



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 fermes collectives ?

- ★ Pyramide des âges : des départs y compris au sein des collectifs agricoles.
- ★ Évolution du rapport au métier : sortir d'un collectif et faire entrer un nouvel associé fait partie de la vie « courante » d'un collectif. On ne s'imagine plus paysan.ne sur toute une carrière et pour certaines personnes non issues du milieu agricole, cela est rassurant de pouvoir s'installer dans des conditions qui facilitent aussi la sortie.
- ★ Période de transition difficile à vivre, où beaucoup de choses se jouent, tant humainement qu'économiquement pour la structure et pour les associé(e)s restant.es/sortant.es. Il est important de bien comprendre pour les personnes concernées les raisons de la sortie pour pouvoir rebondir ensuite et conserver de bonnes relations entre les membres.
- ★ Pour pérenniser les fermes collectives: une transmission qui se passe mal peut entraîner jusqu'à la cessation d'activité
- ★ Pour permettre aux personnes de garder de bonnes relations entre elles après la transmission.
- ★ Pour permettre aux personnes de s'accorder sur la façon de parler de la transmission à l'extérieur.
- ★ L'accompagnement d'un tiers aide dans ces phases, et nos réseaux sont de plus en plus fréquemment sollicités pour accompagner celles-ci.

2/ La transmission au sein des fermes collectives : qu'est-ce que ça recouvre ?

- ★ Une période de transition lors de la sortie de l'associé(e) et l'éventuelle entrée du nouveau membre, avec des pas de temps spécifiques, qui peuvent ne pas coïncider, des attentes spécifiques.
- ★ La question du deuil pour les associés qui restent et celui qui sort, alors même qu'il faut construire la suite.
- ★ Des questions autour de la transmission de l'outil de travail, selon l'organisation choisie ou subie par le collectif : des questions juridiques sur le foncier, le matériel, les bâtiments.
- ★ La transmission de la culture de l'entreprise, de son organisation, de son « socle commun », parfois peu défini. Une évolution potentielle des objectifs, modes de fonctionnement, gouvernance du collectif.
- ★ La transmission des savoirs de la personne qui sort, qu'elle soit remplacée ou non : entre les membres restants, ou auprès d'un membre entrant.
- ★ Une réorganisation du travail au sein du collectif.
- ★ Comment on se teste ensemble (avec celui qui est toujours là, avec le collectif d'après), la place qu'on laisse à celui qui rentre, qui peut être différent de celui qui sort. Éviter au maximum l'effet « lune de miel ».
- ★ Quelle place pour celui qui sort et quel lien avec la ferme?

3/ Les difficultés rencontrées pour accompagner la transmission au sein des fermes collectives

- ★ Accompagner la transmission dans les collectifs, c'est décomposer plusieurs niveaux : professionnel (projet, activité, le rapport au travail, organisation, relationnel, affectif, émotionnel, etc) mais aussi le volet personnel avec le contexte familial.

- ★ « Sortir » d'un collectif ne veut pas forcément dire “transmettre à un nouvel arrivant” : les tâches sont parfois partagées entre ceux qui restent.
- ★ Il n'y a généralement pas de financement pour l'accompagnement de ceux qui restent, et donc du collectif : on utilise potentiellement du financement installation, transmission, post installation, ou des formations Vivea.
- ★ On s'attache parfois beaucoup dans l'accompagnement à se rassurer sur la définition des valeurs du collectif (finalement assez facile à trouver) et moins sur la mise en œuvre des objectifs de la ferme et l'organisation du travail, à l'arrivée d'une nouvelle personne. Il ne faut pas sous-estimer cette partie là de l'accompagnement.
- ★ La phase de test est importante dans un collectif : identifier sur le territoire les modalités de test possible, les proposer au collectif et les accompagner pendant cette phase est essentiel.
- ★ Il y a des difficultés psychosociales importantes lorsqu'il y a un départ pour faire le deuil.
- ★ Comment questionner/alérer l'efficacité économique et la vivabilité des systèmes qu'on accompagne ; ou les mauvaises raisons de chercher un associé ?
- ★ Nécessité parfois de prendre une posture de médiation pour l'accompagnateur.ice, et donc d'être formé.e.

Les outils mobilisables

Comment aborder cette question d'entrée.s-sortie.s au sein de la ferme ? Nous distinguons deux types d'outils mobilisés dans les réseaux : ceux qui permettent d'anticiper ces transmissions (mobilisables en amont, pendant la phase d'émergence, de construction ou au long court de la vie du collectif) ET ceux qui permettent d'accompagner une transmission, une entrée, une sortie, le binôme sortant-repreneur, etc. La liste ci-dessous n'est pas exhaustive, nous n'avons listé que les outils dont nous avions les détails techniques de leur mobilisation (liens hypertextes). Certains de ces outils ont été créés à partir de ressources fournies par l'ATAG ou le cabinet Autrement Dit avec qui nos réseaux collaborent régulièrement sur ces sujets.

