
Co-opérer au stade de la production

Enjeux et recueil d'expériences pour de nouveaux modèles agricoles



**Profils
d'initiatives
collectives en
agriculture**

**Enjeux organisationnels
liés à la construction
d'un projet coopératif
de production agricole**

**Témoignages
d'acteurs**

SPINCOOP, un projet de recherche action participative

La publication que vous tenez entre les mains s'inscrit dans le cadre du projet SPINCOOP, une initiative elle-même inscrite au sein de l'action Co-Create consacrée aux systèmes alimentaires justes et durables.

L'objectif de SPINCOOP est d'étudier les conditions de viabilité économique et agro-écologique, de résilience et de création d'emploi du modèle SPIN Farming (Small Plot Intensive Farming) tel qu'adapté à Bruxelles par la coopérative de maraîchers Cycle Farm. Ce modèle, initialement développé au Canada, propose un ensemble de principes et de techniques de maraîchage urbain bio-intensif en petites surfaces. Il favorise la production avec des investissements de départ réduits sur des espaces de petites dimensions (jardins et propriétés privés). Les légumes cultivés sont choisis pour leur haute valeur ajoutée et commercialisés via la vente directe à l'échelle locale.

Mené pendant trois ans entre 2015 et 2018, le projet SPINCOOP bénéficie du soutien de l'Agence bruxelloise de l'Innovation et de la Recherche (Innoviris) et rassemble des partenaires issus d'horizons variés : deux maraîchers (Cycle Farm), un consultant (Crédal) et une équipe de chercheurs universitaires (Agroecology Lab et CEESE – Centre d'Études Économiques et Sociales de l'Environnement – de l'ULB). La démarche de recherche, appelée co-crédation ou recherche action participative, repose sur la construction collective de connaissances par des allers-retours continuels entre l'action et la réflexion. Les acteurs de terrain s'engagent au même titre que les chercheurs dès la définition des questions de recherche et tout au long du processus, ce qui permet d'assurer la pertinence soci(ét)ale de celui-ci.

L'équipe SPINCOOP a identifié et analysé, au cours des trois premières années d'activité de Cycle Farm, une série d'enjeux considérés comme cruciaux pour la viabilité et le potentiel d'essaimage de ce type de modèle agricole hybride, inspiré par le SPIN Farming mais également porteur d'ambitions sociales, communautaires et environnementales plus larges.



Une version numérique de ce guide
est disponible sur le site :
<http://www.cocreate.brussels/-SPINCOOP->

Pour citer cette source :

Plateau, L., Rassart, J., Denys, M. (2018), Co-opérer au stade la production. Enjeux et recueil d'expériences pour de nouveaux modèles agricoles, Rapport de recherches, CEESE-ULB et Crédal.
Novembre 2018

Les conclusions du projet vous sont présentées dans plusieurs publications disponibles sur le site <http://www.cocreate.brussels/-SPINCOOP->

- Récit transversal Mémoire du projet SPINCOOP
- Co-opérer au stade de la production agricole. Enjeux et recueil d'expériences pour de nouveaux modèles agricoles
- Guide Faciliter l'accès à la terre : cultiver sur petites surfaces et sur plusieurs sites
- Guide d'observation et pistes d'action pour des sols vivants en maraîchage
- Vidéos Outils légers de travail du sol et Plan de culture
- Référentiel technico-économique

cyclefarm.be



UNIVERSITÉ
LIBRE
DE BRUXELLES

Sommaire

Introduction	p. 2
Petite histoire du mouvement coopératif dans le secteur agricole	p. 4
Profils d'initiatives collectives	
Cycle Farm	p. 6
Fan(e)s de carotte	p. 9
La Ferme du Chant des Cailles	p. 10
Les Trois Maraichers	p. 11
Les Compagnons de la Terre	p. 12
Enjeux transversaux	
Enjeu n°1 :	p. 14
Établir l'étendue de la coopération	
Enjeu n°2 :	p. 17
Mettre en place un système d'activités en commun	
Enjeu n°3 :	p. 20
Gérer la rémunération entre associés	
Enjeu n°4 :	p. 24
Faire évoluer le groupe d'associés	
Enjeu n°5 :	p. 27
Faire participer les citoyens au projet agricole	
Typologie des coopératives	p. 30
Glossaire	p. 33
Concurrence, compétition, efficience, rentabilité...	p. 34
Carte blanche à Kevin Maréchal (ULiège)	
Conclusion	p. 35
Bibliographie et ressources	p. 36



Présentation des auteurs

Lou Plateau réalise une thèse de doctorat (FNRS-FRESH) sur les modèles coopératifs de production agricole et de distribution alimentaire.

Jérôme Rassart est conseiller chez Crédal, un organisme de finance solidaire et d'accompagnement en entrepreneuriat social actif en Wallonie et à Bruxelles.

Margaux Denys est chargée de recherches au Centre d'Études Économiques et Sociales de l'Environnement de l'Université libre de Bruxelles (CEESE-ULB).

Introduction

En Belgique, chaque semaine, près de quarante fermes cessent leurs activités. Dans le même temps, malgré une demande croissante de produits locaux de qualité, les enjeux de l'installation agricole sont tels que se lancer dans le métier et en retirer un revenu décent constituent des défis majeurs. Ceci s'avère d'autant plus vrai dans le cas d'une production écologiquement soutenable, plus intensive en main d'œuvre que l'agriculture conventionnelle. Face aux difficultés d'accès au foncier, à un équipement performant, à des compétences variées et aux capitaux financiers nécessaires pour développer leurs activités, certains agriculteurs misent sur la coopération.

Genèse et gestation

Nous l'avons évoqué précédemment, ce guide est né dans le cadre du projet SPINCOOP (► voir 2^e de couverture). Il ambitionne d'offrir aux porteurs de projets agricoles un support leur permettant d'amorcer une réflexion sur l'opportunité de s'associer en vue de développer leur activité.

Pour atteindre cet objectif, nous avons exploré les enjeux organisationnels liés à la construction d'un projet coopératif de production en agriculture. Durant une année, nous avons rencontré plus d'une vingtaine d'acteurs et co-organisés deux débats avec les protagonistes d'initiatives de coopération agricole de production. L'information recueillie a été décortiquée, comparée, analysée par une équipe hétérogène composée de chercheurs universitaires, d'un conseiller en économie sociale et de maraichers-chercheurs. La publication que vous tenez entre les mains constitue le fruit du travail collectif qui a permis d'extraire l'essence des éléments récoltés et d'en organiser le contenu.

Nous avons fait le choix d'articuler ce contenu autour d'une série de profils d'initiatives et d'enjeux transversaux considérés comme autant de domaines vis-à-vis desquels les producteurs-associés doivent prendre position pour coopérer.

Notre réflexion initiale s'était construite sur l'idée que les choix à opérer pour élaborer un mode de fonctionnement collectif sous-tendent certaines tensions structurantes. Nos rencontres nous ont permis de constater que les initiatives de coopération agricole sont effectivement tiraillées entre des attentes souvent contradictoires voire paradoxales : il faut être durables tout en étant rentables, solidaires tout en étant responsables, collaborer tout en préservant une part d'autonomie, être ouvert à la participation extérieure tout en gardant la maîtrise. C'est donc un fait avéré qui transparaît d'ailleurs en filigrane des enjeux sur lesquels nous nous sommes arrêtés : tensions et conflits sont des éléments constitutifs de la coopération et du fonctionnement à plusieurs. Au lieu de les éviter, le défi commun des partenaires consiste à les identifier et à leur apporter réponse pour éviter que les difficultés ne se transforment en revers. Au cours de notre investigation, nous nous sommes efforcés de suivre le plus fidèlement possible le fil de la réalité des acteurs rencontrés. Les problématiques identifiées ont été systématiquement raccrochées aux propos et intentions exprimés lors des entretiens individuels et collectifs dont certains extraits ponctuent les analyses présentées. Il convient néanmoins de souligner que les initiatives évoquées sont généralement récentes et que certains coopérateurs nous ont fait part du recul très relatif qu'ils avaient sur leur propre expérience. Le lecteur devra tenir compte de cette perspective temporelle.

Vers un guide de mise en coopérative pour maraichers et agriculteurs

Si les mises en coopérative ne sont pas nouvelles en agriculture, les fermes coopératives y occupent historiquement une place marginale. L'exploitation

familiale à deux unités de travail a en effet longtemps représenté – et représente encore majoritairement – la structure idéale. Traditionnellement, les coopératives agricoles organisent l'amont ou l'aval de la production ; elles gèrent tantôt l'approvisionnement en intrants et en matériel agricole, tantôt la transformation ou la commercialisation des produits. Ces dernières années ont toutefois été marquées, en Belgique, par la création d'une vingtaine de coopératives de production fondées sur l'articulation des moyens productifs qui organise les cultures et l'élevage. Ces initiatives, inscrites dans un certain renouveau du mouvement coopératif, entendent notamment apporter une réponse aux difficultés d'installation rencontrées par les *NIMAculteurs* (exploitants Non Issus du Milieu Agricole). Avec la mutualisation de l'accès aux facteurs de production (terre, travail, capital financier et équipement), les producteurs-associés collectivisent la prise de décisions et déterminent ensemble l'affectation des résultats de leurs activités communes. Nous avons ainsi rencontré des initiatives de coopération intégrale mais aussi des formes de collaboration entre exploitations où les partenaires conservent en partie une gestion individuelle ou familiale de leurs activités.

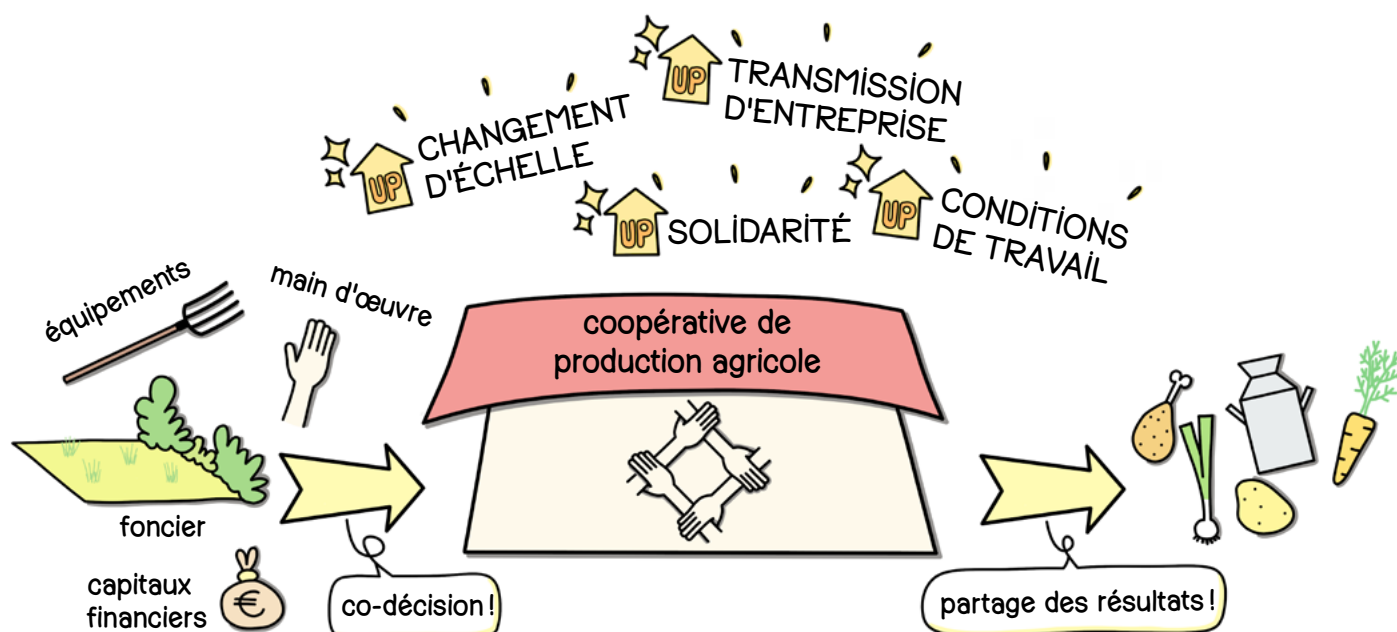
Au-delà de l'accès aux facteurs de production, la coopération peut offrir aux producteurs une plus grande flexibilité du travail agricole (vacances en été, congés certains week-ends, présence des associés en cas de maladie, possibilité de travail à temps partiel...). Par la répartition des travaux ou leur réalisation à plusieurs, les temps d'échange et de convivialité, la mutualisation du risque, elle tend à améliorer les conditions de travail et contribue au bien-être physique et moral.

