l'engagement collectif et s'assurer que les valeurs et pratiques agricoles sont transmises aux nouvelles générations,
- ★ Encourager l'intégration de nouveaux adhérent.es.

### 2/ La transmission au sein des CUMA et coopératives : qu'est-ce que ça recouvre ?

- ★ L'intégration de nouveaux adhérent.es : mise en œuvre de dispositifs d'accueil des nouveaux adhérent.es pour les sensibiliser à l'histoire, au fonctionnement de la CUMA ou de la coopérative et les sensibiliser à la culture coopérative,
- ★ La gestion des entrées et sorties : anticiper les départs à la retraite des associé.es coopérateurs : anticipation des départs et contribuer à la recherche de repreneur.euses,
- ★ Le transfert des responsabilités : mise en place de dispositifs permettant de repérer et de motiver des adhérent.es pour la prise de responsabilités, organisation de la passation des rôles au sein du conseil d'administration et accompagnement des nouveaux administrateurs.rices,
- ★ Pour les coopératives, l'accès au foncier : indispensable pour garantir la pérennité des exploitations adhérentes et des activités collectives,
- ★ L'évolution des pratiques : adaptation aux nouvelles réalités économiques et environnementales et aux attentes des nouveaux adhérent.es.

### 3/ Les difficultés rencontrées pour accompagner la transmission au sein des CUMA et coopératives

- ★ Besoin d'un certain temps pour comprendre le fonctionnement du groupe. D'éventuels conflits internes peuvent interférer dans l'accompagnement,
- ★ Nécessité d'avoir une « culture générale agricole » afin de mieux appréhender le contexte régional de la transmission,
- ★ Difficultés à aborder les questions relatives au départ à la retraite, à l'héritage qui restent souvent des sujets tabous,
- ★ Lutter contre les idées reçues sur les CUMA et coopératives,
- ★ Manque d'anticipation : il faudrait former et impliquer progressivement les nouveaux adhérent.es pour une transmission dans la continuité. Faire prendre du recul au groupe pour mieux anticiper et réfléchir à une vision à long terme,
- ★ Difficultés pour certain.es administrateurs.rices à laisser la place aux jeunes et à mobiliser les nouveaux adhérent.es pour qu'ils s'investissent dans la gouvernance : l'intérêt de prendre des responsabilités n'est pas toujours compris, manque de temps, volonté de séparer vie privée et temps consacré au collectif,
- ★ L'étendue des responsabilités, souvent concentrées sur un ou deux responsables peut faire peur aux nouveaux adhérent.es,
- ★ Nécessité de résoudre les difficultés rencontrées par le groupe pour donner envie aux nouveaux adhérent.es de s'investir dans le collectif,
- ★ Difficultés à concilier des intérêts et des visions différentes entre générations, types d'agricultures, taille d'exploitations, ...

- ★ Impuissance des animateur.ices face aux décisions individuelles des associé.es coopérateurs : incapacité à intervenir dans des choix privés relatifs à la transmission de leurs exploitations.

## Dispositifs et initiatives mobilisables

- ★ Dispositif national d'accompagnement (DINA CUMA) qui offre un soutien financier pour accompagner les CUMA sur des thématiques spécifiques, y compris sur la question de la transmission de la gouvernance,
- ★ Sensibiliser à l'intérêt de la coopération agricole: interventions dans l'enseignement agricole et collaborations sur des projets spécifiques comme le trophée des CUMA (classe de jeunes qui permet à des CUMA de mener un projet). Envisager des interventions conjointes réseau CUMA et réseau de La Coopération Agricole,
- ★ Événements organisés localement avec les CUMA afin de favoriser les échanges d'expériences et de renforcer le réseau, organisation de "forum jeunes coopérateurs" au niveau régional,
- ★ Mise en place de groupes ou commissions jeunes dans la coopérative qui permettent de les impliquer dans la vie de la coopérative et de faire remonter des propositions au conseil d'administration,
- ★ Mise en place dans les coopératives de services dédiés permettant d'identifier les adhérent.es cédant.es, de recueillir leurs intentions et de les mettre en relation avec des porteurs de projet.