Les outils mobilisables pour Anticiper

- ★ Tous les outils génériques mobilisés pour accompagner à l'association (dès lors qu'on travaille le projet collectif partagé), via des questionnements autour de l'accès au foncier, au capital, des entrées/ sorties du collectif, etc.
- ★ La formation “travailler à plusieurs, prendre soin de son collectif et le faire évoluer” ou “demain on s'associe” à destination de collectifs émergents ou de collectifs constitués qui envisagent une nouvelle entrée, etc. Ces formations mobilisent de nombreux outils détaillés [dans ce document](#)
- ★ Plus spécifiquement, via les échanges sur la rédaction des statuts, le règlement intérieur et/ou un pacte d'associé.es avec les collectifs qui permettent de questionner les entrées sorties
- ★ [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...
- ★ Des cafés installation qui permettent de sensibiliser aux enjeux d'anticiper cette question des entrées et sorties dans la création de son collectif par le témoignage d'expériences et l'échange entre pair.es.

Les outils mobilisables pour Accompagner une entrée, une sortie

- ★ Le “test” du futur installé au sein du collectif en situation de travail, par exemple via un Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE), un stage (formation professionnelle, PPP, parrainage), du salariat, etc. [plus d'info](#). Les espaces-test agricoles proposent des conditions qui permettent une réelle prise de décision en fin de test sur le fait de s'associer, ou pas.
- ★ Une formation avec les concerné.es (membres du collectif actuel et futur.s installé.e.s) du type “demain on s'associe”.
- ★ Avant l'arrivée de la personne entrante sur la ferme : travaux avec le collectif sur la place qu'il.s et elle.s sont prêt.es à laisser, ce qu'ils souhaitent garder/modifier pour être au clair sur l'immuable et le non immuable.
- ★ [Questionner](#) la recherche d'un.e nouvel.le associé.e (lorsqu'un départ est annoncé par ex.)
- ★ Questionner celle/celui qui part: est-ce que c'est juste si je pars avec ça ? Est-ce que je mets le collectif en difficulté ? Est-ce que je laisse bien les savoirs au collectif ? Ais-je transmis mes savoirs ? Quels poids/quels liens j'ai après avec le collectif ? Proposer de célébrer le départ tous.les ensemble en fin de processus.
- ★ Définir avec les personnes accompagnées la période d'entrée et de sortie. Clarifier au démarrage les objectifs de chaque période, faire un bilan intermédiaire et éventuellement un point en fin de période au regard des objectifs.

- ★ Proposer la rédaction d'un Journal d'étonnement au nouvel.le entrant.e où il/elle va noter tout ce qui l'étonne, ce support permet de mettre en avant les différences de point de vue
- ★ Expliquer le Cycle du changement (déni, résistance, exploration, mobilisation) pour que le collectif appréhende mieux les différentes phases de la séparation.
- ★ Repenser le travail au moment de la sortie d'un associé, travailler la répartition des tâches (de nombreux outils dans la formation "s'associer").
- ★ Dans le cadre d'une entrée, s'interroger sur ce qui se passe pour la ferme et les personnes si on décide de finalement ne pas s'associer. Quel partage des risques, investissements réalisés, résultats...
- ★ Mettre des mots sur les raisons du départ et les émotions reliées avant de faire travailler ensemble les personnes sur les conditions de sortie pour éviter les non dits.
- ★ Les outils comme "le processus d'acquisition des compétences" et "le cycle de l'autonomie" peuvent permettre d'aborder les différentes étapes d'entrée d'un.e nouvel.le associé.e.

Zoom sur l'outil « Autodiagnostic RECOLTERA »

1/ Prérequis

- ★ Eléments sur le stade de l'accompagnement :
 - collectif existant et accompagné au long court
 - collectif avec un départ ou une entrée anticipé

 Cet outil ne permet pas d'accompagner une situation déjà engagée d'entrée/sortie et/ou de crise

- ★ Cadre de l'accompagnement/question de départ du collectif :
 - souhait de questionner sa capacité à accompagner la sortie/l'entrée d'un nouveau membre
 - volonté de se préparer à la sortie d'un de ses membres

2/ Description de l'outil

L'autodiagnostic se compose de 10 fiches thématiques :