La plupart des dynamiques de coopération rencontrées répondent à une volonté de se détacher des logiques dominantes (de concurrence,

de maximisation du profit, de pratiques productivistes) et d'explorer de nouveaux modèles de production. S'associer, c'est miser sur les complémentarités (d'expériences, de compétences, de ressources) entre producteurs, des complémentarités qui consolident les capacités des protagonistes à expérimenter de nouveaux modèles. Par ailleurs, les coopératives offrent un cadre qui facilite l'évolution du groupe. Elles constituent de ce fait un moyen d'assurer la pérennisation de l'exploitation et des projets agricoles au-delà des fondateurs et des producteurs du moment.

“ Avec la mutualisation de l'accès aux facteurs de production (terre, travail, capital financier et équipement), les producteurs-associés collectivisent la prise de décisions et déterminent ensemble l'affectation des résultats de leurs activités communes. ”

Il n'existe toutefois pas de médaille sans revers ; coopérer, c'est aussi se confronter à divers écueils. Certains seront évités pour autant que la démarche s'ancre réellement dans des besoins éprouvés par les acteurs en présence. La coopération nécessite en outre d'avoir des capacités et des lieux pour échanger, réfléchir, décider ensemble. Si, comme le dit l'adage, « *seul on va plus vite, à plusieurs on va plus loin* », cela ne s'improvise pas et demande préparation. Constituer une coopérative, c'est formaliser ce mode de fonctionnement collectif sous forme de société. Nous vous proposons dans les pages qui suivent un recueil d'expériences et une analyse en parallèle des enjeux majeurs de la mise en coopérative et de la coopération.



Petite histoire du mouvement coopératif dans le secteur agricole

Après une formation en agronomie, **Jérôme Rassart** exerce aujourd'hui la fonction de conseiller chez Crédal, un organisme de finance solidaire et d'accompagnement actif en Wallonie et à Bruxelles. Dans ce cadre, il épaula de nombreux porteurs de projets pour la création et le développement de coopératives, notamment en agriculture. Nous avons évoqué avec lui l'histoire de la coopération agricole et maraîchère, du 19^e siècle à nos jours.

Quand et comment est né le mouvement coopératif ?

économique marquée par la constitution de grandes sociétés capitalistiques. En réaction à ce modèle, de nombreuses initiatives vont voir le jour, à l'instar de celle dite des *Équitables Pionniers de Rochdale*. Pour s'émanciper du système économique dominant, des tisserands de la région de Manchester ont décidé de s'associer et de coopérer en vue d'ouvrir un magasin de première nécessité. Ils ont ainsi créé une des premières coopératives de consommateurs qui allait permettre de grouper l'achat de biens alimentaires et de proposer des produits de qualité à des prix raisonnables. Au-delà de ces avantages économiques, ils ont intégré dans leur société des valeurs de démocratie, de solidarité, d'inclusion, d'égalité et d'éducation qui constituent les fondements de la déclaration des *Principes de Rochdale*.

Bien que des traces d'organisation du travail « en coopération » apparaissent plus tôt dans l'Histoire, notamment avec les « fruitières » du Jura où les laitiers apportaient leur production pour la faire transformer en fromage, les débuts du mouvement coopératif moderne se situent au 19^e siècle. Le statut juridique de coopérative ne sera toutefois créé que plus tard. Ce modèle coopératif s'est par la suite popularisé et structuré à travers l'Europe, faisant des émules dans tous les secteurs et dans tous les pays. La définition des valeurs coopératives franchira une nouvelle étape avec la création de l'Alliance coopérative internationale qui, en 1895, édite la Déclaration sur l'identité coopérative. En Belgique, où l'agriculture était pratiquée par des milliers de familles, la création de coopératives qui rassemblent, transforment et commercialisent la production (laiterie, meunerie, malterie...) avait tout son sens et va se concrétiser à travers la mutualisation des outils de premières transformations. Tous les agriculteurs contribuent à l'acquisition de cet outillage qui, en retour, permet à chacun d'apporter une plus-value à ses produits.

J. R. : L'histoire commence dans les années 1840, au cœur d'une mutation éco-

Quelle est la différence entre « coopération » et « coopérative » ?

et se fortifient pour converger vers un même but et/ou se renforcer mutuellement. La coopérative, c'est la formalisation de ce mode de fonctionnement sous forme de société, avec un statut légal et juridique. On peut donc coopérer sans être en coopérative. Prendre le temps de tester la coopération avant de la formaliser pourrait d'ailleurs être le premier conseil à donner à ceux qui envisagent cette formule. Il importe de préciser que, de nos jours, toutes les coopératives ne poursuivent pas des finalités sociales (► voir « Glossaire »). Certains grands complexes agro-industriels fonctionnent sous ce statut mais ont perdu leurs services aux membres et sont comparables à des entreprises capitalistiques.

Comment ces coopératives ont-elles évolué, notamment en Belgique ?

ont pris une importance significative puis le mouvement est devenu principalement actif au niveau des coopératives de consommation et de services. À l'avenir, vu les défis liés au monde du travail et à l'accès aux ressources, les coopératives de production pourraient se développer davantage. Cela confirmerait que le modèle évolue par vagues successives, en fonction du contexte sociétal et des besoins socio-économiques des individus. En Belgique, les coopératives de production sont restées très marginales. En Flandre comme en Wallonie, à la fin du 19^e siècle, on a surtout vu se développer des coopératives de consommateurs. Elles se sont rapidement intégrées à des mouvements plus larges au sein de fédérations chrétiennes ou socialistes où on trouvait également les mutuelles, syndicats et partis politiques.

La différence se situe dans le niveau de formalisation. On parle de coopération quand plusieurs entités échangent

En Europe, dans un premier temps, les coopératives de travailleurs (► voir « Typologie des coopératives »)

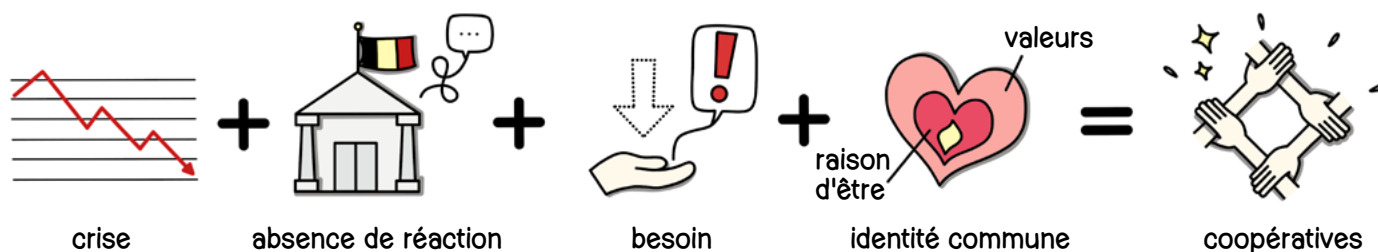
Un renouveau du mouvement coopératif semble à l'œuvre aujourd'hui...

En effet, le mouvement coopératif et associatif se développe en période de crise, suite à une absence de réaction des États ou des règles du marché classique. Face à ce manque, des communautés se constituent pour créer un service qui n'existe pas ou qui ne répond pas réellement aux besoins. Par exemple, dans les années 1920, des coopératives de distribution de biens alimentaires sont apparues suite aux problèmes d'approvisionnement. Elles disparaîtront ensuite avec la création des supermarchés mais re-deviennent aujourd'hui d'actualité. Depuis une dizaine d'années, il y a un retour du mouvement coopératif suite à la conjonction des crises climatique, environnementale, économique, financière et alimentaire. La motivation n'est alors pas de créer un système économique basé sur le profit mais de répondre à un besoin. Dans les secteurs agricoles et alimentaires, cet engouement renouvelé se développe notamment en réaction aux dérives du modèle agro-industriel mis en place depuis 1950. Des producteurs et consommateurs de plus en plus nombreux cherchent à retrouver des systèmes alimentaires de proximité, durables, éthiques et résilients. On a ainsi vu apparaître de nouvelles coopératives de distribution rassemblant producteurs et consommateurs, une évolution de certains groupements d'achat devenus solidaires puis coopératifs. Mais il y a aussi des coopératives foncières, de

davantage de résilience car les changements de vie et réorientations éventuelles des exploitants ne mettent pas en péril la pérennité de la ferme. Cela peut permettre de maintenir un outil productif malgré le départ de certains membres-producteurs.

Les initiatives coopératives et les associations entre producteurs soulèvent aussi des défis humains et organisationnels. À quels enjeux les producteurs devront-ils répondre pour maintenir leur coopération dans le temps ?

Il faut effectivement mettre de la nuance : si la mise en coopérative présente des atouts et des valeurs, elle comporte aussi des limites et des frustrations. L'histoire du mouvement et les réalités de terrain m'amènent à penser que « la coopération ça se vit et ça s'apprend ». En plus de répondre à des besoins socio-économiques, les coopératives doivent être empreintes d'une identité commune. Cela se construit. Ça prend du temps, ça demande de l'énergie et aussi des compromis. Certains maraichers en association ont mis un terme à leur coopération parce que leurs projets de vie et professionnels ne correspondaient plus, que les divergences d'aspirations et de modèles s'avéraient trop fortes ou que la communication entre eux devenait difficile. Coopérer et s'associer, c'est apprendre à travailler avec les singularités du facteur humain.



transformation (brasserie, fromagerie, laiterie...) et, ce qui est neuf, des coopératives de production qui rassemblent la terre, les outils, la production, les savoirs et la commercialisation.

Quels sont les atouts du modèle coopératif pour les agriculteurs et les maraîchers ?

Il s'agit d'un mode d'organisation permettant de produire des biens et services avec des valeurs de solidarité et d'inclusion à la fois économique et décisionnelle. C'est un outil pertinent de transition économique, écologique et sociale. De nouvelles coopératives belges permettent par exemple de démocratiser l'accès à la profession et à la terre pour ceux qui ont peu de capitaux propres (les jeunes notamment). L'agriculture mobilise en effet énormément de moyens – en terre, matériel, bâti, cheptel... – pour un revenu faible et beaucoup de risques. Travailler en coopérative offre aussi

Quelle pourrait-être la suite de l'histoire ?

Pour maintenir une agriculture en Belgique et, plus largement, en Europe, il faudra que de nouvelles formes d'organisation basées sur la coopération émergent au cours des vingt prochaines années. Je pense qu'on doit se concentrer sur le développement de modes d'organisation innovants fondés sur des communautés plus vastes que la famille. Ces nouvelles structures de production coopératives pourraient permettre de pérenniser les fermes à long terme. Cela peut être l'avenir face à la crise générationnelle de l'agriculture et à l'absence de reprise... La coopération ouvre des perspectives nouvelles et, si les associés parviennent à ajuster leurs valeurs communes et leurs pratiques collectives sur le temps long, elle nourrit l'espoir de recréer des systèmes agricoles durables et de proximité.

Profils d'initiatives collectives

En Belgique, le modèle statutaire qui régit les coopératives est souple et permet de nombreuses variantes dans leur mode de fonctionnement. Les statuts s'adaptent selon l'organisation, la vision et les missions déterminées par les membres. Selon les expériences et les besoins de chacun, les associés décident de se constituer en société ou de maintenir une collaboration plus informelle. Les pages qui suivent présentent plusieurs cas concrets de coopération entre agriculteurs au stade de la production. Pour obtenir les compléments d'information utiles à la compréhension de ces profils d'initiatives collectives, nous invitons le lecteur à consulter la typologie des coopératives et le glossaire présentés à la fin du guide.



Maraichage diversifié à Uccle-Linkebeek (sud de Bruxelles)

Coopérative d'emploi agricole

Cycle Farm est une coopérative à finalité sociale créée en avril 2015. Elle ambitionne alors d'adapter un modèle économique de production maraîchère (le *SPIN Farming*) au contexte bruxellois et à l'entrepreneuriat coopératif. Son projet agricole se précise lorsque David, un des trois membres fondateurs de la structure, rencontre Nicolas et qu'ils obtiennent un financement de recherche qui leur offre une garantie financière pour trois ans. Tous deux sont maraîchers, non issus du milieu agricole et souhaitent s'installer au sud de Bruxelles. Ils prennent rapidement conscience de la complémentarité de leurs compétences professionnelles et répartissent les rôles en fonction.

Une stratégie innovante d'accès au foncier conduit les deux associés à démarcher des propriétaires privés en vue de mettre en culture une multiplicité de terrains, généralement des jardins privés en

zone d'habitation (► voir le guide « Faciliter l'accès à la terre »). Les premiers terrains sont cultivés dès la fin de l'été 2015 et, en 2016, Pascale rejoint la coopérative comme productrice d'aromatiques et de fleurs comestibles. Embarqués dès le départ dans un projet de recherche-action, les deux maraîchers ont mené durant trois ans une réflexion originale sur l'étendue de leur coopération.