## Les outils mobilisables

- ★ Outil « La rose des vents » développé dans le projet de recherche [Co-Agil](#) pour aborder la question du travail et de sa dimension collective,
- ★ Outil « Qui fait quoi ? » à utiliser avec les administrateurs.rices pour clarifier les missions de chacun.e,
- ★ Elaboration d'une frise historique permettant de revenir sur les étapes clés de la CUMA ou de la coopérative et de réfléchir aux projets d'avenir,
- ★ Organisation de formations permettant d'aborder la question de la transmission : formation à destination des nouveaux et nouvelles associé.es coopérateurs, des administrateurs.rices, des animateurs.rices, formation « j'agis demain »,
- ★ Formations pour les animateur.ices sur les freins psycho-sociaux dans les transmissions intra-familiales.
- ★ Mise à disposition de guides susceptibles d'alimenter une réflexion sur la gouvernance : « L'administrateur en questions », « Guide d'accueil des nouveaux associés coopérateurs », « [Guide des bonnes pratiques de gouvernance du HCCA](#) » et « [Observatoire de la gouvernance des coopératives agricoles](#) ».
- ★ [Les fiches thématiques et témoignages](#) rédigées dans le cadre du projet RECOLTERA: elles peuvent être de grandes sources d'inspirations pour les collectifs en émergence ou déjà constitués et installés...

## Zoom sur l'outil « Etre, Faire, Avoir »

### 1/ Objectif :

L'outil permet de clarifier ce qu'implique la fonction, mission d'administrateur.ice en général ou de chaque responsabilité en particulier (Président.e, secrétaire, trésorier.e, responsable de commission,...) à partir de 3 entrées différentes (être, faire, avoir) mais complémentaires dans l'objectif de faciliter le renouvellement de la gouvernance ou d'accompagner le groupe pour améliorer le fonctionnement de la gouvernance. Il permet également d'échanger, confronter, partager et formaliser les représentations entre plusieurs personnes et de dégager une représentation partagée pour chaque fonction, mission. Par exemple pour la mission d'administrateur.ice, le groupe se questionne simplement sur ce que l'administrateur doit être et ne pas être, ce qu'il doit faire et ne pas faire, ce qu'il doit avoir et ne pas avoir.

### 2/ Prérequis

- ★ éléments sur le stade de l'accompagnement :
  - coopérative ou CUMA en activité, accompagnée ponctuellement ou au long court
  - coopérative ou CUMA confrontée au renouvellement de sa gouvernance,
  - coopérative ou CUMA rencontrant des tensions au sein de sa gouvernance.
- ★ cadre de l'accompagnement/ question de départ du collectif : réunion de travail avec les administrateur.ices et de potentiel.les administrateur.ices.

## 2/proposition de déroulé

- ★ L'animateur.rice répartit les administrateurs.rices dans des sous-groupes. Ces derniers sont organisés en veillant à bien répartir les administrateurs.rices (membres du Bureau, administrateurs.rices ayant des missions particulières, administrateurs.rices stagiaires, administrateurs.rices ayant déjà effectué plusieurs mandats, nouveaux administrateurs.rices, ...). Les sous-groupes peuvent avoir été préparés en amont ou si ce n'est pas le cas l'animateur.ice peut s'appuyer sur l'intelligence collective en posant toutefois quelques principes de composition des sous-groupes.
- ★ Chaque sous-groupe tourne en changeant d'atelier en laissant le temps nécessaire pour les échanges et permettre le consensus des membres du sous-groupe sur ce qu'ils écrivent.
- ★ A chaque tour, le sous-groupe prend connaissance des productions précédentes, les complète, les confirme ou exprime son désaccord. De retour à son atelier de départ, le sous-groupe prépare une restitution à faire à l'ensemble du groupe.
- ★ Le temps de restitution permet de préciser certains points, de s'expliquer sur les points de désaccord et de donner la parole aux futurs ou nouveaux administrateurs.rices pour qu'ils fassent leur « rapport d'étonnement ».

## 3/ Intérêts de l'outil

- ★ Permet de partager au sein du conseil d'administration la représentation que chacun se fait de son rôle d'administrateur.rice afin de supprimer les réticences de certains à prendre des responsabilités et/ou mieux répartir ces dernières.
- ★ Les productions obtenues peuvent servir à alimenter un travail sur l'élaboration d'une charte de gouvernance.

