Confédération paysanne Centre-Val de Loire

Syndicats pour une agriculture paysanne et la défense de ses travailleurs

Centre-Val de Loire

www.regioncentre-valdeloire.fr

ETUDE 2024

Les fermes collectives

Regard sur ces nouveaux modèles en région Centre-Val de Loire

Crédit : ferme de la Guilbardière

SOMMAIRE

INTRODUCTION 5

Objectifs de l'étude 5

Méthodologie 5

LES COLLECTIFS EN AGRICULTURE : EMERGENCE DE NOUVEAUX MODELES ET TENTATIVE DE CARACTERISATION 7

Les organisations collectives en agriculture, une longue histoire 7

Les nouvelles fermes collectives : un modèle, mais une grande diversité 8

Aspirations et dimension politique 9

Enjeux associés à ces fermes, dans le contexte actuel de crise agricole 10

Les risques inhérents au collectif et la nécessité des accompagnements 10

PORTRAIT DE 5 FERMES COLLECTIVES EN REGION CENTRE-VAL DE LOIRE 13

LA COOPERATIVE PAYSANNE DE BELETRE 13

Historique 13

Organisation 15

Regard critique sur cette organisation 17

LA FERME DE LA GUILBARDIERE 19

Historique 19

Organisation 20

Regard critique sur cette organisation 22

FERME DE CHANTOME 24

Historique 24

Organisation 25

Regard critique sur cette organisation 27

LA SAC DE LA JARDINIERE BERRICHONNE 28

Historique 28

Organisation 29

Regard critique sur cette organisation 31

LA FERME DES TROIS PARCELLES 32

Historique 32

Organisation 33

Regard critique sur cette organisation 35

CONCLUSIONS 37

BIBLIOGRAPHIE 39

INTRODUCTION

Nous assistons à une forme de bipolarisation de l'agriculture, avec d'un côté des installations de personnes hors cadre familial, de plus en plus nombreuses qui, par difficulté d'accès au foncier, favorisent des installations sur des petites surfaces, diversifiées et orientées vers des activités à haute valeur ajoutée, et de l'autre des exploitations de plus en plus grandes, industrialisées et tournées vers les marchés mondiaux (Krischenmann *et al.*, 2008). Entre ces deux pôles, les fermes moyennes, qui ont historiquement structuré le territoire national, semblent menacées.

Si les formes d'organisation collective en agriculture existent depuis l'Antiquité, elles se renouvellent à nouveau ces dernières décennies. Elles sont souvent portées par des personnes qui s'installent en-dehors du cadre familial, sur des fermes multi-activités et associées à des revendications d'ordre politique. Dans un contexte de crise profonde du monde agricole (disparition des paysan·nes, crise écologique, manque de revenu…), ces fermes renouvellent la coopération et l'organisation au sein des exploitations et portent souvent des innovations pour la mise en œuvre de projets en adéquation avec les enjeux environnementaux actuels (Laurant 2022). L'installation collective répond aussi souvent à une volonté de faire vivre les campagnes et de freiner l'agrandissement et la concentration, tout en réunissant à plusieurs le capital nécessaire pour reprendre des fermes moyennes (Morel 2018).

Ces nouveaux modèles de fermes collectives échappent encore aux statistiques, car les groupes ont recours à des statuts divers et qui sont donc peu indicateurs du type d'organisation.

Objectifs de l'étude

Alors que la stratégie agricole régionale propose de soutenir des projets innovants et des formes nouvelles d'installation dans des cadres plus collectifs, nous proposons dans cette étude de réaliser une synthèse bibliographique sur les nouvelles installations collectives, complétée par une enquête de terrain au sein de fermes qui innovent en termes d'organisation collective dans la région Centre-Val de Loire.

Les objectifs sont d'améliorer notre connaissance de ces nouveaux modèles, de mettre en lumière les facteurs de réussite, mais aussi les difficultés auxquelles sont confrontés ces projets, pour identifier des leviers d'action en faveur de ces nouveaux modèles.

Méthodologie

Après avoir identifié 5 fermes en région Centre-Val de Loire, un entretien a d'abord été mené avec une personne de chaque exploitation, impliquée depuis le début de l'installation. Ces premiers entretiens étaient consacrés à l'historique des fermes et au parcours des groupes.

Des entretiens collectifs ont ensuite été menés sur chaque ferme, en présence du plus grand nombre possible de membres. Les groupes ont été invités à produire une représentation écrite de l'organisation de leur ferme, par étapes : les différentes activités, la circulation des matières, les responsabilités et la « circulation » des personnes. Les paysan·nes ont ensuite été questionné·es sur

leur mode de gouvernance, leur gestion du temps de travail et leur rémunération. Enfin, la dernière partie des échanges portaient sur ce qui fonctionnait, là où les objectifs avaient été atteints *vs* ce qui demandait à être revu, amélioré, ce qui revenait régulièrement de manière problématique.

LES COLLECTIFS EN AGRICULTURE : EMERGENCE DE NOUVEAUX MODELES ET TENTATIVE DE CARACTERISATION

De nouveaux modèles de collectifs agricoles émergent depuis les années 2010. Ce mouvement récent commence à faire l'objet d'un certain nombre d'études, dont nous ferons dans cette partie un bref état de l'art.

Les organisations collectives en agriculture, une longue histoire

La mécanisation et la modernisation des exploitations a progressivement entraîné une individualisation des travaux agricoles et bouleversé les formes d'entraide qui structuraient les sociétés rurales. Dans le même temps, de nouvelles formes d'agriculture de groupe émergent. L'entraide se structure dans des organisations formelles, qui permettent notamment des échanges techniques. Les années 1960 voient se développer les coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) et les groupements agricoles d'exploitation en commun (GAEC), qui formalisent les relations entre associé·es dans des structures juridiques (Morel 2018).

L'agriculture de groupe se structure donc dans les années 1960 et 1970 sous différentes formes : coopérative, associative et sociétaire. Elle accompagne pleinement le développement du modèle agricole familial productiviste (Lucas *et al.* 2014).

En parallèle, le mouvement néo-paysan de retour à la terre après mai 1968 valorise une agriculture collective pour s'extraire de l'asservissement au travail, de la primauté de la famille nucléaire dans l'organisation des solidarités et développe des pratiques plus respectueuses de l'environnement. La plupart de ces expériences ne vont pas perdurer, face à des difficultés à la fois humaines, économiques et agricoles (Léger et Hervieu 1979).

L'installation collective sous forme sociétaire n'a cessé de se développer depuis les années 1960. Depuis 2005, elle est devenue majoritaire chez les « jeunes » installé·es (moins de 40 ans). En 2022, 55% des jeunes installé·es se sont établis en société, en GAEC pour 25,2% des installations et en exploitations agricoles à responsabilité limitée (EARL) pour 16,3%. Pour les installé·es plus tardifs, la forme sociétaire représente 45% des installations (MSA 2023).

Rouvière (2016) identifie une vague plus récente de néo-ruraux qui s'installent en agriculture et qui se rapproche de celle de l'après-mai 68, associée à une forte contestation politique. Dans un contexte de crise économique et de prise de conscience écologique, ces personnes favorisent des modes de production qui nécessite peu d'investissements, des systèmes diversifiés et des productions à haute valeur ajoutée. Dans ce mouvement, la place des personnes qui s'installent hors cadre familial est prépondérante.

Ce phénomène est encore difficile à quantifier, car ces collectifs n'ont pas forcément recours aux statuts juridiques classiques et échappent en partie aux statistiques. En 2010, Bessière *et al.* (2014) estimaient à 5,5% le nombre d'exploitations agricoles sous forme sociétaire impliquant des associé·es sans lien de parenté.

Les nouvelles fermes collectives : un modèle, mais une grande diversité

Plusieurs auteurs et autrices ont tenté de définir ces nouvelles formes de collectifs agricoles.

Ils sont généralement composés de 3 à 10 personnes. Kevin Morel (2018) liste ce qui selon lui constitue les principales caractéristiques de ces collectifs :

« - menés par des groupes d'au moins trois personnes majoritairement hors-cadre familial (HCF) et souvent constitués avant même d'avoir accès au foncier ;

- combinant des ateliers de production à haute valeur ajoutée (agriculture biologique, transformation, circuits courts) ;

- aspirant à un projet de vie où la dimension collective occupe une place centrale ;

- se distinguant des vagues néo-paysannes collectives antérieures par une volonté affirmée de professionnalisme et de pragmatisme économique » (*ibid.* : 155).

Bonnel (2020) souligne qu'elles favorisent souvent des modes de commercialisation en circuits courts et des modes de gouvernance horizontaux. Cependant, il existe aussi une diversité importante au sein de ce grand modèle.

Dans sa thèse, Delphine Laurant (2022) étudie 12 fermes collectives. Les liens qui unissent les membres de ces groupes sont de nature amicale, familiale, professionnelle. Le collectif peut être « un objectif en soi (vivre ensemble), un moyen (conduire un projet diversifié et biologique intensif en main d'œuvre), ou une imbrication des deux » (*ibid.* : 114).

Cette main d'œuvre permet une diversification des activités, en termes de cultures ou d'espèces, d'ateliers, ou d'autres activités dans le prolongement de l'acte de production. Ces fermes sont souvent ouvertes sur l'extérieur, soucieuses de transmission, sensibles aux questions de transition, de système alimentaire et développent parfois une dimension culturelle. Elles pratiquent souvent l'accueil pédagogique, l'organisation ou l'accueil d'événements divers (Bonnel 2020).

Développer plusieurs ateliers offre la possibilité d'une complémentarité, des possibilités de mise en commun sur le matériel, la commercialisation, l'organisation du travail. Le niveau de mise en commun diffère d'une ferme collective à l'autre. La mutualisation concerne un certain nombre de ressources, qu'elle soit matérielle, financière, foncière, humaine… Les revenus peuvent être partagés de différentes manières également : ils dépendent dans certains cas du nombre d'heures travaillées, ou peuvent être distribués uniquement à l'échelle des activités, dont la séparation sera alors formalisée par différentes structures juridiques. Plus la mutualisation des ressources est grande, plus elle nécessite un niveau de coordination élevé.

Ce sont souvent des lieux d'expérimentation, du fait de la diversification et d'une recherche de synergies et complémentarités entre les activités. Ces fermes sont donc des systèmes assez complexes, avec des activités, des acteur·rices et des ressources en interaction, ce qui nécessite un travail important d'organisation et de coordination : « les groupes qui s'installent mettent en commun tout ou une partie de l'outil de production et gèrent une diversité d'ateliers. La complexité associée n'est maîtrisable qu'en stimulant les interactions et en partageant expériences et compétences au sein du collectif » (Laurant 2022 : 134).