Du projet de coopérative mixte à la concrétisation d'une coopérative de production

Le projet est au départ envisagé sous la forme d'une **coopérative mixte** (► voir « Typologie des coopératives ») dont chacun des acteurs en interaction avec la structure serait membre. Les fondateurs auraient ainsi progressivement été rejoints par d'autres maraîchers confirmés ou en formation, par des propriétaires de terrains, des consommateurs, des clients-restaurateurs et des bénévoles ou sympathisants. Une réflexion approfondie sur la complexité d'un tel modèle, tant au niveau de la gouvernance multi-acteurs qu'à celui des mécanismes de répartition des résultats à mettre en place, va toutefois conduire les protagonistes à réorienter leur projet. En 2017, *Cycle Farm* se recentre comme une **coopérative de production** qui réunit les maraîchers sous statut d'indépendants associés. L'organisation du travail évolue cependant très vite vers une répartition individuelle de la gestion des terrains pour limiter les temps de transport et mettre en œuvre les techniques culturales qui conviennent à chacun. Ce nouveau cadre limite la réalisation collective des tâches productives tout

en maintenant une planification des cultures et une stratégie commerciale communes.

Entre mutualisation et liberté, une coopération qui évolue selon les objectifs communs

Des niveaux de coopération variables vont ensuite se mettre en place entre les producteurs. Nicolas et David établissent entre eux une forme de coopération intégrale alors qu'avec Pascale, il s'agit davantage d'une collaboration articulée autour de divers services de gestion d'activité et de la mutualisation des terrains, des canaux de vente, de certains outils et de la gestion des serres durant les week-ends.

En réorientant la coopérative vers un objectif de production, de nouveaux questionnements émergent. Pour ne pas se perdre dans une dynamique d'animation de groupe alors que la priorité est de produire et de passer le cap difficile du démarrage, *Cycle Farm* se donne finalement pour vocation d'être un réceptacle de projets maraichers ayant une même vision agroécologique mais pas nécessairement les mêmes objectifs de production, de revenu ou de stratégie commerciale.

C'est ainsi qu'à l'été 2018, suite à la décision d'un des maraichers d'expérimenter l'auto-cueillette comme mode de commercialisation en 2019 et face à certaines difficultés liées à la co-décision, de nouveaux changements se profilent. *Cycle Farm* rejoint le modèle d'une **coopérative d'emploi** pour indépendants des métiers agricoles, c'est-à-dire une coupole qui rassemble plusieurs entrepreneurs demeurant autonomes dans leurs décisions. La coopérative permettra ainsi aux entrepreneurs associés de développer leurs activités en toute autonomie tout en mutualisant une série de services comme l'accès au foncier, la gestion administrative et comptable ou encore l'accès à certains équipements. Témoin du fait que l'expérience de mise en coopérative constitue un cheminement évolutif et progressif, l'expérience menée par *Cycle Farm* met en exergue un élément au cœur de ce processus : l'adaptation.



Nicolas et David, maraichers-associés au sein de Cycle Farm SCRL FS

Chiffres clés

2015 Première année de production	Surfaces de production Sous serre 439 m² Plein champs 0,53 ha
Travailleurs-associés 2 (2 ETP*) Main-d'œuvre complémentaire 0,2 ETP	68 698 € chiffre d'affaires 2018 Marge 2018 35 998 € Achat-revente 0 %
Heures de travail hebdomadaire (en moyenne) / ETP Haute saison 40 Basse saison 28	Canaux de commercialisation Restaurants 57,5 % Marché et particuliers 25,8 % Revendeurs 16,7 %
35 Jours de congé / travailleur / an	

Une répartition des résultats financiers qui reflète l'évolution de la coopération

Si l'étendue de la coopération a fait l'objet de plusieurs adaptations au fil du temps, la réflexion qui sous-tend l'évolution de *Cycle Farm* porte sur la répartition des résultats financiers (pour une analyse complète, ► voir « Enjeu n°3 : gérer la rémunération entre associés »). En filigrane de la coopération, l'enjeu est effectivement d'établir un système de répartition commun qui déterminera le revenu de chacun alors que le plan de culture, la stratégie commerciale et les besoins d'investissements ne sont pas les mêmes.

La règle adoptée est que chacun assume ses choix et que ceux-ci ne peuvent grever le revenu des autres.

La responsabilisation de chacun des associés a donc été préférée à la solidarité complète qui est de mise dans certaines coopératives. Une comptabilité analytique permet de répartir les coûts d'exploitation sur l'activité de chacun. Concrètement, certains coûts directement liés à l'un ou l'autre maraicher – un investissement propre, l'achat de fournitures comme des semences ou du compost... – sont facilement imputables individuellement. Dans le cas d'un poste partagé comme la comptabilité ou des investissements collectifs, le coût est ventilé *au pro-rata* de sa mobilisation par chaque associé. Le coût de l'encodage des commandes est, par exemple,

*** ETP : équivalent temps-plein**

fonction du nombre de ligne comptable. Il est à noter que quelques postes sont solidarisés. Ainsi, le coût des loyers des terrains qui peuvent varier d'un jardin à l'autre, voire être gratuits, ne constitue qu'un seul poste dont le montant est réparti en fonction du nombre de planches occupées.

Une réflexion est également menée au sein de *Cycle Farm* sur le cadre dans lequel **accueillir un nouvel associé** (► voir « Enjeu n°4 : faire évoluer le groupe d'associés »). Les premiers aménagements, indispensables, nécessitent en effet beaucoup de travail et d'énergie. Les maraîchers estiment ainsi qu'au moins 500 heures sont nécessaires pour pouvoir initier la mise en culture d'un nouveau site, un temps plus que conséquent mais qui ne génère quasiment aucune rentrée financière. C'est pourquoi les associés actuels envisagent une compensation sous forme de travail non rémunéré lorsque « des nouveaux » rejoindront la coopérative et que des terrains déjà cultivés leur seront cédés. Par ailleurs, chaque maraîcher comptabilise ses heures de travail et leur affectation. Pour les tâches effectuées au bénéfice de tous (livraison, administration, comptabilité, démarchage commercial...), les

associés fonctionnent sur le modèle d'une **banque du temps** comme le font les services d'échanges locaux (SEL). Si les temps de travail sont déséquilibrés, le maraîcher lésé peut demander de revoir l'organisation du travail ou revendiquer une compensation financière.

Le statut des maraîchers est également lié à cette responsabilisation individuelle. Dans les conditions actuelles, aucun d'entre eux ne s'attend à pouvoir sécuriser un statut de salarié, leur chiffre d'affaires propre ne pouvant couvrir le coût du salaire minimum, surtout avec le risque agricole d'une mauvaise saison. L'un, dont toute l'activité professionnelle s'exerce au sein de la coopérative, est indépendant associé. L'autre, qui travaille par ailleurs, facture ses heures. La troisième, confrontée à des rentrées irrégulières, fonctionne avec des contrats courts auprès de la SMART (structure belge permettant aux travailleurs autonomes de développer leur activité dans un cadre sécurisé via un statut d'entrepreneur-salarié). Précisons que pour l'heure, bien que théorisé, ce modèle de répartition n'a pas encore été totalement mis en application.

Une histoire de courges

À l'est du Brabant wallon, Bram et Fabian ont entrepris une collaboration en vue de produire une panoplie de courges. L'un est maraîcher sur très petite surface (45 ares) et commercialise toute sa production via un groupement d'achat, l'autre diversifie ses cultures biologiques sur une soixantaine d'hectares. **Leur collaboration s'articule autour d'apports complémentaires** : compétences, réseau et pépinière de plants pour le premier ; foncier et matériel pour le second. Pour l'un des associés, **ce partenariat a également ouvert la voie à d'autres formes de coopération** agricole et l'a conduit à faire évoluer significativement son système d'activités.

Cette exploitation située sur la commune d'Havelange comprend un important corps de ferme et plus de quarante hectares de terres. Ses gestionnaires-associés y expérimentent **un modèle original visant à faciliter l'entrepreneuriat agricole** : le foncier et les infrastructures ainsi qu'un accès à des services mutualisés (gestion administrative et comptable, recherche de financements, commercialisation sous une marque collective, matériel agricole...) sont mis à disposition de porteurs de projets pour développer leurs activités. En organisant **le partage des infrastructures, des risques entrepreneuriaux et des bénéfices** entre porteurs de projet et fondateurs non exploitants, le dispositif vise à **sortir du bail à ferme** et à rencontrer le souhait de certains propriétaires fonciers d'orienter les pratiques culturales vers des modes agroécologiques. À travers un montage juridique particulier, chaque activité présente sur la ferme entretient une **relation bilatérale** avec la société mère de façon, notamment, à sécuriser le projet global face aux éventuels échecs entrepreneuriaux.

La Ferme de Froidefontaine

La Ferme de la Baillerie

Johanne et Christophe élèvent des chèvres pour la transformation fromagère sur la commune de Bousval. Dès le démarrage du projet, en 2007, deux coopératives furent créées : une **coopérative foncière** à travers laquelle des citoyens-sympathisants ont acquis 4 hectares mis à disposition des éleveurs et une **coopérative d'exploitation**, reconnue comme entreprise agricole par la Région wallonne, qui organise la gestion des activités entre producteurs-associés. Conçue pour fonctionner avec une charge de travail correspondant à quatre personnes, **la Ferme de la Baillerie** est aujourd'hui installée sur 25 hectares et accueille 110 chèvres laitières en autonomie fourragère. Pour mener les activités, les deux fondateurs ont décidé d'**expérimenter l'autogestion** et d'intégrer d'autres associés au projet. Le différentiel d'expérience et certaines **difficultés à lâcher prise** pour favoriser l'appropriation du projet par tous ont conduit à une évolution de groupe à plusieurs reprises. Les fondateurs sont finalement arrivés à **remettre en question leur choix d'association égalitaire** et d'autogestion pour opter, fin 2017, en faveur d'un **fonctionnement avec des salariés**.

Fan(e)s de carotte

SCRL FS

Maraichage diversifié à Braine-le-Comte (Prov. Hainaut)

Coopération intégrale

Le projet démarre en 2010 par l'association de trois maraichers, à savoir un agriculteur bio expérimenté avec une terre et du matériel et deux *NIMAculteurs* formés en maraichage. En 2014, ces producteurs décident de renforcer l'association en constituant une coopérative à finalité sociale (► voir « Glossaire ») avec les consommateurs afin de créer un espace de solidarité ayant pour enjeu la défense d'un système alimentaire juste et durable. Un an plus tard, près de 70 coopérateurs ont souscrit des parts sociales pour un montant total de 24 000 €. Cependant, la vision de départ ne prit pas comme espéré. Alors qu'ils étaient centraux dans la gouvernance de la coopérative, les coopérateurs-consommateurs ne sont pas impliqués autant que les statuts ne le prévoyaient. Ils étaient peu nombreux aux assemblées générales et le conseil d'administration n'atteignait pas toujours le quorum requis. Les producteurs étaient des indépendants qui facturaient leurs heures mais n'avaient pas en main toutes les capacités de décision et de gestion.

À partir de 2016, trois nouveaux maraichers remplacent les fondateurs et font évoluer le niveau de participation citoyenne en vue de limiter le système de co-décision aux seuls producteurs-associés.



© Fan(e)s de carotte

Manu, Lucia et Patrice, les maraichers actuels de Fan(e)s de carotte

Il apparaît en effet que les citoyens souhaitent davantage soutenir le projet qu'intervenir concrètement dans son développement. Il est dès lors proposé aux coopérateurs de transformer les parts sociales en prêts sans pouvoir décisionnaire. La coopérative, mixte au départ, devient une coopérative de travailleurs.

Manu, Lucia et Patrice, se plaisent à souligner les avantages de leur coopération : possibilité de prendre congé les week-ends et des vacances en pleine saison, facilité d'installation professionnelle, échange de savoir sur les techniques, confort du partage de responsabilités, formalisation des investissements individuels au moyen d'une personne morale, complémentarité des profils de travailleurs.

Points clés

- Transformation d'une coopérative mixte en coopérative de travailleurs
- Transmission de l'outil productif au-delà des fondateurs

Chiffres clés

2010 Première année de production	Surfaces de production Sous serre 12a Plein champs 2,31ha	Heures de travail hebdomadaire (en moyenne) / ETP Haute saison 45 Basse saison 30	Canaux de commercialisation Abonnements panier 35 % Commandes en ligne 15 % Magasin sur site 50 %
Travailleurs-associés 3 (3 ETP) Main-d'œuvre complémentaire 0,8 ETP	145 000 € chiffre d'affaires 2018 Marge 2018 56 000 € Achat-revente 40 %	20 Jours de congé / travailleur / an	

La Ferme du Chant des Cailles

SCRL FS

Maraichage diversifié, élevage ovin laitier, plantes aromatiques et médicinales à Watermael-Boitsfort

(Rég. Bruxelles-Cap.)