Contact : Thierry Pons - TRAME - 06 79 73 93 20- [t.pons@trame.org](mailto:t.pons@trame.org)

# Zoom sur l'outil Autodiagnostic RECOLTERA

## 1/ Prérequis

- ★ Eléments sur le stade de l'accompagnement : collectif existant et accompagné au long court
- ★ cadre de l'accompagnement/ question de départ du collectif:
  - sensibilisation à la question de la pérennité du collectif et/ ou de sa gouvernance
  - anticipation du renouvellement des membres et/ou de la gouvernance du collectif

## 2/ Description de l'outil

L'autodiagnostic se compose de 10 fiches thématiques :

- ★ Entrer dans notre collectif
- ★ Sortir du collectif
- ★ La gouvernance de notre collectif
- ★ Transmettre les compétences au sein de notre collectif
- ★ Transmettre l'organisation de l'activité au sein du collectif
- ★ Accéder au capital social partagé au sein de notre collectif et le transmettre
- ★ Transmettre les biens immobiliers (foncier, bâtiments)
- ★ Transmettre les modalités de financement de notre projet collectif
- ★ Renforcer l'attractivité de notre collectif pour assurer les transmissions
- ★ Renforcer l'attractivité de notre collectif pour assurer les transmissions



[Lien vers l'outil](#)

Chacune de ces fiches permet de se positionner individuellement ou collectivement sur un certain nombre de pratiques autour de la transmission au sein de son collectif : est-ce abordé chez nous ? Cette modalité de gouvernance / d'organisation est-elle adaptée chez nous ? Les fiches comprennent une description des enjeux sur le sujet de la fiche et des questions sont proposées.

## 3/ Proposition de déroulé

3 étapes (durée totale 1H30 à 2H00 par thématique traitée)

- ★ Choix d'une thématique (de la fiche) à travailler et des modalités de réalisation du diagnostic : à réaliser par l'accompagnateur.trice au vu de sa connaissance du collectif en amont ou via un système de collecte de besoins des membres
- ★ Réalisation de l'autodiagnostic en positionnant le collectif par rapport à des pratiques (soit de façon individuelle puis mise en

commun, soit tous ensemble et progressivement)

- ★ Mise en commun, discussion pour identifier les pistes d'améliorations et les suites à donner

#### 4/ Atouts/ limites de l'outil (ou pour aller plus loin)

- ★ Cet autodiagnostic permet de faire un point de situation d'un collectif autour des grandes questions à se poser sur "les" transmissions. Repérer ce qui va bien, ce qui peut-être amélioré, ce qui manque pour que le collectif anticipe et vive bien les moments de transmission.
- ★ Prévoir après ce diagnostic, un temps de travail pour améliorer les pratiques et concrétiser des pistes d'actions à mettre en œuvre.
- ★ Beaucoup de pistes de travail peuvent être listées pendant l'autodiagnostic, prévoir avec les membres un moyen de prioriser celles-ci pour leurs mise en œuvre.

## Témoignages



*"On a un des groupes de jeunes au sein des coopératives qui peuvent être porteurs de propositions, ça donne des billes au conseil d'administration pour travailler sur la manière de mieux les impliquer dans la vie de la coopérative et la gouvernance."*

**Julie RAVELOJAONA, Responsable Vie Coopérative La Coopération Agricole Ouest**



*"Organiser des moments conviviaux pour trouver des nouveaux administrateurs, c'est aussi notre rôle en tant qu'animateur.ricest."*

**Viviane LE CLERC, Chargée de mission Installation et transmission FRCUMA Nouvelle-Aquitaine**



*"Moi, je leur fais envisager le pire. Parfois ils disent " bof, ce ne sera pas grave" mais parfois ça les fait réfléchir."*

**Quentin Van Camp, animateur FDCUMA Moselle/Meurthe et Moselle**



*"Il y a parfois un salarié chargé des relations avec les coopérateurs dans les caves coopératives qui est en veille, notamment sur les projets de transmission. Elle est à l'écoute des vignerons et à l'occasion d'échanges, elle peut repérer ces projets."*

**Elodie SEGAUD, Déléguée générale Fédération des caves coopératives Bourgogne-Jura**

## AUTEUR.ES

Charles Guillaume LCA Vignerons Coopérateurs - [charles.guillaume@vignerons-cooperateurs.coop](mailto:charles.guillaume@vignerons-cooperateurs.coop)

Viviane LE CLERC FRCUMA Nouvelle-Aquitaine - [viviane.le-clerc@cuma.fr](mailto:viviane.le-clerc@cuma.fr)

Muriel Tina LCA - [mtina@lacoopagri.coop](mailto:mtina@lacoopagri.coop)

Cristina Tolentino FNCUMA - [cristina.tolentino@cuma.fr](mailto:cristina.tolentino@cuma.fr)



Ce document a été conçu dans le cadre du projet

**RECOLTERA : REussir COLlectivement la Transmission Et les Relations en Agriculture**

2022-2024