Delphine Laurant (2022) constate une grande diversité des formes d'organisation, « en fonction de la structuration économique et juridique des activités, de la nature des projets et des ressources partagées, ainsi que des règles mises en place » (*ibid.* : 101). « L'établissement d'un mode de gouvernance spécifique est considéré par l'ensemble des douze collectifs étudiés comme faisant partie intégrante du projet. Cette revendication traduit une volonté d'autogestion et de décision partagée » (*ibid.* : 118). Le partage et la mutualisation demande de la coordination, donc une obligation d'établir des règles, de réfléchir aux modes de prise de décision et de régulation. Ces règles sont parfois formalisées dans des chartes ou des règlements intérieurs, des temps collectifs sont souvent institués, certaines tâches et rôles formalisés avec des systèmes de rotation, répartition du matériel, etc. Ces règles sont régulièrement discutées et ajustées.

Concernant la prise de décision, soit l'ensemble des décisions concernent l'ensemble des membres du collectif, soit certaines décisions incombent à certain·es ou à un·e seul·e membre du collectif. Souvent, les décisions stratégiques impliquent tout le monde, alors que celles qui relèvent de la conduite quotidienne incombent aux personnes en charge de leur atelier.

Aspirations et dimension politique

La dimension politique des nouvelles fermes collectives est assez bien documentée. Delphine Laurant (2022) recense dans sa thèse les aspirations de ces collectifs décrits par d'autres auteurs :

- Participer à un projet de transformation sociale : cette aspiration est partagée par la plupart de ces groupes et est associée à une volonté de répondre aux enjeux actuels, notamment environnementaux.
- Faire émerger un nouveau modèle de production agricole : cette volonté s'exprime par une recherche de fonctionnements collectifs, démocratiques, horizontaux, permettant l'expression de toutes et tous, l'implication de toutes les personnes du projet dans les décisions. Ces collectifs sont aussi soucieux de créer de la convivialité et de lutter contre l'isolement. Les pratiques agroécologiques y sont dominantes (Bonnel 2020).
- Faire évoluer le statut d'agriculteur·rice et définir de nouveaux communs : de nombreuses fermes collectives sont le lieu de réflexions autour des statuts juridiques ou encore de l'accès au foncier.
- S'inscrire dans une dynamique territoriale : cette dynamique s'articule autour de l'alimentation sur le territoire, de l'installation agricole et de la création d'emplois. Nous l'avons vu, ils et elles favorisent une commercialisation en circuits courts, sont souvent impliqué·es dans divers réseaux locaux et développent des activités d'accueil sur la ferme.
- Créer des lieux de vie, créer de la convivialité, cultiver l'autonomie : différents projets et modalités de vie ensemble existe dans certaines fermes, parfois indépendamment du projet agricole et du collectif de travail.

Ces fermes collectives se construisent aussi souvent dans une perspective anti-capitaliste. La viabilité et la résilience sont avant tout recherchées, dans l'objectif de vivre décemment plutôt qu'accumuler (*ibid.*).

Enjeux associés à ces fermes, dans le contexte actuel de crise agricole

Ces collectifs agricoles offrent des possibilités d'installation et de mutualisation favorable à la viabilité économique :

« Le capital d'installation est constitué par le cumul des fonds propres des membres du collectif, mais également par la mobilisation la plus importante possible des réseaux familiaux (prêts, dons) et de soutien citoyen (via le financement participatif). […] En dehors du foncier, le collectif permet de mutualiser certains équipements, participant à réduire certaines charges et favorisant la viabilité économique de la ferme » (Morel, 2018 : 156).

S'installer à plusieurs permet de développer plusieurs productions de polyculture et d'élevage, et ainsi de rechercher des complémentarités et une cohérence agronomique, une biodiversité élevée, une bonne santé des sols.

Travailler à plusieurs permet aussi de l'entraide sur les gros chantiers, se relayer sur les astreintes, se remplacer les un·es les autres si besoin. « La solidarité collective est jugée centrale pour se libérer du temps afin de s'épanouir hors de l'activité agricole […]. Cet aspect semble crucial dans un contexte où de nombreux jeunes renoncent ou hésitent à s'installer comme agriculteur par peur de devoir sacrifier leur vie privée » (*ibid.* : 157).

Travailler en collectif est aussi valorisé pour la richesse des interactions et des regards et pour ne pas souffrir de l'isolement, problème fortement répandu dans le milieu agricole et qui s'aggrave avec la tendance actuelle à l'agrandissement et à la concentration des terres.

Les risques inhérents au collectif et la nécessité des accompagnements

Si ces modèles offrent des réponses à de plusieurs problématiques que rencontre aujourd'hui le monde agricole, il existe cependant certains risques associés à ces organisations.

Assez logiquement, le facteur humain est source de richesses, mais aussi de risques d'antagonismes et de conflits entre les personnes. Les conflits, l'inadéquation entre stratégies individuelles et collectives, les rapports de force peuvent fragiliser les collectifs et leur pérennité (Laurant 2022).

La complexité du fonctionnement en collectif, de l'horizontalité et de la gouvernance partagée est énergivore et chronophage (Bonnel 2020). Le temps passé à la prise de décision collective peut devenir une source de tension, lorsque les temps de réunion dépassent le gain de temps effectif permis par le travail collectif.

Des risques de déséquilibre existent aussi, par exemple, au niveau de la quantité de travail (Laurant 2022). Des disparités entre ateliers peuvent engendrer des frustrations. « L'anticipation et la gestion des multiples difficultés humaines liées au collectif sont des défis centraux concernant la pérennité de ces initiatives, et s'ajoutent aux exigences de l'activité agricole » (Morel 2018 : 158).

Ainsi, Kevin Morel (2018), comme Delphine Laurant (2022), mettent en avant la nécessité de formations et d'accompagnements adaptés à ces nouveaux collectifs qui se développent, avec des structures compétentes sur ces sujets telles que les ADEAR et les CIVAM, mais aussi au-delà de l'activité agricole, des accompagnements conçus pour les collectifs alternatifs. Se former en amont

et être accompagné dans des moments-clé semblent être « des facteurs clés de la durabilité de ces initiatives » (Morel 2018 : 160).

PORTRAIT DE 5 FERMES COLLECTIVES EN REGION CENTRE-VAL DE LOIRE

LA COOPERATIVE PAYSANNE DE BELETRE

Lieu : Dolus-le-Sec (37)

Installation : 2014.

Statuts : SCOP et GAEC.

Caractéristiques de la ferme : 65ha / Production de céréales et luzerne en rotation / Transformation en pain, farines… / Maraîchage / Formation sur les collectifs agricoles / Accueil de publics en situation de handicap.

Le collectif : 9 travailleur·euses permanent·es.

Commercialisation : vente à 100% en AMAP.

Historique

Le groupe est composé de 5 personnes au départ, 3 femmes et 1 homme, toutes non issues du monde agricole sauf l'un d'eux, et fortement diplômées (master ou diplôme d'ingénieur). Ces individus se connaissent principalement parce qu'iels gravitaient déjà autour de la ferme qu'iels vont reprendre. Le collectif reste le même les 5 premières années.

En 2014, ce groupe reprend donc 2 ateliers sur une ferme. Cela leur permet d'avoir une activité et une production dès le départ, mais le projet est sous-dimensionné pour 5, donc un projet plus large est progressivement élaboré. La ferme est entièrement en location et le cédant a vendu l'outil de production à la valeur net comptable (c'est-à-dire l'équivalent de ce qu'il restait à amortir). L'investissement financier est donc peu élevé.

Au départ, chacun·e apporte la somme de 3 000€ et bénéficient d'une aide du Conseil régional qui met 1€ supplémentaire pour chaque euro mis au capital. La Région donne donc au total 15 000€. Dès le départ, les recettes des ateliers sont mutualisées.

Le groupe crée d'abord une association, car c'est un statut connu des membres. Les travailleur·euses sont salarié·es de la structure. Iels ne bénéficient pas de la DJA, mais ont recours à des contrats aidés, et font le choix de se rémunérer peu au départ, l'équivalent de 25h par semaine au SMIC.

L'installation est très progressive. Au démarrage, la ferme fournit 30 paniers de légumes et 100kg de pain. Au fur et à mesure, l'outil de production évolue et la production augmente. Au cours des 5 premières années, un grand fournil est construit, un grand four acheté, des tunnels supplémentaires montés pour le maraîchage, la meunerie refaite pour une production plus importante. Le maraîchage écoule toute sa production via une AMAP, l'atelier boulangerie y fournit du pain et développe d'autres débouchés.

Le collectif crée une Société coopérative de production (SCOP) en 2017. Dès le départ, la question de la transmission est prise en compte et dans une SCOP, le capital offre l'avantage d'être impartageable et donc de rester dans la structure. La SCOP facilite aussi les entrées et les sorties des personnes. L'objectif est de favoriser la répartition plutôt que la capitalisation, et plus globalement, de participer à une transformation sociale. Ces fondements politiques sont posés à l'écrit.

Une fois le système stabilisé, le groupe décide de pratiquer l'accueil, participer à des réseaux (REPA), partager leur expérience, s'impliquer dans un syndicat et dans l'association l'Atelier paysan, faire du plaidoyer en faveur des SCOP.

La ferme connaît un tournant au bout de 5 ans d'activité, puisque 2 membres quittent le collectif à peu de temps d'intervalle. L'un d'eux part avec la volonté de s'essayer sur une installation individuelle, pour bénéficier d'une autonomie décisionnelle et tester un autre système. L'autre rejoint son conjoint qui travaille sur une autre exploitation.