Coopération intégrale multi-secteurs

Initiée par un groupe de citoyens et soutenue par l'asbl *Le Début des Haricots*, *La Ferme du Chant*

des Cailles est un projet écologique et participatif d'agriculture urbaine né en 2012. Profitant d'une opportunité foncière offerte au cœur d'une cité jardin bruxelloise par une société de logements, une poignée de volontaires concrétisent alors des projets pilotes d'agriculture urbaine ancrés dans leur environnement social. Une ASBL (► voir « Glossaire ») va rapidement être mise en place. Elle rassemble les pôles citoyens (jardins collectifs et quartier durable) et trois pôles professionnels : maraichage diversifié avec abonnement pour la cueillette ; élevage de brebis laitières et transformation fromagère et fruitière ; production et transformation de plantes aromatiques et médicinales. Après quelques saisons, le besoin de créer une structure commune pour réunir les activités professionnelles se fait sentir. Les associés optent pour une coopérative à finalité sociale qui sera constituée à la fin 2016. La coopérative de *La Ferme du Chant des Cailles* offre un cadre qui facilite la cohésion souhaitée entre les pôles professionnels et

permet la mise en place d'activités communes, la mobilité de la main d'œuvre entre secteurs et l'établissement d'un revenu horaire identique et solidaire pour les associés actifs indépendants.

À travers l'association de producteurs et la participation citoyenne, la production alimentaire est appréhendée comme un commun dont le financement et la gestion ne reposent plus uniquement sur des entrepreneurs agricoles privés.

Au fil des saisons, les pôles connaissent une évolution des travailleurs qui conduit le groupe à trouver réponse à des enjeux tels que l'intégration progressive de nouveaux associés et la pérennisation du projet au-delà de ses seuls fondateurs.

La saison 2018 confirme le succès du projet tant sur le plan socioéconomique qu'environnemental.

Points clés

- Projet ancré autour de l'imbrication de professionnels et de citoyens en milieu urbain
- Articulation de plusieurs pôles de production au sein d'une coopérative
- Expérimentation d'un revenu horaire commun à tous les associés malgré un différentiel de rentabilité entre les pôles de production

Chiffres clés

Maraichers du Chant des Cailles

2013 Première année de production	Surfaces de production Sous serre 900 m² Plein champs 0,93 ha
Travailleurs-associés 3 (2,3 ETP) Main-d'œuvre complémentaire 0,45 ETP	111 000 € chiffre d'affaires 2018 Marge 2018 62 000 € Achat-revente 0 %
Heures de travail hebdomadaire (en moyenne) / ETP Haute saison 40 à 50 Basse saison 20 à 30	Canaux de commercialisation 81 % abonnement en autorécolte 14 % autorécolte fleurs 5 % vente directe
30 Jours de congé / travailleur / an	

Bercail (pôle élevage et fruitier)

2014 Première année de production	Surfaces de production 3 ha Brebis laitières 42 Arbres fruitiers en production 30
Travailleurs-associés 2 (2 ETP) Main-d'œuvre complémentaire 3 saisonniers (1,5 ETP pendant 6 mois), bénévoles et stagiaires (2 ETP pendant 6 mois)	110 000 € Chiffre d'affaires 2018 Marge 2018 56 000 € Achat-revente 10 % du lait transformé est acheté
Heures de travail hebdomadaire (en moyenne) / ETP Haute saison 55 Basse saison 45	Canaux de commercialisation 50 % vente directe (sur champs, marchés...) 30 % abonnements et groupes d'achat 20 % magasins et restaurateurs
30 Jours de congé / travailleur / an	

Les Trois Maraichers

SCRL FS

Maraichage diversifié à Wépion (Prov. Namur)

Coopération intégrale

En 2015, après une installation professionnelle progressive débutée en 2010, Thomas propose à François et Jean-François, qui sont alors respectivement stagiaire et indépendant dit aidant, de s'associer à son projet maraîcher. À travers cette démarche, il souhaite faire face aux défis de rentabilité de l'activité en dépassant l'écueil de l'employeur qui rémunère ses employés selon le temps de travail presté et non pas, comme lui, selon les résultats atteints. Ce passage d'un système d'activités maîtrisé par le fondateur à une association de producteurs va obliger le groupe à surmonter certaines difficultés comme la gestion de la différence initiale d'expérience et de compétences techniques entre les associés, la prise de décision partagée ou encore la responsabilité du suivi des cultures.

En 2016, un des maraîchers fondateurs a mené une réorientation professionnelle et a été remplacé par un nouveau maraîcher.

En janvier 2017, une coopérative à finalité sociale est constituée. Avec celle-ci, les associés soulignent leur volonté de s'inscrire dans une démarche agroécologique forte, de renforcer les partenariats socio-économiques avec un réseau d'acteurs partageant leurs valeurs et de garantir un revenu décent. L'intégration de consommateurs comme coopérateurs constitue une option envisagée à terme mais la priorité est mise sur la coopération entre professionnels. Inscrits comme indépendants, les trois maraîchers facturent leurs heures à la coopérative tout en maintenant leur propre numéro de

Chiffres clés

2015 Première année de production	Surfaces de production Sous serre 1700 m² Plein champs 1,03 ha
Travailleurs-associés 3 (2,5 ETP) Main-d'œuvre complémentaire 2 ETP	166 000 € chiffre d'affaires 2018 Marge 2018 57 000 € Achat-revente 60 %
Heures de travail hebdomadaire (en moyenne) / ETP Haute saison 40 Basse saison 28	Canaux de commercialisation 70 % marchés 14 % abonnements panier GASAP 7 % abonnements panier à la ferme 9 % autres
35 Jours de congé / travailleur / an	

TVA afin de permettre à chacun d'avoir des activités économiques annexes. Chacun est responsable d'un circuit de commercialisation mais les résultats financiers sont solidarisés. Suite à une réflexion sur les différents niveaux d'expérience, les associés ont provisoirement mis en œuvre un revenu horaire différencié.

Points clés

- Élargissement d'un projet individuel en entrepreneuriat coopératif
- Système de valorisation du temps consacré à la transmission du savoir-faire aux nouveaux associés
- Réflexion sur le revenu différencié selon le niveau d'expérience

Greenscop

Greenscop est **une entreprise partagée en cours de construction**. L'initiative, lancée par SAW-B au printemps 2018, vise à réunir au sein d'une **coopérative d'emploi** (voir « Typologie des coopératives ») des entrepreneurs actifs dans l'alimentation durable à Bruxelles. Les associés de cette structure commune **y exerceront chacun leur métier de manière autonome en mutualisant des services** (gestion administrative et comptable, trésorerie, communication, accès au foncier...), des infrastructures et du matériel. L'entreprise commune favorisera en outre les échanges de savoirs et suscitera des collaborations. La gouvernance de la future coopérative se veut démocratique, avec des **décisions partagées**. Les associés officieront à terme sous le statut non pas d'indépendants mais d'**« entrepreneurs salariés »**; considérés comme employés, ils bénéficieront ainsi du **plein accès à la sécurité sociale**. Les premiers entrepreneurs-associés travaillent aujourd'hui à la conception de leur entreprise partagée. Le pôle conseil de SAW-B pilote et accompagne le projet considéré comme une réponse concrète aux problématiques rencontrées par les initiatives en circuits courts (difficulté d'accès au foncier, aux capitaux et aux savoirs, à la sécurité sociale).

Les Compagnons de la Terre

SCRL FS

Maraichage diversifié et cultures fruitières à Blegny (Prov. Liège)

Coopération intégrale

Nés de la dynamique de la *Ceinture Aliment-Terre Liégeoise*, *Les Compagnons de la Terre* (CDLT) se proposent de mettre en place une coopérative citoyenne de production agroécologique. L'objectif est double : d'une part, améliorer les conditions de travail et de rémunération des agriculteurs en installation ; d'autre part, construire une réponse aux enjeux de la transition écologique des systèmes alimentaires. Le travail agricole est d'abord envisagé sous une forme principalement salariale – avec accès à une couverture sociale complète – rendue possible par une rentabilisation de la production primaire via une maîtrise de filière (transfert de plus-values issues de la transformation et de la distribution des produits en circuits courts). Une production diversifiée (maraichage, petit élevage, céréales, cultures fruitières) en multi-sites est planifiée.

Les premières mises en culture débutent à l'été 2014 sur le site de l'ASBL *Ecotopia* à Tilff.

En janvier 2015, la coopérative à finalité sociale est créée. Les ambitions du projet misent sur un financement citoyen conséquent qui doit permettre

d'acquérir les équipements et couvrir les frais de fonctionnement pendant la période d'installation (un déficit est attendu les cinq premières années). En parallèle du modèle économique, une réflexion approfondie sur l'articulation démocratique des organes de décision est menée. Certaines innovations sont introduites dans les statuts de la coopérative mixte (travailleurs, citoyens-consommateurs, réseau associatif) mais l'articulation entre le conseil d'administration et les travailleurs n'est pas pensée d'emblée. La structure sollicitera alors un accompagnement externe sur ses mécanismes de prise de décision.

En 2016, la première saison d'exploitation du site des Cortils (11 hectares sur la commune de Blegny) débouche sur une phase difficile pour la coopérative, tant au niveau de la maîtrise agricole qu'au niveau humain, en raison notamment de divergences internes portant sur le mode de gouvernance de la coopérative et sur la mise en œuvre du plan d'affaire initial, démesurément ambitieux. La composition de l'équipe des travailleurs évolue et le conseil d'administration se renouvelle. La saison 2018 marquera une maîtrise de la production maraîchère. Le travail agricole sous statut salarial continue toutefois de poser question dans la perspective d'atteindre l'équilibre financier. Une réflexion sur un modèle de coopérative d'emploi avec producteurs-associés est réengagée.

Points clés

- Participation citoyenne au cœur du projet coopératif, tant pour le financement, le pouvoir de décision que le travail bénévole
- Expérimentation du salariat dans la production agricole

La Ferme Larock et le Jardin des dix mains



Peter, maraîcher au Jardin des dix mains

© Stefan Wasser

La Ferme Larock est un lieu vivant d'expériences humaines et agricoles implanté sur la commune de Neupré, près de Liège. Cette **communauté agricole biodynamique** mène des activités d'élevage (bovin mixte), de transformation fromagère, de production maraîchère et fruitière, de commercialisation à la ferme, de formation, d'accueil d'enfants... **L'association entre éleveur-fromager et maraîchers** renforce les synergies agronomiques et humaines à travers des **rotations concertées**, des flux de matières, de l'entraide et l'animation d'une forte communauté de sympathisants. La Ferme Larock est par ailleurs un des premiers projets d'acquisition collective de terres portés par la coopérative Terre-en-vue.

Enjeux transversaux

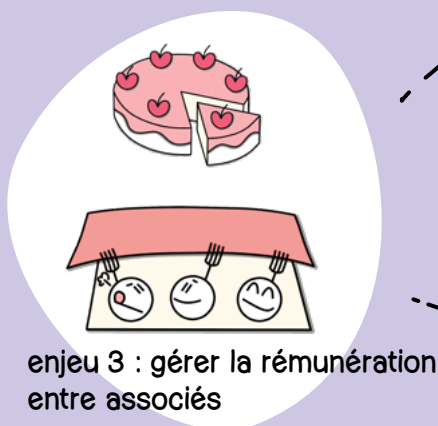
À travers des entretiens avec une vingtaine d'acteurs et l'organisation d'une journée de rencontres entre les protagonistes d'initiatives de coopération agricole de production, nous avons identifié différents enjeux transversaux considérés comme autant de domaines vis-à-vis desquels les producteurs-associés doivent prendre position pour coopérer. Une équipe de recherche hétérogène a décortiqué et analysé les informations recueillies et en a fait ressortir cinq enjeux organisationnels liés à la construction d'un projet coopératif de production en agriculture.



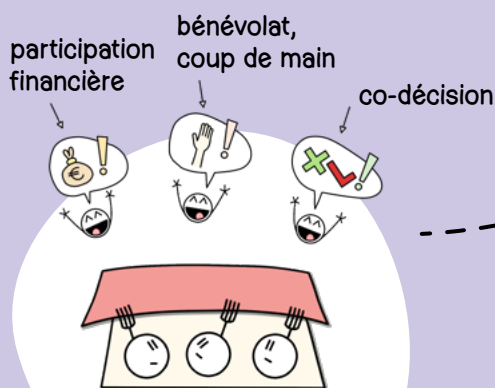
enjeu 1 : établir l'étendue de la coopération



enjeu 2 : mettre en place un système d'activités en commun



enjeu 3 : gérer la rémunération entre associés



enjeu 4 : faire évoluer le groupe d'associés



Les pages qui suivent présentent les problématiques identifiées, mettent en avant des extraits d'entretiens individuels ou collectifs et suggèrent certaines questions à se poser pour approfondir la réflexion autour d'une éventuelle conduite collective des activités entre producteurs-associés.

Établir l'étendue de la coopération

Quel sera le périmètre de la gestion commune ?