- ★ Entrer dans un collectif
- ★ Sortir du collectif
- ★ La gouvernance de notre collectif
- ★ Transmettre les compétences au sein du 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
- ★ Enjeu : Renforcer l'attractivité de notre collectif pour assurer les transmissions
- ★ Enjeu : Transmettre la convivialité

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 d'animation

- ★ En amont, préparer l'autodiagnostic, l'imprimer, et préparer les supports d'animation pour le choix du thème.
- ★ Lors de l'animation (prévoir environ 2h30): choix de la ou des thématique(s) (de la fiche) à travailler :

Au consensus selon le temps dont on dispose. OU par un classement des thématiques en urgent/important : les membres du collectif positionnent chaque thématique (sur des papiers prédécoupés) sur un diagramme de priorité (important/pas important). Puis, débrief et choix des thématiques qui sont urgentes et importantes. Lecture du descriptif des thématiques sur les fiches, puis choix du ou des sujets à traiter dans la séquence.

- ★ Réalisation de l'autodiagnostic par chaque membre du collectif en positionnant le collectif par rapport à ses pratiques.
- ★ Mise en commun entre les membres du collectif, comparaison des réponses apportées, discussion pour identifier les pistes d'amélioration et identification d'éventuels leviers à actionner.



[Lien vers l'outil](#)

4/ Pour aller plus loin

- ★ Quand le collectif est trop jeune pour se sentir concerné par la problématique de la transmission, on peut travailler sur la capacité de projection de leur collectif en vitesse de croisière. Parfois, on remplace « transmettre » par « faire vivre » dans les intitulés de sujets.
- ★ Il peut être nécessaire d'adapter le vocabulaire des fiches à celui utilisé par le collectif, voire préparer en amont la séquence en choisissant les thématiques en fonction de l'accompagnement en cours et en épurant la fiche des questions moins adaptées.
- ★ On peut imaginer utiliser l'outil dans le cadre d'une formation à l'association ou à la transmission, par exemple, et ainsi balayer davantage de thèmes.

Témoignages



“Il y a une différence entre le petit et le gros collectif : les enjeux ne sont pas les mêmes, donc il faut éclaircir de quoi on parle quand on parle de collectif. A deux ou trois on peut tout revisiter, à 10 on est beaucoup plus sur une approche salarié quand on arrive. Pour les petits collectifs il faut questionner l'énergie qu'ils sont prêts à mettre pour tout remettre en question” **Un animateur de l'ADDEARG**



“Il y a souvent un problème de timing: ça ne coïncide pas entre celui qui sort et celui qui entre. Et en même temps, avec les associés qui restent, c'est deux chantiers distincts difficiles à mener de front: faire le deuil et accueillir”

Une animatrice de CAP 44



“Les collectifs en cours de constitution sont souvent prêts à tout remettre à plat à l'arrivée d'une nouvelle personne, et ça complexifie pas mal l'accompagnement. J'ai souvent du mal à les convaincre de prendre le temps de ... Ils se précipitent toujours beaucoup, la phase de “test” et mieux se connaître est toujours très vite passée!”

Une animatrice des Fermes partagées



Pour aller plus loin...

- Bonnel L., Les fermes multi-activités et collectives: un phénomène atypique, Novembre 2020
- Laurant D., Bazile D., Le Page C., Rousselou E., [Proposition d'un cadre d'analyse des nouvelles formes collectives d'exploitation agricole en France](#), Cahiers Agricultures, 30
- Lataste D, Chizelle B, Guilhot D. 2016. [Projet d'installation collective « agri-rurale » et norme de groupe](#). Sociologies pratiques 33(3): 83–96.
- Lataste Dominique, Chizelle Brigitte, [Ruptures de négociation dans le processus de transmission-reprise hors cadre familial \(HCF\)](#), Pour, 2013/1 (Nº 217), p. 33-50.
- Letan P., [Les fermes collectives, un modèle innovant au regard de problématiques actuelles du monde agricole. L'ex Basse-Normandie : un territoire propice ?](#), Novembre 2021
- Morel K. 2018. Installation collective néo-paysanne : ensemble vers d'autres modèles. Pour 2-3(234-235): 153–161.

Et les projets et leurs nombreux outils:

- [Co-AGIL](#), vers des collectifs agiles : gouvernance et organisation du travail 2.0
- [Agri Coll'](#), Installations Agricoles Collectives et Transitions Agro-écologiques - ARPIDA 2020

AUTEUR.ES

Florie-Anne Wiel FADEAR - fawiel@fadear.org
Sixtine Prioux Réseau CIVAM - sixtine.prioux@civam.org



Ce document a été conçu dans le cadre du projet
RECOLTERA : REussir COLlectivement la Transmission Et les Relations en Agriculture

2022-2024