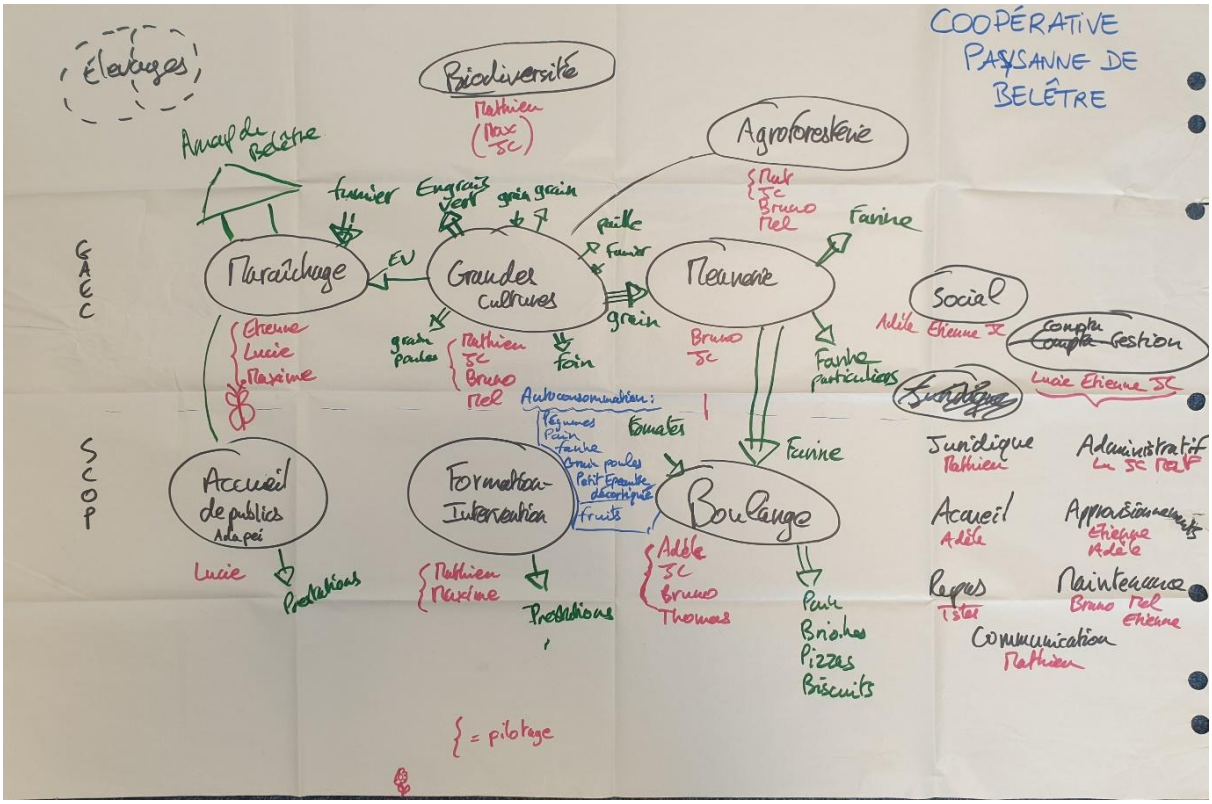
Le groupe recrute alors 2 stagiaires du Stage paysan créatif, dont un qui restera sur le long terme, en tant qu'associé-salarié de la SCOP. La ferme obtient des terres supplémentaires en 2021 (30ha) et le groupe est alors en sous-effectif. A cette période, des salarié·es sont aussi embauché·es. Pour permettre une arrivée progressive, les nouveaux et nouvelles associé·es-salarié·es sont souvent d'abord embaucher sur des contrats salariés simples. Mais à terme, le but est qu'il n'y ait pas de statut employeur sur la ferme.

En 2023, un GAEC est créé pour dégager de nouvelles marges de manœuvre financières dont ne peut pas bénéficier une SCOP, comme les Dotations jeunes agriculteurs (DJA), les crédits d'impôt ou des cotisations sociales différentes. Cependant, tout l'outil de travail reste la propriété de la SCOP. 4 personnes qui bénéficiaient de la capacité agricole deviennent associées au sein du GAEC.

Le collectif s'est fait accompagner à plusieurs reprises, lors de formation avec l'ADEAR (Demain je m'associe), par le cabinet Autrement dit ou encore la SCOP de l'Engrenage. Iels ont aussi eu recours à des accompagnements sur le plan humain, pour travailler sur les tensions existantes avec des intervenant·es spécialisé·es.

Crédit : Coopérative paysanne de Belêtre

Organisation



Les activités

Les différentes activités identifiées par le collectif de la coopérative de Belêtre (indiquées en noir sur le schéma) incluent les productions (maraîchage, grandes cultures), les ateliers de transformation (meunerie, boulange), l'administratif (social, compta-gestion…) et des activités autres (accueil de publics, formation-intervention, biodiversité, agroforesterie).

Le groupe est actuellement en train de discuter et revoir en partie l'organisation, notamment sur la partie administrative. Contrairement à d'autres fermes, le groupe n'a pas représenté d'activité liée à la vente, car la vente à la ferme est en libre accès le lundi et le jeudi, et les légumes sont entièrement écoulés à l'AMAP, dont les membres gèrent la distribution.

Les flux de matières et de produits

Les participant·es présent·es ont ensuite représenté le flux des matières et des « services » (en vert). Les grandes cultures sont assez centrales dans le système, car elles génèrent une série de produits et sous-produits, fournissent la meunerie en grains et le maraîchage en engrais verts. La boulange est logiquement liée principalement à la meunerie, qui fournit la farine. L'activité de maraîchage est plus indépendante et a peu de rétroactions avec les autres activités.

Comme l'ont souligné les personnes interrogées, les activités d'accueil et de formation auraient pu être reliées à toutes les autres, puisque la ferme dans son entièreté est le support direct ou indirect de ces activités qui prennent la forme de prestations.

Sont également représentés dans cette catégorie des flux la diversité des produits issus de la ferme (légumes, farine, pains, brioches, pizzas, biscuits, paille, foin…).

La gestion et la gouvernance

La gestion est structurée par atelier. Les personnes intervenant sur un atelier ou une activité donnée sont indiquées en rouge sur le schéma. La grande majorité des travailleur·euses interviennent sur plusieurs activités. Aucune distinction n'est faite dans la gestion des ateliers entre salarié·es et associé·es. Cependant, certaines personnes sont plus référentes et assurent une forme de pilotage (entre crochets sur le schéma).

Chaque atelier à son propre mode de réunion :

- Le maraîchage : réunion hebdomadaire des 3 personnes au pilotage
- Grandes cultures : réunions irrégulières, à la fois sur l'organisation des tâches et le pilotage
- Meunerie : pas de réunion
- Formation-intervention : pilotage à 2
- Boulange : réunions irrégulières, pilotage à 3
- Agroforesterie : personnes différentes sur le pilotage et la mise en œuvre

A ce niveau-là de gouvernance sont prises toutes les décisions de gestion courante des ateliers.

En parallèle, une réunion générale d'environ 2 heures est organisée chaque semaine, avec un binôme « animation » tournant qui prépare la réunion, partage les messages téléphoniques, relève le courrier… Cette réunion suit un déroulé type :

- Un mot des nouveaux et nouvelles
- Un temps de régulation : pas de temps imparti sur ce point, objectif de partager des choses au collectif positives et négatives
- Partage d'infos
- Décisions : sujets sur lesquels il y a un besoin de discussion, suite à la présentation d'une demande
- Défrichage : sujets qui demandent beaucoup de discussions en amont, le temps manque souvent pour ce point

Ces réunions sont aussi un moment pour faire le planning des 3 prochaines semaines, qui comprend des tâches tournantes (organisées dans un tableau Excel, notamment pour la préparation des repas pour tout le monde, dont 1 ou 2 personnes identifiées s'occupent chaque jour, la newsletter…). La partie décisions concernent d'éventuelles investissements au-delà de 500€, les embauches, les chantiers d'hiver, les différentes sollicitations… et toutes problématiques qui touchent la ferme dans son ensemble (rémunération, statut…).

En hiver, des réunions thématiques sont parfois organisées, qui peuvent durer entre une demie et une journée. En février dernier, 2 ont eu lieu sur la prise de décision, les fiches de poste et d'éventuels nouveaux ateliers. Jusqu'en 2023, un séminaire de plusieurs jours avait lieu chaque hiver, au cours duquel tous les sujets de fond étaient traités. Depuis 2 ans, le choix a été fait de traiter ces sujets sous la forme de plusieurs réunions spécifiques.

Rémunération

Tou·te·s les travailleur·euses de Belêtre sont rémunéré·es au SMIC horaire.

Gestion du temps de travail et des congés

Exceptées deux personnes qui travaillent 30 heures par semaine, toutes les autres ont un temps de travail de 35h par semaine.

Toutes les heures travaillées sont comptées, payées ou récupérées si besoin. Ce temps est renseigné dans un grand tableau Excel, où chaque personne entre ses heures chaque semaine, en détaillant les différentes tâches. Cet enregistrement permet aussi de faire des statistiques et constitue ainsi un outil d'aide à la décision et à la planification.

La gestion des heures est annualisée. Les heures supplémentaires se cumulent à la saison haute entre mai et septembre, puis les travailleur·euses sont encouragé·es à prendre des récupérations. De décembre à mars, le compte annuel est regardé de près, afin que tout soit soldé en mars.

L'implication dans un syndicat ou une association n'est pas comptabilisée comme temps de travail, sauf sur 2 mandats que le collectif a décidé de donner à 2 membres : une personne mandatée pour travailler au sein du réseau REPA, une autre pour participer à un groupe de travail sur les statuts au sein de la Confédération paysanne.

Les associé·es du GAEC ont un quart temps salarié à la SCOP, avec une dérogation de 500h par an, afin de se rapprocher au maximum du régime salarié.

Les ateliers se coordonnent ensemble pour gérer les absences. Les demandes de congés sont faites sur un calendrier, puis validées collectivement. Chacun·e dispose de 5 semaines de congés payés annuels. Personne ne travaille le week-end, exceptée une personne d'astreinte. Cette astreinte est tournante et les heures sont comptabilisées dans le temps de travail.

Regard critique sur cette organisation

Ce qui satisfait le collectif, ce qui fonctionne :

- L'articulation entre grandes cultures, meunerie, boulangerie
- Une organisation de la boulangerie bien rôdée
- La vente des légumes via une AMAP
- L'accueil de publics
- Le respect des objectifs sociaux et politiques du collectif : malgré la création d'un GAEC et les contraintes liées à la gestion de deux structures, les objectifs de base sont tenus, à savoir que les gens peuvent partir ou entrer facilement, sans capitalisation, avec une égalité entre les personnes, un régime salarié ou proche pour les associé·es du GAEC.

Ce qui pourrait être amélioré, qui est souvent rediscuté, les limites :

- La complexité du système : modèle peu facilement reproductible
- Les fonctions supports : besoin de clarifier les tâches de chacun et chacune, en cours de définition. Difficultés sur ces tâches, sur lesquelles iels ont parfois peu de temps à consacrer et moins de compétences.
- La rémunération et le temps de travail : sujets récurrents sur le niveau de rémunération voulu, le niveau réalisable, le dimensionnement de l'équipe, les éventuelles embauches.

- La tension liée au temps de travail : 35h sur une activité agricole, c'est peu. Certaines personnes doivent gérer beaucoup de choses sur un temps limité.
- La charge mentale : le fonctionnement de chaque atelier est indépendant, quelques personnes doivent faire preuve d'une grande vigilance, assumer une charge mentale importante.
- La mise en œuvre des projets : une marge d'amélioration est possible. Le groupe a souvent des envies, des idées, mais rencontre des freins à la mise en œuvre, du fait d'une charge mentale et administrative déjà importante.
- L'administratif : marge de progression importante sur les outils, absence totale d'automatisation.
- La prise de décision : les modalités sont à revoir. Le groupe passe du temps à se demander ce qu'il a ou non décidé, si les personnes ont bien décidé la même chose.

Crédit : Coopérative paysanne de Belêtre

LA FERME DE LA GUILBARDIERE

Monthou-sur-Bièvre (41)

Installation en 2020.

Statut : GAEC.

Caractéristiques de la ferme : 97ha / Entre 35 et 40 vaches laitières / Céréales / Transformation laitière et céréalière / Poules pondeuses / Accueil pédagogique / Viande.

Le collectif : 8 travailleur·euses permanent·es.