À quelles fonctions l'association apporte-t-elle réponse ?

La coopération se veut-elle intégrale ou gardera-t-elle une place pour une certaine gestion individuelle ? Si oui, laquelle ?

C'est avec ces questionnements fondamentaux que nous entamons notre tour d'horizon des enjeux de la coopération agricole de production.

Si la coopération fait émerger toute la force de l'action collective, elle soulève également une série d'enjeux organisationnels et humains. Les motivations derrière la démarche coopérative – qu'il s'agisse de répondre à certains besoins ou de poursuivre un idéal – détermineront la vision et les ambitions du projet entrepreneurial.

Identifier les besoins auxquels la coopération cherche à répondre

Toute action collective doit avoir sa raison d'être. L'entrepreneuriat coopératif dans le cadre de l'activité agricole se doit donc de répondre à des besoins et remplir des fonctions clairement identifiés par les associés.

« Pour moi, c'était une évidence, c'était à plusieurs ou pas du tout. Pour plusieurs raisons. J'ai des amis qui sont maraichers tous seuls, c'est dur psychologiquement. Le fait d'être à plusieurs, ça donne de la flexibilité dans ton travail. »

*Si aujourd'hui je suis malade, je peux me permettre de ne pas venir. En juillet, je vais quand même prendre une petite semaine. Ici, on tourne en ne bossant quasiment pas le week-end. Et ça, ça n'existe nulle part en maraichage, c'est quand même quelque chose d'hyper précieux. Et puis, moi, je suis une personne qui doute un peu ; **prendre des décisions à trois cerveaux, c'est plus rassurant que d'être tout seul.** On se soutient l'un l'autre, on a des échanges, on peut débattre sur les techniques. »*

Une association de producteurs peut être mise en place pour de multiples raisons et satisfaire à différents besoins :

- **un accès facilité aux facteurs de production** (terre, capitaux, équipements, compétences) ;
- **une plus grande flexibilité dans l'exercice du métier** (répartition des horaires de

travail, prise de congés, suivi des cultures par les associés en cas de maladie);

- **un renforcement du bien-être physique et moral** par le travail collectif;
- **une volonté de miser sur les complémentarités** (de compétences, d'expérience, de ressources) entre associés;
- **une envie de s'investir dans un projet** qui pourra perdurer au-delà de sa propre implication, en mutualisant notamment les investissements.

Par-delà les besoins rencontrés et les fonctions remplies pour ses membres coopérateurs, le projet peut porter en germe des plus-values sociétales auxquelles il contribue. Ainsi, quand la coopération donne forme à une organisation concrète entre les associés, elle est susceptible de revêtir une dimension plus large et de porter des valeurs traduisant une volonté de changement social. La coopérative pourra alors s'ouvrir à des coopérateurs-citoyens, œuvrer à la transition des systèmes alimentaires vers plus de durabilité ou s'inscrire dans un objectif à l'échelle du territoire (► voir « Enjeu n°5 : faire participer les citoyens au projet agricole »).

“ La création d'une société ne constitue qu'une option parmi d'autres. ”

Configuration initiale et forme finale

En filigrane des besoins auxquels répond l'association et de l'identité commune qui en ressort, la configuration initiale dans laquelle les dynamiques coopératives émergent détermine souvent leur étendue. Enjeux et discussions ne sont en effet pas les mêmes selon qu'un groupe se constitue autour d'un projet commun ou qu'un producteur déjà installé cherche de nouveaux associés.

« Quand tu te lances en même temps, tu pars d'une page blanche et tu discutes de tout, tu construis ensemble. »

Il n'est pas toujours évident de prendre le train en marche, c'est pourquoi nous reviendrons sur ce point et l'approfondirons dans la section « ► Enjeu n°4 : faire évoluer le groupe d'associés ».

Si le point de départ de l'entrepreneuriat coopératif s'avère déterminant, la conclusion de la démarche n'en est pas moins importante et la création d'une société à personnalité morale ne constitue qu'une option parmi d'autres. Avant d'opter pour un statut juridique – SCRL, SPRL ou ASBL, par

exemple (► voir « Glossaire ») – il convient d'évaluer les avantages de celui-ci par rapport à une simple collaboration. En effet, les formalités administratives, juridiques et financières qu'implique une mise en société ne sont pas toujours nécessaires pour lancer une dynamique collective. S'associer sous statut de personne morale permet toutefois de ne pas endosser seul toute la responsabilité de l'activité et de clarifier les investissements financiers et matériels consentis par chacun dans la structure commune. Il importe donc de peser soigneusement le « pour » et le « contre » de chaque formule.

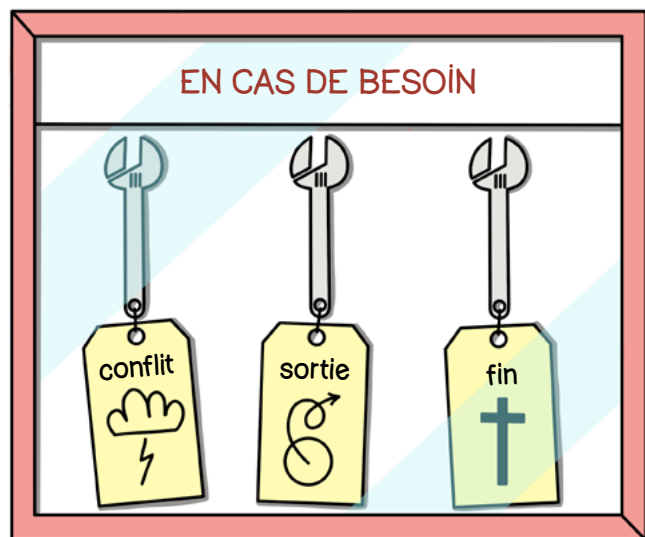


“ Toute action collective doit avoir sa raison d'être. ”

De la simple collaboration à la fusion complète des activités

On a vu à travers les « ► Profils d'initiatives collectives » que de nombreuses formes de coopération existent. Elles se distinguent essentiellement les unes des autres par l'étendue de ce qui est géré collectivement. Il y a d'un côté des collaborations où les agriculteurs s'associent pour mener conjointement une ou plusieurs activité(s) liée(s) à la production tout en maintenant une gestion individuelle ou familiale en dehors de la collaboration. De l'autre côté, on trouve des dynamiques de coopération intégrale où les agriculteurs gèrent collectivement l'ensemble de leurs activités de production.

identifier et anticiper les crises potentielles



La gestion collective implique de se mettre d'accord sur les choix stratégiques et d'établir ensemble des règles et modes de fonctionnement qui rencontrent les aspirations de chacun des associés (► voir « Enjeu n°2 : mettre en place un système d'activités en commun »). Au plus le groupe tend vers une coopération intégrale, au plus ses membres devront adapter leurs pratiques de métier à celle des autres, consentir à certains compromis pour rendre possible le travail en commun. À côté des raisons et des besoins qui conduisent à la coopération, l'ampleur des activités gérées collectivement contribuera à construire une identité commune plus ou moins forte.

*« Il y a un **apprentissage du renoncement au projet personnel quand on est dans une coopérative** qui n'est pas forcément facile, je le constate et pas uniquement pour nous. »*

Si une collaboration maintient une certaine gestion individuelle ou familiale et s'accommode de la rencontre de modèles et profils relativement différents, il en va tout autrement pour la coopération intégrale. Celle-ci implique de définir au préalable une vision commune du projet et des valeurs qui le sous-tendent ainsi qu'une coordination des styles de travail, de l'implication et des attentes financières des différents associés. La mise en commun des moyens de production et du capital n'est pas

toujours facile ; la confiance, le vécu et l'expérience de chacun s'avèrent déterminants.

Coopérer en contexte difficile

Quelle que soit la forme sous laquelle il s'exerce, le travail collectif en agriculture a la spécificité de s'inscrire dans un contexte difficile. Le secteur est relativement peu rémunérateur, l'accès à la terre de plus en plus insécurisé, la charge de travail importante. Si l'association et la mutualisation peuvent renforcer les acteurs impliqués, ce contexte reste ce qu'il est et complexifie la recherche d'équilibres. Dès lors, s'il est important pour les associés de définir l'étendue de leur coopération, il s'avère tout aussi nécessaire de débattre de la manière dont les tensions et conflits seront gérés. Identifier et anticiper les crises potentielles permet souvent de les éviter ou, à tout le moins, de les traverser de façon moins violente. Parmi les discussions à anticiper, il y a notamment les conditions dans lesquelles l'association peut, s'il y a lieu, prendre fin ●

En résumé

Ce premier enjeu met en exergue l'importance d'établir aussi clairement que précisément la raison d'être de toute dynamique coopérative. Il permet par ailleurs de distinguer les deux formes que peut prendre l'entrepreneuriat coopératif lié à l'activité agricole, à savoir des collaborations diverses entre agriculteurs ou une coopération intégrale. Les enjeux abordés dans les pages qui suivent se rapportent essentiellement aux réalités de la coopération intégrale.

“ Au plus le groupe tend vers une coopération intégrale, au plus ses membres devront adapter leurs pratiques de métier à celle des autres. ”

Mettre en place un système d'activités en commun

Travailler sur sol vivant ou en bio-intensif avec un important apport d'intrants ? Cultiver en butte ou en planche ? Par traction animale ou au motoculteur ? Désherber manuellement ou thermiquement ? Bâcher avec du plastique ou couvrir de paille ? Traite mécanisée ou manuelle ? Pâturage ou stabulation ? Certification ou non ? Quels publics cibler pour la commercialisation et sous quel mode ? Vendre uniquement ce qu'on produit ou faire de l'achat-revente ? Avec des grossistes ou d'autres producteurs à proximité ? Autant de questions – parmi bien d'autres – qu'il convient de se poser et auxquelles il faudra nécessairement apporter réponse lors de la concrétisation d'un projet.

Imbrication dynamique des choix stratégiques et des pratiques

La volonté de se lancer dans le maraîchage résulte souvent d'une envie de participer à la mise en place d'un système alimentaire plus « durable » – en opposition à un système dominant « jetable » (utilisation de semences stériles, élimination des « hors calibre », traitement préventif, clients anonymes...). Il ne faut cependant pas perdre de vue que la démarche constitue aussi et avant tout un projet entrepreneurial qui devra couvrir des charges et rémunérer un travail. Les choix techniques opérés lors de ce travail avec le vivant n'ont pas seulement un impact écologique, ils engendrent également des répercussions économiques. Pour beaucoup, c'est d'ailleurs là l'intérêt premier du métier : trouver comment atteindre un

équilibre à la fois agroécologique et financier. Dans ce contexte, les stratégies et les pratiques mises en œuvre sont imbriquées les unes aux autres. On parle dès lors de « système d'activités » afin de mettre en évidence les interactions dynamiques qui existent entre les aspirations, les ressources, les techniques et l'environnement socio-écologique dans lequel celles-ci s'insèrent.

L'installation professionnelle et l'opérationnalisation des choix stratégiques vont confronter les aspirations initiales des porteurs de projet à la réalité du terrain. Souvent, il faudra adapter le système d'activités envisagé lors du démarrage et faire des compromis.

Travailler à plusieurs implique en effet de se donner les moyens de mettre en place un système d'activités dans lequel chacun se reconnaît, y compris après les compromis nécessaires à la mise en œuvre du projet initial.

«Au départ, on était à 100% dans la construction d'un autre monde où les valeurs étaient le collectif, le communautaire, et le reste, quelque part, on s'en foutait. Puis, **la troisième année, il y a eu une crise entre l'«être» et le «faire»** : on était tiraillés entre une rentabilité économique – parce qu'il y avait les emprunts – et des choix de vie.»

Dans certains cas, les ambitions initiales ou le modèle envisagé pourront être en tension avec d'autres enjeux de viabilité comme le bien-être physique et l'ergonomie du travail. Dans une dynamique coopérative, l'enjeu est de se doter des outils permettant de mettre en discussion l'optimum agroécologique – social – éthique vers lequel le collectif souhaite tendre et les compromis considérés comme acceptables par chacun.

«C'est toujours un combat parce que, lui, il est d'accord de planter deux hectares à la main, ça ne lui pose pas de problème. Mais moi, ça, ça ne me va pas... Donc voilà, on a mécanisé un petit peu.»

☞ L'enjeu est de se doter des outils permettant de mettre en discussion l'optimum agroécologique – social – éthique vers lequel le collectif souhaite tendre et les compromis considérés comme acceptables par chacun ☞

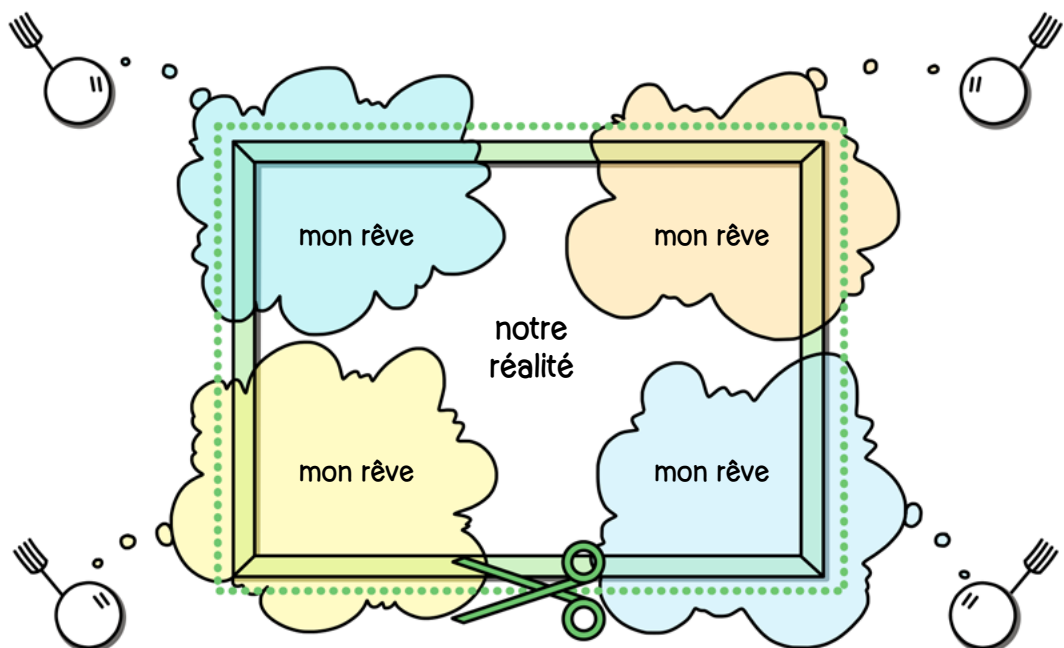
Trouver des équilibres à l'échelle du collectif

Travailler à plusieurs nécessite de bien clarifier les choix posés et d'expliquer leur raison d'être afin que la pratique du métier puisse traverser sans dommage les ajustements nécessaires.

«Il faut savoir que c'est un objectif professionnel et, **quand on est à plusieurs, il faut effectivement laisser une partie de sa souveraineté**. Il y a des choses avec lesquelles je serai probablement moins d'accord et voilà : ou bien je vous fait confiance ou... C'est déjà arrivé. J'ai une idée et les deux autres disent autre chose : "OK, je vous fais confiance...". Il faut être prêt à lâcher du lest.»

Non seulement chaque producteur doit trouver son équilibre entre rentabilité économique et responsabilité sociale et environnementale mais il faut également que ces équilibres individuels puissent s'articuler entre eux pour se retrouver à l'échelle du collectif.

«Dans le maraichage, il y a aussi beaucoup de romantisme. Ce n'est pas une question de jugement, **il y a vraiment plein de manières différentes d'envisager l'activité**. On a quand même pas mal discuté sur comment on voyait les choses, jusqu'où on voulait aller et **on est d'accord sur une vision globale**. Ici, on vend des bananes, même s'il y a des maraichers qui crieraient à l'hérésie. Je ne dis pas que c'est bien ou pas bien. Mais voilà, on a mis en avant certaines valeurs, on a délimité des



mettre en discussion aspirations individuelles et équilibres collectifs

choses dans lesquelles on se sent tout à fait à l'aise. Par exemple dans l'achat-revente. »

Si la définition d'un système d'activités passe par des choix techniques ou commerciaux, elle renvoie aussi à la façon dont on envisage sa pratique du métier. Certains ont besoin d'essayer sans cesse de nouvelles manières de faire alors que d'autres se sentent plus confortables avec des itinéraires déjà éprouvés. Le degré d'expérimentation et de prise de risques admis mérite donc lui aussi d'être discuté.

« Au bout de trois ans, on a décidé d'arrêter de travailler ensemble suite à plusieurs soucis qui n'étaient pas forcément liés à des problèmes commerciaux ou financiers. En réfléchissant à cette histoire, je me suis rappelé d'une chose qui m'est restée en tête depuis le début. C'était pour la mise en place d'une culture où je voulais essayer quelque chose d'un peu différent. La réponse que m'ont amenée mes deux collègues par rapport à mon idée était : "Tu n'as pas peur que ça n'aille pas ou qu'on ait un problème ?". Cette phrase "Tu n'as pas peur que..." est restée les trois ans. Je me suis rendu compte qu'on ne faisait peut-être pas le projet pour les mêmes raisons ou les mêmes finalités et je pense qu'en fait, ça doit aussi être une des causes de notre divorce. Moi, j'étais dans l'optique d'essayer des choses et de prendre des risques. Mes deux collègues n'étaient pas forcément dans cette approche. La vision de pourquoi on fait les choses et comment on la met en place, si elle est trop différente, ça peut créer des tensions dans un groupe. » ●

En résumé

Tant l'entrepreneuriat coopératif que la production agricole imposent de conduire ses activités de façon dynamique, en se donnant les moyens d'adapter ses techniques et sa pratique du métier aux réalités du vivant et du travail en collectif. La mise en tension des impératifs de durabilité socio-environnementale et de viabilité économique doit être anticipée par le groupe pour éviter de court-circuiter les équilibres à mettre en œuvre.



Quelques questions

à se poser...

→ **Les fondamentaux du projet sont-ils suffisamment clairs pour permettre d'opérer des choix techniques qui correspondent à l'ensemble du groupe ?**

Des ajustements seront indispensables en cours de route et il sera nécessaire de déterminer ceux-ci selon leur impact en termes de rendement comme aux niveaux ergonomique et écologique.

→ **Les attentes et besoins de revenus de chacun ont-ils été discutés collectivement ?**

Chaque associé a des engagements familiaux et des besoins financiers différents. Sans porter de jugement, connaître les besoins des uns et des autres permet d'évaluer le chiffre d'affaires à réaliser pour couvrir les frais de fonctionnement et apporter les revenus escomptés.

→ **La formalisation écrite des décisions importantes et/ou de l'identité du projet est-elle organisée au sein du groupe ?**

Que ce soit dans un compte-rendu de réunion, dans une charte ou dans un règlement d'ordre intérieur, garder une trace des processus de décision et rassembler les valeurs du collectif consolide ce qui a été dit.

Gérer la rémunération entre associés

L'intérêt croissant pour des produits de qualité issus des circuits courts et les initiatives en faveur du juste prix ne changent malheureusement rien à la réalité de la production agricole : elle reste un secteur peu rémunérateur et à forte concurrence où la quête d'une rémunération décente constitue un défi permanent. Dans ce contexte tendu, la répartition des résultats du travail collectif soulève une série de questions inédites.

Sur quelle base est calculé le revenu de chacun des associés ? Ce revenu doit-il être identique pour tous ou convient-il de valoriser l'expérience ? Une contribution variable des associés aux temps de travail est-elle envisageable ? Comment s'articulent la solidarité entre associés et la responsabilisation individuelle face au travail ?

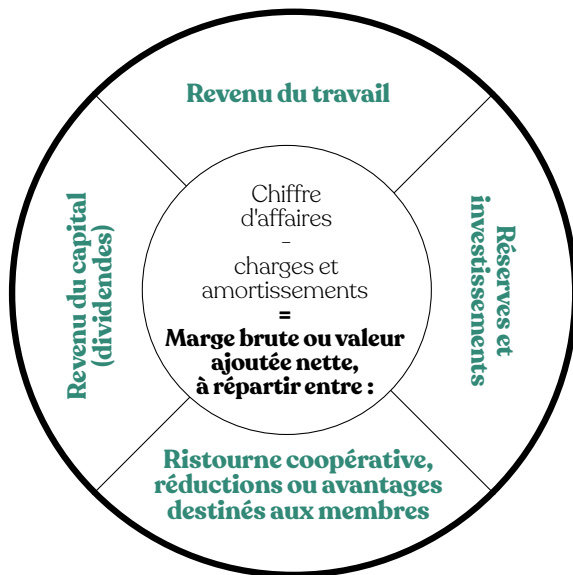
Quelle part des bénéfices affecter à la rémunération du travail ?

Avant de se pencher sur la rémunération du travail, il peut être utile de rappeler les différents postes auxquels une entreprise peut affecter ses résultats. Comme en atteste le schéma de la page suivante, le revenu du travail ne constitue en effet qu'une destination parmi d'autres.

Le mouvement coopératif se distingue par une propension à limiter la part de résultat affectée à la rémunération du capital et des investisseurs ; on y privilégie généralement les avantages accordés aux membres et le revenu octroyé aux travailleurs.

Dans le milieu agricole, certaines exploitations individuelles et familiales ne relevant pas d'un régime fiscal forfaitaire ont tendance, les « bonnes » années, à augmenter la marge consacrée aux investissements afin de réduire leur base imposable. Il s'agit de capitaliser en vue de la retraite – par exemple en achetant des terres – au détriment de la rémunération immédiate.

À l'inverse, les collectifs et coopératives de production agricole privilégient – et parfois même se donnent explicitement comme finalité – une meilleure rémunération des travailleurs. Cette volonté d'augmenter la part affectée au revenu du travail s'explique par la volonté de répondre à la situation financière souvent précaire des exploitants mais pas seulement. Elle doit également être mise en perspective avec un double constat : d'une part, les producteurs sont souvent des *NIMAculteurs* (Non Issus du Milieu Agricole) qui ne s'inscrivent plus nécessairement dans une perspective de carrière complète ; d'autre part, le projet collectif limite généralement la logique de capitalisation qui motive d'autres agriculteurs.



Principales clés de répartition du revenu du travail

Au sein des dynamiques coopératives, chaque groupe établit sa propre façon de répartir les résultats. Plusieurs clés de répartition sont susceptibles d'être mobilisées. La rémunération pourra ainsi être basée sur un principe égalitaire, calculée *au prorata* du temps de travail consacré ou déterminée par les volumes de production réalisés. Dans les cas de coopération intégrale, la rémunération pourra être basée sur un principe égalitaire, calculée en fonction du temps de travail consacré ou déterminée par les volumes de production réalisés. Dans le cas de collaborations entre exploitations individuelles ou familiales ou entre porteurs de projets autonomes, l'affectation des résultats est établie sur base des apports de chacun à l'entreprise commune, de la mobilisation des services mutualisés et du chiffre d'affaires.

Principe d'égalité entre associés

Une première formule pour se rémunérer consiste à établir une égalité stricte entre associés : chacun obtient un revenu équivalent, indépendamment du nombre d'heures de travail effectif. Ce dispositif a l'avantage de ne pas imposer une comptabilité stricte des temps de travail. L'implication, la disponibilité ou les compétences différentes entre les associés peut toutefois compliquer son application à plus long terme.

« Au départ, on s'est dit qu'on allait tout diviser par deux puisqu'on pensait qu'on travaillerait exactement le même temps, toujours ensemble. Ce qui, de notre vécu, s'est avéré illusoire et impossible à appliquer. Est alors née, petit à petit, une tension. Je me suis rendu compte que je passais des soirées entières et des week-ends à faire des tâches administratives que mon associé n'avait pas le temps de faire ou voyait que je faisais et donc faisait moins.

À un moment donné, la question a été soulevée : "Ce serait quand même mieux, pour qu'il n'y ait pas de culpabilisation de celui qui fait moins et de rancœur de celui qui fait plus, qu'on soit rémunérés au prorata des heures qu'on preste." »

Le fait d'être en pluriactivité, d'exercer une activité professionnelle parallèle, peut fortement impacter la disponibilité des producteurs pour le projet agricole et justifie dans la plupart des cas la mise en place d'une clé de répartition des résultats.

Répartition au prorata du temps de travail

La configuration la plus courante est une répartition des résultats calculée sur base de la contribution individuelle en temps de travail. Cela passe par la comptabilité stricte des heures prestées à l'aide d'une *time-sheet* ou par un calcul plus approximatif reflétant la répartition des tâches et/ou des jours de travail.

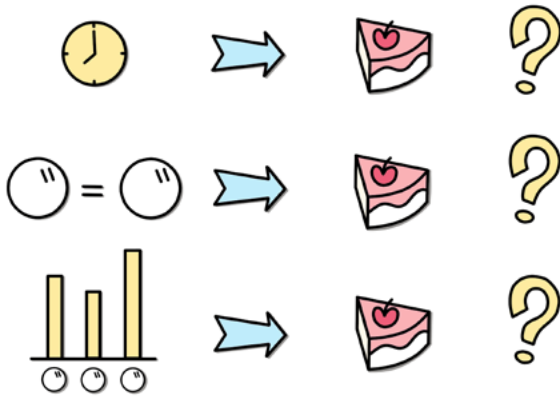
La rémunération *au prorata* du temps de travail apporte de la transparence dans la contribution effective aux travaux. Elle décrit les situations fréquentes où, de manière structurelle (pluriactivité) ou ponctuelle (prise de congés), un décalage existe entre les contributions des uns et des autres. Le revenu horaire qui découle de ce dispositif est généralement identique pour chacun des associés (à l'exception, donc, des ouvriers ou saisonniers) et indépendant de la nature des travaux réalisés (production, administration, commercialisation). Les travailleurs sont considérés comme complémentaires par leurs compétences, leurs productions, les tâches qu'ils se sont réparties. Se partager les résultats sur base égalitaire ou selon la contribution au temps de travail, c'est valoriser cette interdépendance, considérer que les différences entre associés constituent une ressource.