Commercialisation : marchés, tournée, approvisionnement de professionnels, vente à la ferme.

Historique

Le groupe qui reprend la ferme de la Guilbardière en 2020 est composé de 5 personnes, 3 hommes et 2 femmes, dont tous s'installent hors cadre familial, excepté l'un d'eux dont le père est paysan, et ont tou·te·s fait des hautes études.

Le chiffrage est fait en groupe. L'objectif est que tou·te·s soient polyvalent·es, sauf une membre qui souhaite avoir son activité de production de plantes aromatiques seule, tout en restant sur le site.

Le choix est fait d'une installation en GAEC, dont chacun·e détient 25% des parts. Ce statut est jugé comme le plus intéressant économiquement et chacun·e a l'obligation de se consacrer au groupement, donc l'engagement est identique pour tout le monde.

Tou·te·s ont apporté le même capital au départ : 8 000€, plus 4 000€ dans le GFA, qui a servi à acheter la salle pour l'accueil pédagogique. L'emprunt pour la reprise de la ferme a été fait par le GAEC et la banque n'a pas demandé de garantie supplémentaire, donc les risques financiers pour les associé·es sont moindres. Les terres sont toutes en location.

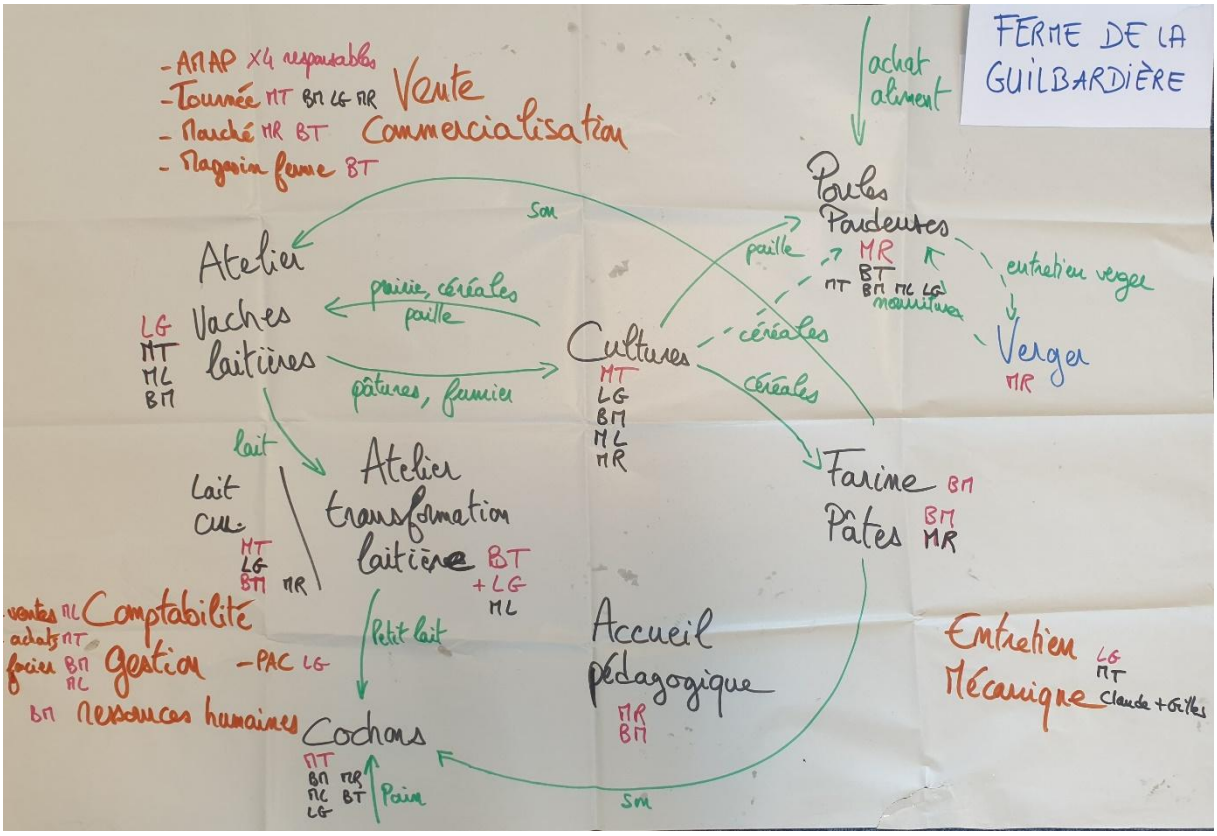
Le collectif est d'abord resté dans une continuité en termes d'activités sur la ferme, qu'iels ont développé en termes de production et de gammes de produits.

Après 1 an, une des membres du groupe a souhaité arrêter, puis quelques temps après, une autre fut obligée de faire de même pour des raisons de santé. Des annonces sont alors diffusées pour trouver de nouveaux·elles associé·es. 3 personnes sont rencontrées par le groupe, dont l'un deviendra salarié et les deux autres arriveront par le biais du Stage paysan créatif, avant de s'installer en 2024. Ces nouvelles personnes arrivent avec des projets de développement : fromage pour l'un, petits fruits et poules pondeuses pour l'autre, le dernier développe les yaourts. Là encore, ces personnes se sont toutes installées hors cadre familial, sont diplômées et deux d'entre elles travaillaient auparavant dans des structures para-agricoles (MRJC, GAB). Récemment, un autre membre fondateur a décidé de bientôt quitter la ferme, car travailler en collectif est coûteux pour lui.

A l'arrivée des nouveaux·elles, le collectif a procédé comme au départ : iels sont repartis de zéro, ont interrogé les valeurs qui les réunissent, se sont mis d'accord sur les objectifs, les lignes rouges de chacun·e, en particulier sur les salaires et le temps de travail (ce que chacun·e aimerait et, à l'inverse, ce qui n'est pas acceptable pour chacun·e). Ces lignes rouges sont inscrites dans un règlement adossé au GAEC. Idem pour les parts des nouveaux associés : l'apport au capital fut le même.

Le collectif a été accompagné à plusieurs reprises : au début, lors du projet de reprise, avec une formation sur la transmission avec l'ADEAR, ainsi qu'une formation « Demain je m'associe » avec la même structure ; un accompagnement bénévole du projet par une personne compétente à la retraite ; une séance avec une psychologue du travail. Le groupe échange aussi régulièrement avec d'autres fermes collectives, notamment celle de Belêtre.

Organisation



Les activités

La ferme de la Guilbardière s'organise autour de 7 activités principales (en noir sur le schéma) : les vaches laitières, la transformation laitière (yaourt, faisselle, fromages…), les grandes cultures, la transformation des céréales (farine, pâtes), les poules pondeuses, les cochons, l'accueil pédagogique. 3 autres pôles (en marron) ont été identifié·es par les paysan·nes : la vente/commercialisation, l'administratif (compta/gestion/ressources humaines), l'entretien mécanique. Un verger est en projet : les plantations seront réalisées cet hiver, l'entrée en production des arbres est prévue dans 4/5 ans, des petits fruits seront produits dès l'été prochain.

L'accueil pédagogique est une activité importante, puisque c'est l'activité la plus rentable au regard du temps passé.

Les flux de matières et les produits

Le schéma montre une grande complémentarité entre l'atelier vaches laitières et l'atelier des cultures. La ferme est 100% autonome sur l'alimentation des vaches et les cultures sont plus aisées à réaliser derrière la pâture.

Logiquement, les ateliers de transformation sont dépendants des ateliers de production. Cette dépendance nécessite une étroite coordination. Des prévisions sont faites sur les quantités produites et étroitement mises à jour.

L'atelier poules pondeuses est récent, l'aliment est actuellement acheté et les poules interagissent peu avec le reste du système, mais à terme, l'objectif est de les utiliser pour l'entretien du futur verger et de produire une grande partie de leur nourriture.

On observe également sur le schéma qu'il existe des échanges de matières entre tous les ateliers.

La gestion et la gouvernance

Chaque atelier est doté d'une personne responsable, qui travaille en collaboration avec d'autres personnes sur l'atelier. Chaque associé·e est responsable d'au moins un atelier et au moins 2 personnes interviennent sur chaque atelier, ce qui est nécessaire pour pouvoir se remplacer. Sur la pâture, la gestion est volontairement partagée. Une personne est d'astreinte le week-end sur les poules.

Le rôle des personnes référentes est un peu différent d'un atelier à l'autre. Iels s'assurent toujours qu'il y ait tout ce qu'il faut pour que l'atelier fonctionne et gèrent les éventuelles procédures administratives. Sur certains ateliers, les responsables sont très autonomes et prennent toutes les décisions courantes, sur d'autres ateliers la gestion courante est plus partagée, souvent parce qu'il y a plus de tâches et plus de gens, donc un besoin fort de partager les informations. La répartition des responsabilités est aussi fonction des envies et des compétences.

Pour la vente et la commercialisation, chacun·e est responsable d'un type de commercialisation (voir schéma), mais tou·te·s sont en co-responsabilité car les débouchés sont partagés. Tout le monde s'occupe du réapprovisionnement du magasin de la ferme.

Chaque mardi, une réunion générale d'environ 3 heures est organisée, qui suit le déroulé suivant : une météo individuelle, les « agacements » de la semaine, le planning général, le planning stagiaires et apprentis, les points particuliers. Elle est suivie d'une réunion spécifique sur les vaches laitières, car les tâches sont plus partagées sur cet atelier. Sur certaines périodes, des réunions sur les cultures ont aussi lieu.

En parallèle, des réunions occasionnelles sont régulièrement organisées, surtout l'hiver, autour de certains ateliers ou de questions transversales. Quand des problématiques émergent dans les réunions générales, des personnes y réfléchissent parfois ensuite en sous-groupe.

La prise de décision se fait au consensus. Lorsque des désaccords existent, des propositions sont faites jusqu'à ce que personne n'ait plus d'objection. Les décisions d'ordre général sont ensuite inscrites dans le « cahier de décisions » et valent règles.

La ferme dispose d'un planning qui contient les astreintes et les tâches répétitives de la semaine, sur laquelle il existe un roulement à la semaine. Les personnes font aussi une astreinte élevage un week-end sur 4, ainsi qu'une astreinte commercialisation et mise en bouteille. Toutes les semaines, ce planning est vérifié en réunion et modifié en fonction de besoins spécifiques.

Les autres outils d'organisation sont nombreux : feuilles de prévision avec ventes et livraisons prévues, cahier avec les points à traiter en réunion, agenda sur l'année, cahier des choses à faire hors planning…

Gestion du temps de travail

L'objectif est que chacun·e effectue le même nombre d'heures. Les heures sont donc comptées, pour s'assurer que ce soit équitable. Des points réguliers sont faits en réunion pour prévenir des déséquilibres trop importants. Ceux ou celles qui ont trop d'heures prennent des vacances supplémentaires. La répartition de certaines tâches peut aussi être revue. Quand les écarts sont trop importants, il est arrivé que les heures soient payées. Le groupe est attentif à affiner l'organisation de sorte à ce qu'il y ait le moins d'écart possible. En 2024, la moyenne d'heures hebdomadaires était de 49 heures.

La recherche d'équité dans le temps de travail n'est pas que quantitative : chacun·e effectue des tâches à des heures contraignantes (avant 7h, après 18h, week-ends et jours fériés) et chacun·e à l'inverse bénéficie de « trous » dans son emploi du temps pour ne pas travailler ou faire des choses non planifiées.

Une partie de la journée est toujours planifiée, avec souvent des créneaux chacun·e de son côté, d'autres à plusieurs sur des chantiers.

Les engagements extérieurs ont été sources de tensions. Le groupe a donc posé un cadre : les engagements extérieurs des membres sont décidés collectivement. Les mandats sont attribués au cas par cas, puis un temps de travail est attribué à ce mandat. Les mandats existants sont : CUMA, GABLEC, AMAP, syndicat.

Chaque travailleur·euse bénéficie de 5 semaines de vacances, en-dehors d'éventuelles récupérations.

Rémunération

Tou·te·s les associé·es touchent la même somme et la même part du résultat, soit 1/6 chacun·e, sous réserve qu'iels aient travailler à peu près la même quantité d'heures. Chaque mois, un salaire de 1 300€ est versé à chacun·e. Les travailleur·euses bénéficient aussi de produits gratuits et de crédits d'impôts. Selon leur calcul, le salaire et ces avantages représentent environ 1 800€ mensuel au total.

Regard critique sur cette organisation

Ce qui satisfait le collectif, ce qui fonctionne :

- Les avantages principaux du collectif : la possibilité d'être remplacé, la souplesse possible en cas de maladie, les astreintes partagées, les 5 semaines de vacances
- Un système global bien rodé, des outils efficaces
- La cohérence agronomique et la complémentarité des ateliers

- La rentabilité de la commercialisation du fait de la mutualisation et de la diversité des produits
- L'ancrage territorial et la dynamique importante autour de la ferme sur le territoire
- La ferme comme lieu de vie et de fête
- Pas de sentiment d'isolement
- Le compte objectif des heures

Ce qui est régulièrement ou ponctuellement source de tensions :

- La quantité d'heures travaillées *vs* l'efficacité : le compte des heures travaillées n'est pas toujours suffisant pour créer un sentiment d'équité. Certaines personnes estiment que pour un même temps de travail, l'efficacité n'est pas toujours la même.
- Des agacements ponctuels dus à des erreurs individuelles, des oublis…
- Les différentes manières de faire : chacun·e a sa manière d'accomplir une même tâche. Il faut trouver un équilibre entre faire un peu comme les autres et faire avec ce qu'on est. Les temps à travailler ensemble sur les mêmes tâches (en-dehors des chantiers collectifs) sont rares. Du fait d'une charge de travail élevée, ces moments de partage sur les manières de faire sont difficiles à organiser.
- La gestion des erreurs individuelles qui engagent tout le collectif.

Sur la question de l'efficacité, ainsi que sur celle de la gestion des erreurs individuelles, la ferme a contacté d'autres collectifs pour connaître leur manière de gérer ces problématiques. Aucun collectif consulté ne remet la gestion des erreurs sur des individus seuls et aucun ne mesure l'efficacité.

FERME DE CHANTOME

Eguzon-Chantôme (36)

Installation en 2020.

Statut : GAEC.

Caractéristiques de la ferme : 90ha / maraîchage / 12 vaches laitières / 40 chèvres / transformation laitière / viande.

Le collectif : 7 travailleur·euses permanent·es (4 associé·es, 3 salarié·es).

Commercialisation : marchés, création en cours d'une AMAP.

Historique

Les 4 membres du groupe se connaissaient avant d'avoir un projet agricole ensemble (3 femmes et 1 homme). Seule une personne est fille de paysan, les autres sont tous non issus du milieu agricole, diplômés des universités ou d'écoles d'ingénieur.

Un jour, iels discutent de s'installer ensemble et commencent par faire plusieurs réunions pour en discuter. Puis la recherche d'une ferme est lancée, avec l'aide de l'ADEARI et du RDI de la Chambre d'agriculture de l'Indre. En 2020, un site secondaire d'une ferme à céder les intéressent, mais deux projets sont en lice.

Le chiffrage commence avec l'AFOCG, deux membres du groupe entrent en Stage paysan créatif. Les deux autres finissent les contrats de travail dans lesquels elles sont engagées. Mais le cédant de la ferme visée décède et iels ont 1 mois pour se positionner. Pour s'installer rapidement, le groupe choisit de passer par la CIAP[1].

Le GAEC est créé en octobre 2021 et des travaux sur la ferme sont réalisés jusqu'en avril 2022 : construction d'une fromagerie, montage de tunnels pour les chèvres, un second tunnel pour les brebis (activité qui a ensuite été arrêtée), montage d'une serre de 2000m^2, enterrement du système d'irrigation… La vente de légumes débute en septembre 2022, les autres productions sont lancées dans la foulée.

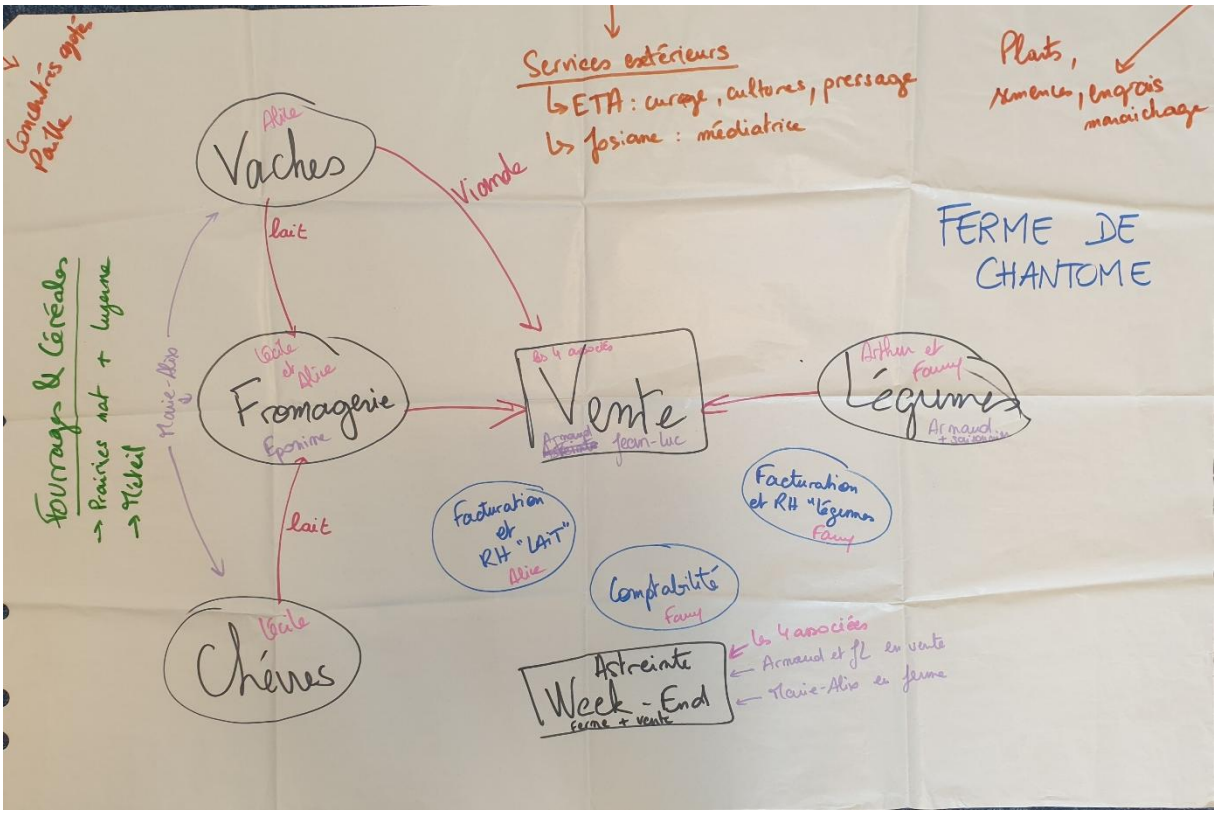
En termes d'investissement, chacun·e a apporté 25 000€ au capital social et tou·te·s ont bénéficié de la DJA. L'emprunt bancaire s'élève à 600 000€. Iels ont aussi bénéficié d'aides pour des investissements matériels et la construction de la fromagerie.

Des salarié·es saisonniers sont embauché·es dès la première saison, et au fur et à mesure que la production se développe, des salarié·es permanent·es viennent compléter l'équipe. La gamme des produits laitiers est fortement étoffée (yaourts et fromages).

[1] Coopérative d'installation en agriculture paysanne.

Le groupe est actuellement à la recherche d'un ou une nouvel·le associé·e, car l'astreinte en élevage est très importante et l'embaucher d'autres salarié·es n'est pas possible financièrement.

Organisation



Les activités

La ferme de Chantôme s'articule autour de 5 ateliers principaux : les vaches, les chèvres, la transformation laitière, le maraîchage, le fourrage et les cultures de céréales. Ne disposant pas de matériel pour les céréales, les travaux sont faits par une entreprise extérieure, tout comme le pressage et le curage des bâtiments. Parmi les autres pôles d'activité, le groupe a identifié la vente, l'astreinte du week-end (sur la ferme et pour la vente) et des sous-activités administratives (comptabilité, facturation et RH « lait », facturation et RH « légumes »).

Les flux de matières et les produits

Sur le schéma, le collectif a représenté les flux de matières de manière simple. Il semble que tous les ateliers n'interagissent pas. Les deux types de lait vont à la fromagerie, puis toutes les autres activités sont juste reliées à la vente. On voit tout de suite que les ateliers sont indépendants les uns des autres. Le fonctionnement collectif de la ferme repose principalement sur la mutualisation de la vente.

La gestion et la gouvernance

Cette indépendance se retrouve dans la gestion, puisque chaque associé·e est référent et travaille sur un atelier (ou deux) et travaille avec des salarié·es (en vert). Cette personne est responsable du bon fonctionnement, du respect du prévisionnel et a les compétences techniques adéquates. Iel prend toutes les décisions courantes, que ce soit les choix techniques ou les achats. Iel a aussi la

responsabilité de ses salarié·es (entretien annuel, planning, gestion RH). Chaque associé·e peut donner des coups de main sur d'autres ateliers que le sien, mais de manière très ponctuelle.

Le collectif essayait auparavant de se réunir tous les 15 jours, mais n'arrivait pas à s'y tenir. Il n'y a donc plus de réunions régulières, les réunions sont surtout informelles et au besoin. Les équipes de la fromagerie et du maraîchage se réunissent aussi de manière informelle. Une fois par an, les deux associé·es qui s'occupent du maraîchage se voient pour faire la planification annuelle.