“ Se partager les résultats sur base égalitaire ou selon la contribution au temps de travail, c'est valoriser l'interdépendance, considérer que les différences entre associés constituent une ressource. ”

Une coopérative intégrant plusieurs activités de production peut décider d'établir un revenu horaire commun indépendant de la rentabilité du pôle d'activité dans lequel chaque associé travaille. C'est le cas d'une coopérative d'agriculture urbaine qui combine notamment maraichage et élevage ovin. Un système de solidarité entre les associés de tous les secteurs y a été mis en place après quelques années de production.



le partage des résultats : selon quel critère ?



« Petit à petit, on s'est rendu compte qu'avec certaines activités, parce qu'elles sont en ville, parce qu'elles sont sur ces tailles d'exploitations-là et qu'on ne peut pas agrandir le cheptel, il y avait une sacrée limite faisant qu'il n'y avait pas moyen d'augmenter la rentabilité si ce n'est en diversifiant. Et le fait d'être tous ensemble dans ce projet, de l'avoir créé ensemble, fait qu'un sentiment de solidarité naît. À un moment donné, il y a une certaine absurdité à se dire "un maraicher, quand il travaille pour la coopérative, il gagne X euros de l'heure et un berger, il ne gagne que Y euros de l'heure" [...]. Ça paraissait un peu absurde d'avoir en fin d'année un associé qui n'avait rien gagné alors qu'il avait aussi beaucoup travaillé pour la coopérative. Ça reste la question. Je sais qu'il y a d'autres coopératives qui ne fonctionnent pas comme ça et où, pour le coup, chaque pôle d'activité doit se débrouiller pour atteindre un salaire minimum. »

La répartition égalitaire et le revenu horaire identique soulèvent des questions quant au partage des risques liés à la production, aux disparités d'expérience ou d'efficacité entre associés. Dans une coopérative de maraichers, la question s'est ainsi posée d'instaurer temporairement un revenu horaire différencié afin de valoriser la transmission de savoir-faire entre le fondateur du projet et les associés qui l'ont rejoint. Dans une autre, un système d'intégration progressive a été mis en place :

« Choisir que chacun soit rémunéré en fonction de sa productivité ou de sa rentabilité, c'est valoriser les efforts, l'expérience et les investissements de chacun ; c'est mettre en avant la responsabilité de l'associé vis-à-vis de sa production. »

les nouveaux travailleurs se forment pendant un temps avec un statut de saisonniers avant d'être considérés comme associés à part entière. L'extrait d'entretien ci-dessous en atteste, les points de vue sur le dispositif de revenu différencié divergent. Il revient donc à chaque collectif de définir, selon sa propre expérience, les raisons qui justifient l'équilibre établi entre responsabilisation individuelle et solidarité entre associés.

« À un moment donné, quand on veut accueillir quelqu'un, si on n'est pas capable de le faire de manière généreuse, plus ou moins au même statut que les autres, ben... c'est commencer la relation de manière compliquée. [...] Une coopérative, c'est coopérer. Ce n'est pas travailler ensemble avec des gens qui ont les mêmes capacités, les mêmes niveaux. C'est ça, la coopérative : chacun apporte son plus. Celui qui est moins payé va se dire : "Mais pourquoi je vais me donner alors que, de toute façon, mon heure vaut moins ?" »

Répartition selon les volumes de production ou de vente

Choisir que chacun soit rémunéré en fonction de sa productivité ou de sa rentabilité, c'est valoriser les efforts, l'expérience et les investissements de chacun ; c'est mettre en avant la responsabilité de l'associé vis-à-vis de sa production. Mais calculer le revenu selon la production ou les volumes de vente de chacun implique d'être en mesure de comptabiliser la contribution individuelle selon les espaces et les produits cultivés. Dans le cas des productions complémentaires (maraichage et petit élevage, par exemple), ce mode de répartition est généralement appliqué et fonctionnel. Par contre, dans les associations de maraichers, la définition d'un assolement commun en vue d'une répartition selon les volumes de vente pose questions. Comment répartir les productions qui ont une rentabilité différente ? Comment assurer une gamme diversifiée si chaque associé choisit de produire des légumes à plus haute valeur ajoutée ? Comment assurer une rotation pertinente au niveau agronomique s'il y a tension dans la répartition du plan de culture ? Il importe que ces enjeux de rentabilité différente par légumes soient discutés en amont si un plan de

culture commun est établi et que la répartition des revenus s'opère sur base des volumes de production ou de vente.

Le salariat, un défi de taille pour la production primaire

Nous avons rencontré, lors de notre enquête, des acteurs explorant l'introduction du salariat pour tous les travailleurs d'une coopérative de production. Le statut de salarié ouvre en effet une série de droits liés à la sécurité sociale et pourrait contribuer à l'amélioration des conditions de travail des producteurs agricoles. En Belgique, il garantit notamment aux travailleurs un salaire mensuel fixe toute la durée de leur contrat. La difficulté est qu'il incombe à l'employeur de payer salaires et charges sociales... quel que soit le chiffre d'affaires réalisé. Or, si un producteur qui opte pour une commercialisation en circuits courts diminue la fluctuation sur les prix de vente, il n'en demeure pas moins vrai que l'agriculture relève du vivant et qu'une saison n'est pas l'autre, les volumes de production varient. Instaurer un régime salarié pour les travailleurs d'une coopérative de production agricole, c'est donc faire le pari que l'activité peut être suffisamment rentable pour assurer les charges patronales. C'est aussi relever le défi de la constitution d'un fond de réserve capable d'amortir les années plus difficiles.

En France, un statut juridique particulier existe pour les structures où le pouvoir de décision et de gestion est détenu par les salariés : les Sociétés Coopératives de Production (SCOP). Celles-ci étaient initialement issues du secteur industriel mais certaines SCOP agricoles voient le jour, comme la *Coopérative paysanne de Belêtre*, dans l'Indre et Loire. Il existe également, pour les coopératives d'emploi agricole comme le *Champs des*

possibles à Paris ou *Terracopa* à Montpellier, un cadre dérogeant au salaire minimum en cas de non rentrées financières.

En Belgique, certaines tentatives de salariat agricole existent mais le recul n'est pas suffisant pour établir leur potentiel de viabilité à long terme.

Le cas des collaborations entre exploitations ou porteurs de projets

La dernière configuration identifiée concerne les collaborations entre exploitations et les coopératives d'emploi agricole (► voir « Typologie des coopératives »). Dans de tels cas, la répartition des résultats s'effectue généralement selon un calcul détaillé de la contribution de chacun en facteurs de production et de la mobilisation des services mutualisés. Les apports (foncier, matériel, travail, capitaux financiers) de chaque partenaire sont évalués pour établir la clé de répartition tandis que le degré de mobilisation des services mutualisés (gestion comptable, marketing, équipement...) détermine le prélèvement à effectuer sur le chiffre d'affaires. ●

Quelques questions

à se poser...

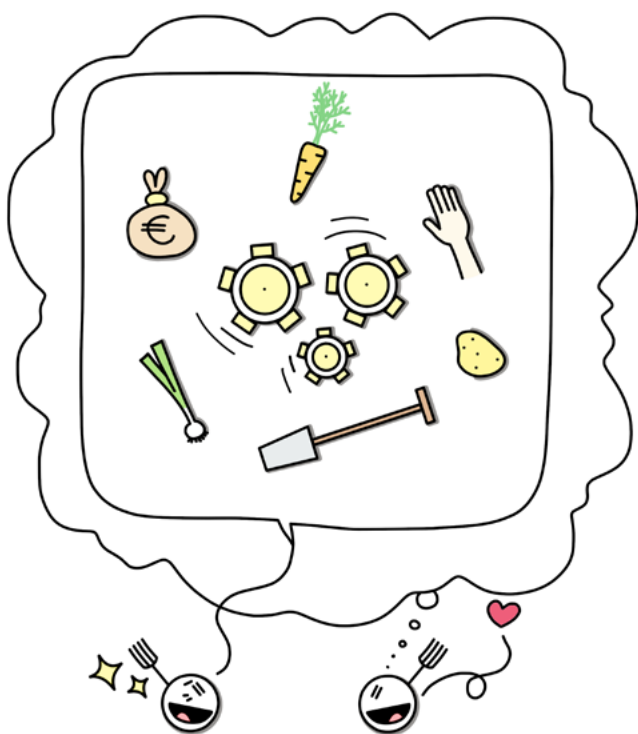
- **L'expérience et les compétences techniques acquises doivent-elles être valorisées financièrement et conduire, pour un temps, à un revenu différencié ?**
- **Suis-je prêt(e) à assumer la possibilité laissée à certains de mes partenaires de contribuer moins que moi en termes de temps de travail pour qu'ils exercent, par exemple, une autre activité professionnelle ?** Sachant que cette pluriactivité et la contribution variable au temps de travail global impacteront inévitablement la disponibilité de chacun pour le projet commun.
- **La prise de risque financière est-elle nécessaire pour favoriser la responsabilisation de chacun(e) ? Si oui, doit-elle être, à terme, la même pour tous les associés ou peut-elle dépendre des situations individuelles ?**
- **Quel équilibre établit-on entre responsabilisation de chacun face au travail et solidarité entre associés ?** Cet équilibre à trouver dépend de la trajectoire de chaque collectif, notamment par rapport à la configuration initiale du projet et l'entrée ou la sortie d'associés.

En résumé

Le principe présidant au calcul du revenu de chaque associé apparaît comme un enjeu central au sein des collectifs de production agricole. La répartition des résultats établie sur base de la contribution individuelle en temps de travail y constitue la configuration la plus courante mais diverses formules sont envisageables selon l'identité du groupe et ses besoins de mutualisation.

Faire évoluer le groupe d'associés

La coopérative offre un cadre qui facilite l'entrée et la sortie de producteurs associés. Faire évoluer la composition d'un collectif de travail n'est toutefois pas anodin.



la transmission des savoirs et savoir-faire :
quoi, comment ?

Être associés, c'est se faire confiance mutuellement. C'est aussi reconnaître à l'autre la pleine égalité dans la prise de décision et dans les droits ouverts par sa participation au travail. Lorsque les membres du groupe changent, l'instauration de cette confiance et de cette pleine égalité peut nécessiter un processus d'apprentissage et de prise de responsabilité progressive. L'enjeu réside dans la manière de faciliter l'appropriation du projet par les associés entrants sans bousculer entièrement le système d'activités en place.

Être associé, ça signifie quoi ?

Lors de notre enquête, plusieurs acteurs nous ont partagé leur définition de l'association. Si ils s'accordent sur le principe, sa mise en pratique lors de l'évolution du groupe les confrontent à des difficultés diverses.

« La définition d'être associé, c'est être **entrepreneur à parts égales**, à la même hauteur, et donc pouvoir venir aussi avec ses propres initiatives, ses propres projets, pouvoir éventuellement transformer le projet, pas complètement à sa sauce mais il y a quelque chose de ça. Quand on est associés dans un projet, on a tous cette possibilité de le porter et de le faire aller dans un sens ou dans un autre. »

« Un associé, pour moi, c'est quelqu'un à qui je peux dire : "OK, tu dois avoir une partie du projet que tu gères et j'ai **totale**ment

confiance dans la manière dont tu gères ta partie.» »

« Avoir une **liberté dans les choix qu'on va faire à trois** dans l'entreprise. C'est beaucoup plus confortable au niveau du développement personnel que de suivre bêtement en tant qu'ouvrier. Même si on avait notre mot à dire là où on travaillait avant, la **décision finale** ne nous appartenait jamais. »

« Dans notre cas, tous les **risques étaient mutualisés** donc, s'il y avait une culture qui foirait par ma faute, tout le monde était solidaire de ça parce que ça marchait également dans l'autre sens : si mon créneau commercial était deux fois plus élevé que celui des deux autres, tout le monde en profitait aussi. »

La difficulté du différentiel d'expérience

L'évolution d'un groupe perturbe l'équilibre établi. Les relations de travail entre un nouvel associé et un membre fondateur du projet sont difficiles au début si l'association s'envisage d'emblée sur une base égalitaire alors que leurs expériences de terrain et niveaux de compétences diffèrent. La difficulté se cristallise autour des pratiques de métier éprouvées par les plus anciens : comment les transmettre aux nouveaux collaborateurs tout en reconnaissant à ceux-ci une légitimité à prendre des initiatives ?