Ponctuellement, des réunions plus organisées ont lieu autour de sujets précis : le bilan financier, les investissements importants ou tout autre sujet qui concerne l'ensemble de la ferme. Le groupe peut aussi se réunir en cas de conflits, au besoin avec une médiatrice à laquelle iels ont fait plusieurs fois appel.

Une seule associée est en charge de la comptabilité. Elle travaille sur l'atelier maraîchage et son absence est plus facile à pallier, que s'il fallait pallier l'absence de quelqu'un en élevage, où les astreintes sont fortes.

Les investissements sont globalement discutés collectivement, plus à titre informatif en-dessous de 1 000€, mais il existe quand même une forme de validation du groupe.

Chaque midi, une personne prend en charge la gestion du repas, du début à la fin, de manière tournante.

Les outils principaux d'organisation sont un planning des week-ends sur l'année, un planning des ventes, le prévisionnel économique sur l'ensemble de la ferme. La comptabilité est faite par atelier et une partie des charges est commune. Les associé·es préfèrent qu'il y ait une forme de régulation au fil de l'eau, plutôt que de multiplier les outils.

Gestion du temps de travail

Chaque associé·e gère son temps de travail de manière indépendante. Seules les vacances et les week-ends sont gérées collectivement. Chacun·e travaille 29 jours de week-end par an et tou·te·s bénéficient de 7 semaines de vacances. Ce choix implique que les autres prennent la charge de travail ou que les heures de certain·es salarié·es soient augmentées sur certaines semaines.

Les maraîcher·ères faisaient les traites pendant les vacances des personnes chargées des ateliers élevage, mais la répercussion sur l'organisation du travail en maraîchage était telle qu'iels ont préféré former une salariée à la traite pour que 2 personnes puissent le faire dans l'équipe élevage.

Rémunération

Tou·te·s les associé·es touchent la même somme, qui est réévaluée chaque année. Les reversements ont progressivement augmenté depuis l'installation en 2020, d'abord à 0, puis 500€, puis 1 000 et ils passeront à 1 300€ par mois en 2025.

Regard critique sur cette organisation

Ce qui satisfait le collectif, ce qui fonctionne :

- La vente : la mutualisation de la vente est le cœur de leur fonctionnement collectif et cela fonctionne.
- Les embauches : leurs salarié·es sont compétent·es et iels restent sur la ferme. Tout le monde est en CDI.
- La qualité des produits : les retours des consommateur·rices sont bons. La mutualisation de la vente et la qualité ont créé une sorte de « marque » et s'accompagne d'une fidélité de la clientèle.
- L'autonomie des ateliers : le groupe l'identifie comme une des clés de la réussite du projet.

Les difficultés rencontrées, ce qui pourrait être amélioré :

- Le rapport entre rémunération et temps de travail : l'activité n'est encore pas assez rémunératrice par rapport au temps de travail. Leur objectif est d'atteindre un SMIC horaire. Pour l'instant, les associé·es ont à peine la rémunération d'un temps plein au SMIC et font bien plus d'heures.
- Un temps de travail très important sur certaines périodes, en particulier en élevage : une associée en élevage a compté que sur la période la plus intense, son temps de travail s'élève à 70h par semaine. Sur les ateliers élevage, les associées témoignent d'un rythme de travail globalement très intense.
- Une astreinte importante le week-end : comparé à d'autres fermes, leur nombre de semaines de vacances est important, mais iels travaillent beaucoup le week-end.
- Des infrastructures pas encore totalement adaptées : pour certaines activités, notamment la manipulation et le stockage du fourrage, les infrastructures ne sont pas encore totalement adaptées, faute de pouvoir faire les investissements nécessaires, ce qui entraîne beaucoup de pénibilité. L'activité maraîchage est aussi concernée par un manque d'ergonomie du matériel, par rapport à la manutention et au stockage.
- Le manque de visibilité sur les réalités des autres : là aussi, le groupe manque de temps pour travailler sur les autres ateliers et mieux comprendre les réalités et les contraintes de chacun·e.
- Un travail à flux tendu : la ferme est récente et la production a constamment augmenté depuis leur installation. La charge de travail est telle que le collectif manque de temps pour l'entretien de la ferme, mais aussi pour la convivialité ou les réflexions sur les investissements.

LA SAC DE LA JARDINIERE BERRICHONNE

Charenton-du-Cher (18)

Installation en 2012.

Statut : Société d'assolement en commun (SAC).

Caractéristiques de la ferme : 6ha de SAU / Maraîchage diversifié / Plantes aromatiques et médicinales / Transformation plantes aromatiques et légumes.

Le collectif : 4 travailleur·euses permanent·es (3 associé·es SAC, 1 salariée).

Commercialisation : tournée, marché, magasin de producteurs.

Historique

L'histoire du collectif commence entre 2010 et 2012, avec l'installation en maraîchage diversifié d'un couple, sur une ferme d'élevage à l'abandon depuis une dizaine d'années.

D'abord cotisants solidaires, leur statut évolue respectivement vers exploitant et conjointe collaboratrice en 2014. Iels rencontrent des difficultés avec la Chambre, les banques, leur projet est qualifié d' « atypique ». La production est lancée malgré tout, avec une quarantaine de légumes. Les investissements se font progressivement (tunnels, tracteurs, chambre froide…), les débouchés se développent.

En 2019-2020, une jeune femme vient faire son stage BPREA sur leur ferme. Elle porte un projet de production de plantes aromatiques et médicinales, mais elle est consciente que gagner sa vie avec cette activité est compliqué. Après son stage, elle est salariée sur la ferme. Elle achète une maison avec un peu de terrain à moins de 10km de là. Elle commence progressivement à préparer son installation et à faire les travaux dans sa maison, tout en étant salariée à temps partiel sur la ferme en maraîchage.

Dans une idée de s'associer, le couple suit une formation à l'ADEARI sur l'installation en collectif et la juriste évoque la Société d'assolement en commun (SAC), dont iels relèvent l'intérêt. En parallèle, iels collaborent avec une maraîchère du coin. Les sols sont différents sur leur ferme, ce qui permet une complémentarité, avec tous les primeurs sur un site et les légumes de garde sur l'autre. Cependant, la maraîchère arrête son activité en 2022.

L'année suivante, leur salariée lance son activité en PPAM et transformation. Elle recherche le statut le mieux adapté pour son installation, car si le chiffre d'affaires de la transformation dépasse celui de l'activité agricole, elle est contrainte de passer sur une activité commerciale et changer de système d'imposition.

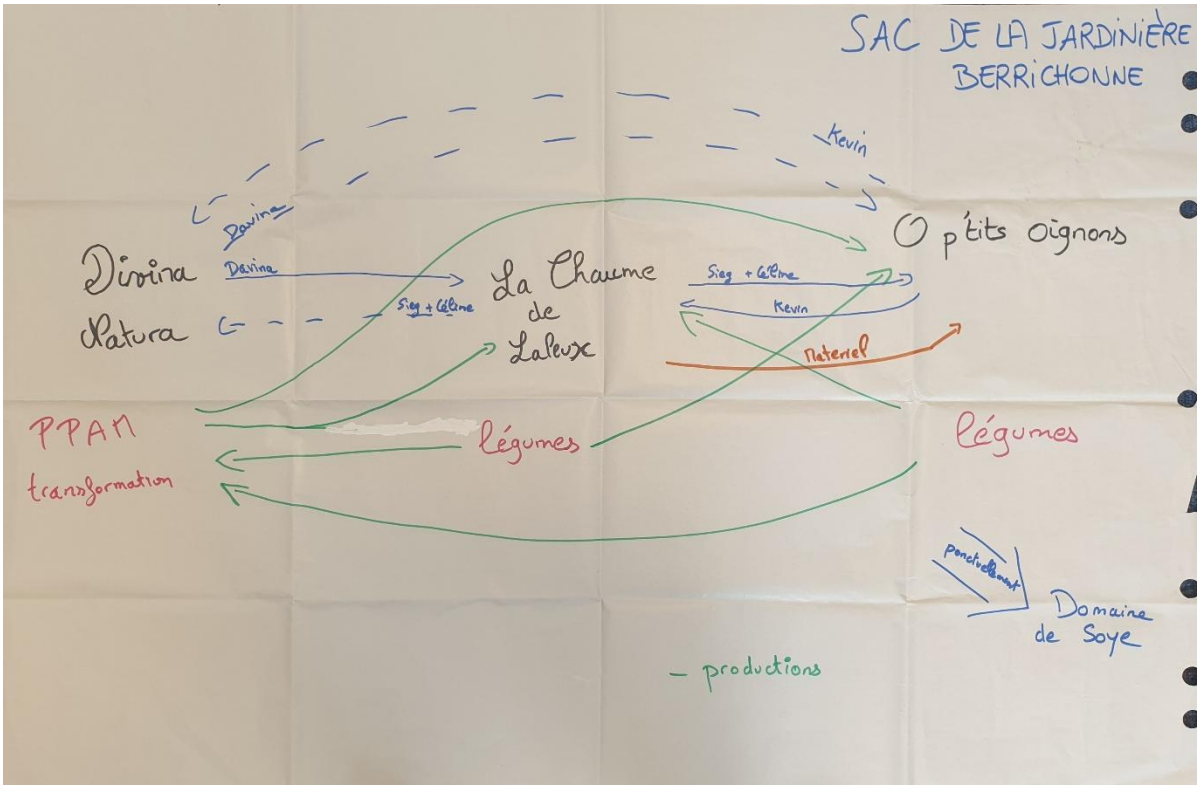
C'est à ce moment-là que les maraîcher·ères et la productrice de PPAM créent une SAC. Elle permet de travailler les uns chez les autres, produire les uns chez les autres, avec des outils de production mis en commun. Chacun·e a sa ferme identifiée et tou·te·s utilisent le même outil de production. Tout ce qui est produit, vendu et acheté passe par le compte de la SAC. Par contre, chaque ferme paye

ses investissements de long terme. Cette association a permis de sécuriser l'installation en PPAM, car la productrice bénéficie des revenus du maraîchage, auxquels elle contribue en venant travailler sur la ferme. Ce choix de statut leur correspond aussi, car il demande peu d'administratif.

Il n'y a pas d'apport financier à l'entrée de leur SAC. Les stocks d'une ferme entrante sont évalués et achetés par la société.

Les 3 sont actuellement en discussion avec un autre maraîcher qui rencontre des difficultés à gérer sa ferme seul et souhaiterait intégrer la SAC.

Organisation



Les activités

Les productions de la SAC de la Jardinière berrichonne (indiquées en rouge) ont la particularité de se faire sur 2 fermes différentes et bientôt 3 (en noir sur le schéma).

Les productions principales sont : le maraîchage diversifié, les PPAM, la transformation des PPAM et des légumes (tisanes et soupes). Il est intéressant de voir que le collectif n'a pas identifié de fonctions support dans les activités, car même si les fermes sont regroupées dans une entité qu'est la SAC, elles existent indépendamment les unes des autres, donc chacun·e gère son administratif. Les ventes se font au départ de 2 fermes : la Chaume de Laleux et bientôt O p'tits oignons.

Crédit : Confédération paysanne CVL

Le flux des matières et des produits

Les productions ont des trajectoires simples, puisqu'elles vont soit à la transformation, soit à la vente. Par contre, elles peuvent partir à la vente à partir d'une ferme ou l'autre, puisque l'assolement est pensé en commun et que les fermes cultivent donc des légumes de manière complémentaire.

La gestion et la gouvernance

C'est un paysan de la Chaume de Laleux qui fait la planification des cultures (validé ensuite collectivement), des ventes et s'occupent des relations clientèle. Son associée gère la planification au niveau humain et l'organisation journalière, qu'elle fait valider collectivement. L'intérêt de la SAC est notamment de pouvoir travailler les un·es chez les autres et on voit sur le schéma comment les personnes circulent d'une ferme à l'autre. Les traits pleins montrent des circulations régulières, les pointillés des aides plus ponctuelles.

La productrice de PPAM est plus autonome sur son activité, puisqu'elle est moins mise en commun et qu'elle nécessite moins de main d'œuvre. Les autres l'aident ponctuellement.

Chaque lundi, tout le monde travaille sur sa propre ferme.

Les différentes tâches sont réparties sur les personnes par paquets, en cherchant un certain équilibre entre les 3 et bientôt 4 associé·es de la SAC :

- Pépinière, planification des cultures, commandes et achats
- Production
- Production et gestion de la SAC
- Production, transformation et PPAM

- Tout le monde participe aux ventes, excepté l'associée de la Chaume de Laleux qui s'occupe de l'administratif de la SAC.

Des réunions hebdomadaires ont lieu une fois par semaine, où tou·te·s se coordonnent autour du planning de la semaine suivante. En janvier, une réunion plus longue est organisée pour faire la planification de l'année. Iels projettent également de faire une réunion plus formalisée, où chacun et chacune aurait du temps pour s'exprimer.

Leur organisation repose aussi sur un certain nombre d'outils, numériques mais pas seulement : un tableur pour la planification générale et un autre pour les cultures en tunnels, un tableau noir où tou·te·s listent les tâches à effectuer (semis et plantations surtout), un agenda dans lequel sont indiqués les réunions, formations et vacances.

Gestion du temps de travail

Le temps de travail n'est pas comptabilisé. L'objectif est simplement que chacun·e ait un jour de congé par semaine, de préférence le dimanche. Iels essaient que chacun·e prenne le même nombre de vacances : 2 semaines en été, 2 semaines pour les fêtes environ. En hiver, le rythme est réduit sur une période, en-dessous des 35h par semaine.

Il n'y a pas de regard sur la charge de travail de chacun·e. « C'est la planification qui décide », en fonction de ce qui doit être fait. Avec l'expérience, iels arrivent à planifier une semaine plus légère par mois, ce qui permet d'avoir de la marge de manœuvre pour faire face aux aléas ou rattraper d'éventuels retards.

Rémunération

Le revenu est partagé de manière égale, chacun·e reçoit l'équivalent d'un SMIC (1 400€ par mois), ainsi qu'un complément en fin d'année quand le résultat est bon.

Regard critique sur cette organisation

Ce qui satisfait le collectif, ce qui fonctionne :

- La sécurisation de l'installation de la productrice de PPAM, qui a pu bénéficier d'un revenu.
- Une meilleure capacité à faire face aux aléas, en étant plusieurs. Si quelqu'un doit gérer un aléa, les autres continuent à faire avancer le travail.
- Un gain d'efficacité et de productivité.
- Plus de confort en termes de charge de travail, qui est mieux répartie, sur des journées moins longues, ce qui génère moins de lassitude.

Ce qui pourrait être amélioré, les « limites » :

- Un besoin de quelqu'un·e qui veillerait à ce que tout se passe bien, avec une vision un peu globale.
- Un besoin d'un suivi par une personne extérieure.
- La nécessité de plus de temps d'échanges et d'un effort d'organisation.
- Un manque d'efficacité pendant les réunions.

- La distance assez importante avec la 3ème ferme, ce qui va engendrer de la fatigue.
- La nécessité d'être attentif lors de l'intégration de nouveaux et nouvelles personnes.

LA FERME DES TROIS PARCELLES

Yèvre-la-Ville (45)

Installation en 2019.

Statut : entreprise individuelle.

Caractéristiques de la ferme : 69ha / Maraîchage diversifié / Céréales / Transformation / Poules pondeuses.

Le collectif : 7 travailleur·euses permanent·es (1 chef d'exploitation, 6 salarié·es).

Commercialisation : AMAP, restaurants, vente à la ferme.

Historique

Après le décès de sa grand-mère, qui agit comme un accélérateur, ainsi qu'un projet viticole qui n'a pas pu aboutir avec son cousin, Simon décide de s'installer en maraîchage en 2019. Il est alors double actif, comme son père l'a été (agriculteur et facteur) et s'installe en entreprise individuelle (en tant que cotisant solidaire), mais souhaite dès le départ travailler avec d'autres gens. Il commence avec une petite activité et un outillage très limité. En 2020, il installe 1 000m^2 de serres supplémentaires.

C'est cette même année qu'un ancien collègue se trouve confiné chez Simon, qui le salarie pour la saison. Les surfaces cultivées de légumes passent à 2,5ha. En 2022, Simon devient officiellement exploitant agricole.

Sur le plus long terme, Simon souhaite faire des céréales, mais ce projet s'accélère lorsqu'un voisin annonce prendre sa retraite plus tôt que prévu et propose à Simon de se positionner sur des terres. Au même moment, deux associé·es potentiel·les arrivent sur la ferme via le Stage paysan créatif en 2022, puis le parrainage en 2023 et deviennent salarié·es en 2024. Les trois se connaissent déjà via les activités professionnelles précédentes de Simon. Les deux « associant·es » potentiel·les sont tous deux en reconversion professionnelle et non issus du milieu agricole.

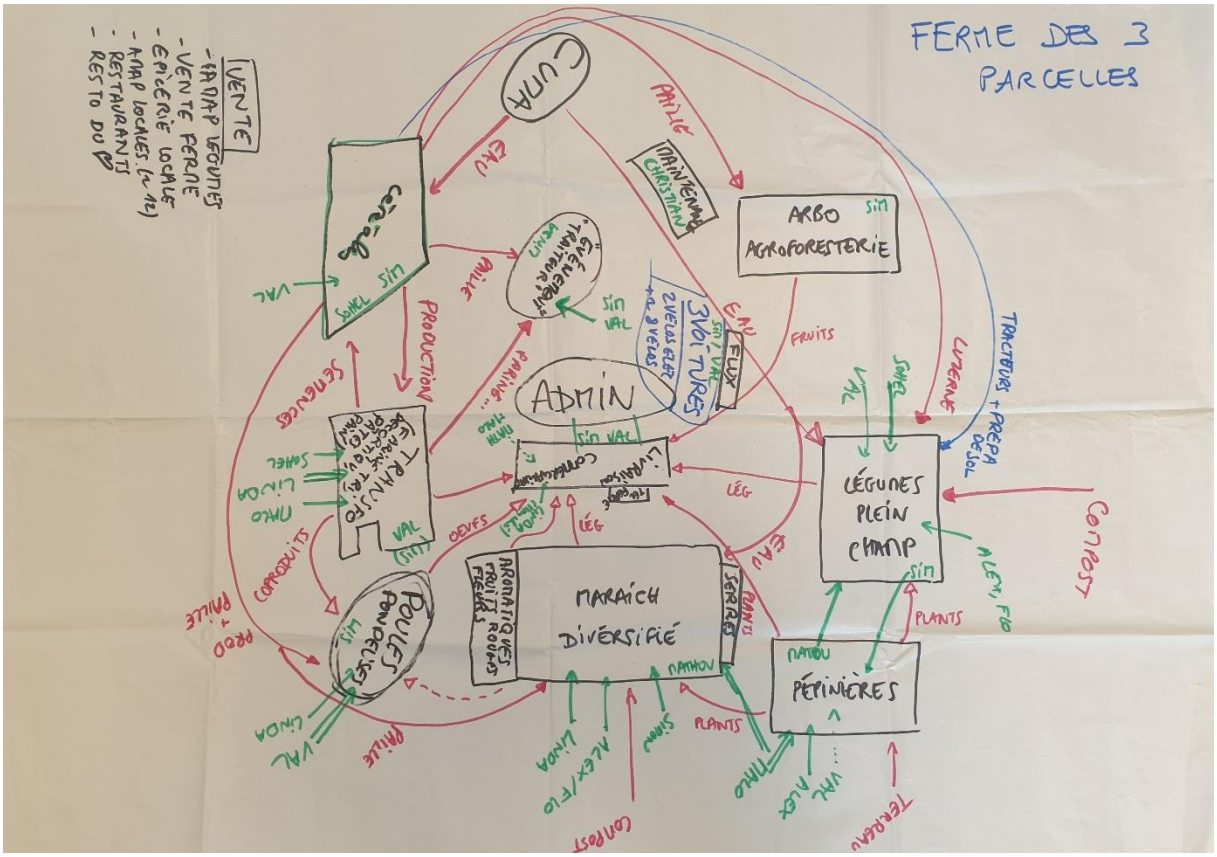
L'acquisition des terres permet de lancer le projet céréales, avec l'installation d'un moulin, d'une meunerie, une machine à pâtes, un four à pain. Le maraîchage se développe en parallèle, avec le passage de 4ha cultivés à 8ha en 2024. Des investissements matériels pour les grandes cultures sont faits, ce qui fait fortement évoluer l'outillage. Des fruits rouges et des plantes aromatiques sont aussi produits. Un nouvel atelier de 100 poules pondeuses est lancé. La ferme a la particularité d'être sur 3 sites : un site maraîchage, un site céréales et hangar, un site transformation. En tout, 1 million d'euros ont été investis par Simon.

Malgré l'entente initiale avec les deux associé·es potentiel·les, l'une d'entre eux a décidé de ne pas s'installer, suite à des tensions et du mal-être au travail. L'autre hésite à s'installer sur le long terme sur ce territoire, pour des raisons personnelles.

Simon constate que, plus le temps passe, plus il porte tout, plus il prend des décisions seul sur la ferme et plus il concentre le pouvoir. Pourtant, il a toujours comme objectif de s'associer à d'autres, pour partager la gestion de la ferme et la charge mentale qui l'accompagne.

La ferme s'est faite accompagner lorsque les 2 associé·es potentiel·les discutaient d'une installation à plusieurs. L'ADEAR est central dans le parcours de cette ferme : l'installation a été suivie au début par cette structure, les 2 « associant·es » sont arrivés sur l'exploitation via le Stage paysan créatif et les 3 ont participé à une formation « Demain, je m'associe » qui a été fondatrice.

Organisation



Les activités

Les productions principales de la ferme des Trois parcelles sont du maraîchage diversifié, des légumes plein champ, des céréales et leur transformation. Les autres activités identifiées par les deux associés sont la pépinière, l'arboriculture et l'agroforesterie, les poules pondeuses, l'événementiel, la commercialisation et l'administratif. Comme sur d'autres fermes, la commercialisation est indiquée comme centrale sur le schéma.

Les flux de produits et de matières

Les paysans interrogés ont représenté des flux de matières (en rouge) que les autres collectifs n'ont pas représentés (eau, compost, terreau…), cependant on voit bien que les produits et les matières

circulent fortement dans leur système et de nombreux produits de certains ateliers bénéficient à d'autres. La production céréalière permet par exemple de fournir l'atelier de transformation, mais aussi de produire de la paille utilisée ensuite pour le maraîchage, les poules, les arbres fruitiers… et de la luzerne pour la production de légumes de plein champ.

Crédit : Confédération paysanne CVL

La gestion et la gouvernance

Les personnes « référentes » sont indiquées en vert dans les cadres des différentes activités, celles qui interviennent juste sur les ateliers sont écrites autour avec un fléchage.

Certains référents sont très autonomes sur le fonctionnement de l'atelier dont ils sont responsables. Le référent sur la transformation décide des débouchés, des recettes, des céréales produites. Il a aussi une marge de manœuvre sur ces dépenses jusqu'à 500€. C'est aussi le cas de la référente maraîchage et pépinière. Contrairement aux autres, les référents interviennent peu sur les ateliers dont iels ne s'occupent pas.

Pour chaque personne, le schéma distingue 3 niveaux d'intervention : très ponctuels (pour des permanences en cas d'absence ou des chantiers spécifiques), des interventions régulières, des interventions tous les 2 ou 3 jours. L'envie est partagée que les salarié·es soient polyvalent·es et qu'iels puissent accomplir des tâches variées. L'inconvénient est qu'iels ne sont pas spécialisé·es, ce qui demande beaucoup de formation et entraîne des couacs réguliers.

En tant que seul associé, Simon assume la quasi-totalité des tâches administratives (PAC, RH, MSA…). L'implication dans plusieurs AMAP et les multiples débouchés compliquent aussi la gestion. Des réflexions sont en cours pour salarier quelqu'un sur certaines de ces tâches.

Simon et les deux potentiel·les associé·es se réunissaient jusqu'à maintenant tous les jeudis, ils ne sont plus que deux maintenant. Les points traités sont la RH, la météo, la commercialisation, les éventuels investissements, l'organisation de la semaine et la répartition de la main d'œuvre, et une partie « pop-corn » (petites choses ou choses importantes, sur divers sujets).

Une réunion générale a lieu chaque lundi matin avec tout le monde et dure moins d'une heure. Elle consiste à accueillir les éventuel·les nouveaux et nouvelles, à partager le planning de la semaine. La préparation des repas pour tout le monde est attribuée à une personne chaque jour. L'élaboration du planning repose aussi principalement sur le seul associé.

Les outils utilisés collectivement sont principalement un tableau blanc avec les tâches régulières et importantes de la semaine (ménage de la grange, préparation des commandes, préparation des repas, astreintes du week-end…), ainsi qu'un groupe ferme et des sous-groupes par production ou thématiques sur Whatsapp pour communiquer (ce qui facilite les choses pour une ferme composée de 3 sites différents). Des tableurs Excel permettent de gérer les astreintes et les congés.

Gestion du temps de travail

Les salarié·es ont des temps de travail définis dans leur contrat. Les astreintes du week-end sont faites par Simon, l'« associant » et certains salariés. L'associant potentiel toujours engagé est actuellement salarié à 35h et rattrapent les heures supplémentaires qu'il fait. Ils s'organisent pour pouvoir prendre chacun 5 ou 6 semaines de congés par an.

Rémunération

A part Simon, tout le monde est salarié et rémunéré au SMIC. Simon se verse 1 300€ par mois.

Regard critique sur cette organisation

Ce qui fonctionne :

- Un bon fonctionnement technique de la ferme, avec des ateliers productifs.
- Une bonne commercialisation des légumes.
- Un outil logiciel efficace pour la gestion de la commercialisation (hors AMAP).
- Des logements confortables pour les stagiaires ou les salarié·es.

Ce qui pourrait être amélioré, ce qui est problématique :

- L'ergonomie.
- La gestion d'une ferme multi-activités avec de nombreux salariés, concentrée sur seulement 2 personnes.
- Un manque de ventes sur certains produits.
- Un projet agroforestier chronophage et peu rémunérateur.

CONCLUSIONS

Le portrait de ces 5 fermes de région Centre-Val de Loire confirment les constats positifs de la littérature et nous permettent de les préciser et de les compléter. Ces nouveaux modèles de fermes représentent des opportunités certaines pour le monde agricole et les problématiques auquel il est confronté, car :

- L'installation collective ouvre des possibilités quant à la reprise et la transmission d'exploitations devenues difficilement reprenables et transmissibles.
- Les nouvelles fermes collectives favorisent des modes de production écologiques et une commercialisation en circuits courts, ce qui va dans le sens d'une relocalisation de la production alimentaire. Les schémas produits lors des entretiens collectifs montrent aussi concrètement les différentes formes de complémentarité qui peuvent être construites entre différents ateliers.
- Elles permettent différents niveaux de mutualisation qui, bien qu'ils exigent une coordination forte, font à l'évidence gagner du temps et de l'efficacité.
- Elles sont des lieux d'expérimentation pour vivre autrement le métier d'agriculteur·rice, dont l'attractivité est en berne du fait notamment d'un temps de travail élevé et d'un manque de revenu. Ces collectifs agricoles effectuent un travail de fond sur les conditions de travail de ce métier, avec une recherche d'équilibre et de vivabilité quant au temps de travail ; une volonté de dégager des revenus décents dans des délais raisonnables après l'installation (en mettant souvent au second plan la capitalisation) ; l'ouverture d'espaces d'expression et une attention globale au bien-être des travailleurs et travailleuses.
- Elles sont des lieux d'innovation au niveau social, juridique (réflexions sur les statuts), organisationnel et décisionnel.
- Elles permettent de lutter contre l'isolement dont souffrent de très nombreux agriculteur·rices.
- Elles sont créatrices d'emploi. On voit à travers le parcours de ces exploitations que les groupes ont toujours des effectifs qui ont augmenté depuis leur installation.
- La possibilité d'entrer et de sortir sans trop de conséquences de ces exploitations est une réalité : plusieurs exemples montrent qu'une évolution des personnes impliquées est possible, au sein de projets qui perdurent.

Cependant, comme le constate Delphine Laurant (2022) dans sa thèse, leur mise en œuvre est aussi un défi, du fait à la fois de facteurs internes et externes.

Ces exploitations sont des systèmes complexes, qui nécessitent une réflexion permanente sur les modes d'organisation, des décisions de réajustements, des formes de souplesse dans des systèmes qui doivent être en même temps très organisés. Ces organisations reposent sur des temps de dialogue et de nombreuses interactions (*ibid.*). La nécessité de dialoguer et de faire circuler les infos se retrouvent dans le rythme important des réunions au sein de ces collectifs, qu'ils n'ont pas

représenté comme une activité en soi, mais qui aurait pu l'être, tant elles sont essentielles au fonctionnement de la majorité de ces fermes.

La gestion du temps de travail est un enjeu majeur, car ces modèles vont souvent de pair avec une volonté de partager, répartir le travail, pour travailler sur un temps beaucoup plus compatible avec la vie privée. Or, le métier reste trop peu rémunérateur, donc travailler en collectif aide à avoir de meilleures conditions de travail, mais il reste difficile d'être sur des temps de travail proches de celui du régime salarié, du fait d'un revenu insuffisant.

Ainsi, plusieurs collectifs disent manquer de latitude pour la mise en œuvre de certains projets, parfois même des réajustements simples, car elles sont assez récentes et travaillent dans un flux tendu qui offre peu de marge de manœuvre.

Les tensions entre individus sont inhérentes à toute forme de collectif. Ainsi, les accompagnements, les suivis extérieurs, les formes de régulation régulières des relations entre les membres apparaissent comme vitales pour ces organisations.

Enfin, la prédominance de personnes non issus du monde agricole et fortement diplômé·es pose question.

Parce qu'elles constituent des opportunités pour le monde agricole, ces nouvelles fermes collectives doivent être accompagnées par les pouvoirs publics :

- En soutenant financièrement ces nouveaux modèles
- En adaptant les cadres et en ouvrant les aides existantes aux statuts auxquelles elles ont recours
- En permettant d'éventuelles évolutions des statuts eux-mêmes
- En soutenant les structures qui accompagnent leur développement

BIBLIOGRAPHIE

Agarwal B. 2010. Rethinking agricultural production collectivities. *Economic and political weekly*, vol. 9, n° 45, p. 64-78.

Bessière *et al*. 2014. « Les agriculteurs dans la France contemporaine », *Sociétés contemporaines*, n° 96, p. 5-26.

Bonnel L. 2020. « Les fermes multi-activités et collectives : un phénomène atypique », Mémoire de stage de fin d'étude, Université de Rennes 1, Agrocampus Ouest, 157 p.

Krischenmann F., Stevenson G. W., Buttel F., Lyson T. A. & Duffy M. 2008. Why worry about the agriculture of mille, *Food and the mid-level farm : renewing an agriculture of the middle*, The MIT press, Cambridge, p. 3-22.

Laurant D. 2022. Accompagner les projets agricoles collectifs. Une étude inductive mêlant une démarche participative sur une étude de cas et des enquêtes qualitatives sur des fermes collectives en France, Thèse, Université de Montpellier, 308 p.

Laurant D., Bazile D., Le Page C. & Rousselou E. 2021. Proposition d'un cadre d'analyse des nouvelles formes collectives d'exploitation agricole en France, Cah. Agric., vol. 30, n° 45.

Léger F. & Hervieu B. 1979. *Le retour à la nature : « au fond de la forêt… l'Etat »*, Editions du Seuil, Paris.

Lucas V., Gasselin P., Thomas F. & Vaquié P.-F. 2014. Coopération agricole de production : quand l'activité agricole se distribue entre exploitation et action collective de proximité, *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*, EDP Sciences, Les Ulis.

Morel K. 2018. Installation collective néo-paysanne : ensemble vers d'autres modèles, *POUR* vol. 2, n° 234-235, p. 153-161.

MSA 2023. Les installations d'exploitants agricoles en hausse plus modérée en 2022, Info Stat, 5 p. Disponible en ligne : https://statistiques.msa.fr/wp-content/uploads/2023/09/Info-Stat-installations-2022-1.pdf

Rouvière C. 2016. « Migrations utopiques et révolutions silencieuses néorurales depuis les années 1960 », *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*, n° 133, p. 127-146.