« Avec mes premiers associés, on fonctionnait avec des **savoirs acquis**, c'était du non formalisé, des automatismes. C'est très lourd de passer à quelque chose de différent où les **personnes qui travaillent n'ont pas encore suffisamment d'autonomie**, où je dois dire en permanence à tout le monde ce qu'il doit faire. »

« Moi, j'ai mis en place un truc qui me correspondait, avec une **organisation qui me correspondait et qui est remise en cause par des gens qui viennent de manière légitime parce qu'on est associés**. [...] Je trouve que cette confrontation-là n'est pas facile, d'autant plus qu'on a un niveau d'expérience qui est différent. »

« Il y avait une forte **difficulté de l'initiateur du projet de production à lâcher prise** sur le fait que les choses se font petit à petit comme le collectif veut qu'elles se fassent plutôt que comme lui veut. [...] On a toujours eu l'impression autant que lui que c'était notre champ mais

on n'était pas au même stade de réflexion que lui par rapport au métier. »

Face à cette difficulté de se reconnaître comme associés à part entière alors que le niveau d'expérience n'est pas le même, les initiatives rencontrées ont mis en place diverses dispositions :

- ne plus intégrer de nouveaux collaborateurs directement comme associés mais fonctionner d'abord sous contrat de travail ;
- établir un processus d'intégration où responsabilités et rémunérations augmentent progressivement, selon une évaluation concertée ;
- renforcer la communication via des réunions ;
- mettre en place une répartition des parcelles de culture ;
- privilégier une évolution organique ;
- accepter un passage par l'essai-erreur.



“ Être associés, c'est se faire confiance mutuellement. C'est aussi reconnaître à l'autre la pleine égalité dans la prise de décision et dans les droits ouverts par sa participation au travail. ”



Ferme Larock

© Stefan Wasser

“ Les coopératives de production constituent un moyen efficace d’assurer la pérennisation de la ferme au-delà des fondateurs. ”

Transmission de l’outil, pérennisation de l’activité et valorisation du travail accompli

Certains *NIMAculteurs* n’envisagent pas leur métier avec la perspective d’y faire une carrière complète; la transmission de l’outil de production devient dès lors un enjeu. Les coopératives de production constituent un moyen efficace d’assurer la pérennisation de la ferme au-delà des fondateurs. En prenant en charge le financement et la gestion des facteurs de production, elles offrent un cadre qui facilite l’entrée et la sortie d’associés.

« Moi, j’aimerais bien être capable de partir de manière sereine. Pour moi, c’est ce à quoi on devrait arriver, se dire que ce projet existe au-delà des personnes qui le portent aujourd’hui. Dans les fermes, on se rend compte que c’est souvent de la transmission pure et après ça, la nouvelle personne peut tout faire avec de nouveaux outils, il peut complètement le changer. Ici, l’idée est quand même de garder des valeurs. »

Un associé qui rejoint un projet en place bénéficie du travail déjà accompli par les fondateurs, de l’amendement des terrains, des infrastructures amorties, de la clientèle constituée et du processus relativement long d’ajustement des techniques, autant d’éléments dont la valorisation financière pose question à certains.

Pour les sociétés classiques, la valeur de la part sociale peut évoluer selon l’estimation de valeur de l’entreprise (estimation pour laquelle il y a plusieurs écoles, *a fortiori* si on souhaite valoriser sa notoriété ou des éléments incorporels comme la clientèle, la réputation, le marketing, l’accès à la terre...). Si la coopérative est à finalité

sociale (► voir « Glossaire »), par contre, la législation belge actuelle impose que la valeur reste nominale, c’est-à-dire fixe. La possibilité de prendre en compte les investissements consentis par les fondateurs via une majoration des parts sociales n’est donc pas envisageable. Dans ce contexte, certains associés de coopératives de production envisagent des alternatives comme instaurer une progressivité dans la rémunération horaire ou demander aux nouveaux associés un volume d’heures de travail non rémunérées. De telles pratiques complexifient évidemment les débuts de l’association. ●

En résumé

Le cadre coopératif s’avère particulièrement adéquat à l’évolution du groupe d’associés. L’arrivée de nouveaux partenaires peut toutefois affecter l’équilibre d’un collectif de travail fondé sur la confiance et l’égalité. Il importe dès lors d’être particulièrement attentif au processus d’intégration des « entrants » afin de faciliter leur appropriation du projet.

Quelques questions

à se poser...

- Sur quelle base de nouveaux arrivants sont-ils considérés comme associés à part entière ?
- Les fondateurs accordent-t-il une importance à la valorisation financière du travail accompli à l’installation ? Si oui, comment celle-ci est-elle envisagée vis-à-vis d’éventuels nouveaux associés ?

Faire participer les citoyens au projet agricole

La succession des scandales sanitaires et la médiatisation des difficultés du secteur ont conduit les consommateurs à s'intéresser de plus en plus aux modes de production agricole. Depuis une quinzaine d'années, nombre d'entre eux s'impliquent ainsi dans le maintien d'une agriculture de qualité et de proximité.

Dans ce contexte, plusieurs des initiatives rencontrées lors de notre enquête organisent la participation concrète des citoyens au projet agricole. Nous clôturons notre tour d'horizon des enjeux en examinant les formes et implications de cette participation.

La participation : un moyen, pas une fin

Nous nous sommes jusqu'à présent intéressés aux enjeux de l'association entre producteurs. La participation des citoyens à l'initiative constitue une démarche particulière confrontée à ses propres écueils. Comme le rappelle B. Garbarczyk (2017), cette participation bénéficie généralement d'une connotation symbolique positive mais ne doit pas pour autant être envisagée comme une fin en soi. Elle est avant tout un moyen dont il importe de définir les objectifs et les conditions du déploiement.

Dans les coopératives mixtes associant producteurs et consommateurs, une diversité d'acteurs se retrouvent propriétaires et usagers de la structure. Cette configuration renforce la compréhension que les membres ont des réalités et attentes des autres ; ce faisant, elle contribue au dépassement d'intérêts

particuliers parfois divergents (par exemple sur la politique de prix) au bénéfice de l'intérêt général. La participation des citoyens aux décisions, aux activités et/ou à leur financement impacte toutefois le projet professionnel des producteurs-associés. Il est dès lors indispensable d'évaluer l'objet et le degré de participation qui peut leur convenir.

La participation au niveau de la distribution

Dans un premier temps, la participation des consommateurs s'est articulée autour des dynamiques de circuits courts. L'avènement des groupements d'achat a, par exemple, renforcé la proximité avec les producteurs et introduit des réflexions sur le juste prix, sur les moyens de stabiliser les rentrées financières. La constitution de magasins coopératifs rassemblant producteurs et consommateurs peut être considérée comme le prolongement et la formalisation des premiers groupements d'achat.

Dans leur modèle économique, les maraichers de la coopérative *La Ferme du Chant des Cailles* ont fait basculer le modèle classique d'offre de produits vers un modèle d'offre de services : moyennant l'achat d'un abonnement, chacun(e) peut

venir cueillir selon ses besoins. La coopérative fixe le prix de l'abonnement et le nombre mis en vente sur base de ses coûts de production et de ses attentes de revenu. Ce système de prépaiement est une stratégie qui permet au consommateur de soutenir une agriculture durable de proximité. Le modèle n'est pas applicable partout mais s'avère très intéressant dans un environnement urbain où le voisinage de l'exploitation, première clientèle ciblée, est dense.

« L'intégration d'une dynamique citoyenne est très riche mais elle peut prendre de l'ampleur en terme de discussion, de processus de décision, d'écoute. Dans notre modèle d'abonnement et d'autorécolte, ce qui a été fabuleux, c'est que les maraîchers ont économisé la moitié de leur temps de travail nécessaire pour la récolte, le conditionnement et la vente. Ce temps gagné est consacré à la production mais aussi en temps de sociabilisation. »

Mobiliser l'épargne citoyenne pour investir dans les moyens de production

La mobilisation de l'épargne citoyenne pour financer les investissements agricoles (foncier ou équipement) relève d'une inversion de la logique habituelle dans laquelle le financement est à charge de l'entrepreneur. Une partie des moyens de production sont ainsi mis à disposition des agriculteurs dans une perspective de génération/gestion de communs et non plus de propriété privée. Cette démarche participative vise à lever certaines barrières à l'installation ou à la pérennisation de fermes agroécologiques.

Quand le financement s'opère non par des dons ou par un prêt mais à travers la prise de parts sociales dans la coopérative, il implique d'intégrer le citoyen dans les processus de décision. Afin d'éviter que leur activité professionnelle ne soit trop dépendante de ces décisions communes, certaines

initiatives ont fait le choix de limiter le financement citoyen à l'achat de terres. La participation se fait alors via une coopérative foncière, distincte de la gestion de l'exploitation, qui met la terre à disposition d'un (groupe d')agriculteur(s).

« On voulait [pour l'exploitation] que ce soit vraiment les fermiers qui décident. On propose aux gens de soutenir ou non un modèle agricole en achetant une part de terre. Ou ils sont d'accord avec notre façon de produire, ou ils ne le sont pas. C'est déjà assez d'enjeux d'être d'accord entre producteurs et de trouver un fonctionnement qui marche. Si on réussissait déjà ça, on était contents, c'était l'objectif. »

Au-delà de son impact sur la prise de décision, la participation citoyenne n'est pas neutre. Lorsqu'il investit son argent, le citoyen-coopérateur a des attentes. Dans le mouvement coopératif, ces attentes ne sont pas toujours financières, elles peuvent aussi avoir un caractère social et/ou sociétal et il faudra qu'elles trouvent réponse dans les valeurs de l'entreprise. Par ailleurs, de nombreuses structures négligent souvent le fait que le service offert et l'animation de la communauté de coopérateurs ont un coût ; celui-ci devra être intégré au modèle économique.

Écueils et vertu de la co-décision

L'intégration des citoyens dans la coopérative n'est pas anodine en termes de gouvernance. Au minimum, ceux-ci deviennent en effet membres de l'assemblée générale (AG). Si dans la réalité il y a une très forte diversité de pratiques, en théorie l'AG constitue le « parlement », c'est-à-dire l'organe souverain de la structure et procède à l'élection du conseil d'administration (CA), le « gouvernement » en charge de la gestion. L'AG décide en outre des grandes orientations de la coopérative et dispose d'un pouvoir de révocation du CA.

Accueillir des volontaires sur les espaces de cultures et d'élevage

Historiquement, la ferme a toujours accueilli des coups de main de la famille, de proches ou des jeunes du village. Il existe aujourd'hui encore une tendance à faire appel à des bénévoles pour soutenir l'agriculture paysanne. Que ce soit pour des chantiers collectifs ou dans le cadre d'une mobilisation plus régulière, l'accueil de volontaires sur le champ renforce généralement le bien-être des producteurs par la convivialité et la contribution en main-d'œuvre. Il faut toutefois avoir conscience que la pratique non seulement nécessite du temps et de l'organisation mais est de plus régie par la loi. Cela implique donc de clarifier le cadre dans lequel elle s'inscrit. Le volontaire vient avec certaines

attentes (envie d'apprendre, besoin de reconnaissance, recherche de divertissement) qui doivent être prises en compte. Préciser avec chacun la fréquence et la durée de ses prestations favorise l'autonomie et permet aux producteurs accueillants d'éviter certaines frustrations et une éventuelle surcharge de travail. Dans le cadre d'une activité économique et commerciale, même au sein d'une coopérative à finalité sociale, le volontariat est soumis à réglementation : conditions d'assurance et de défraiement, obligation pour le volontaire de déclarer son engagement auprès des organismes d'allocations, etc. En cas de non-respect de ce prescrit, il sera considéré comme du travail irrégulier. Dans l'intérêt des deux parties, les producteurs qui souhaitent accueillir des bénévoles se renseigneront donc au préalable sur les conditions permettant de le faire dans le respect des législations sociales et fiscales.

Un degré supérieur d'implication consiste à intégrer ces citoyens dans le conseil d'administration. Attention toutefois : s'il importe de prévenir le risque d'un affaiblissement de leur implication, il faut tout autant garantir des compétences de gestion d'entreprise et de production agricole. Par ailleurs, être administrateur bénévole ne diminue pas la responsabilité légale qu'implique une telle fonction.

Comme l'illustre ci-dessous la trajectoire de *Fan(e)s de carottes*, la codécision entre producteurs et consommateurs ne doit pas nécessairement être considérée comme le degré de participation optimal. Les enjeux, les impacts et la responsabilité engagés par les décisions ne sont pas les mêmes pour chaque partie prenante ; gouvernance et participation doivent être organisées en conséquence.

« Dans le CA, il y avait une partie des maraichers, pas tous, et trois autres personnes élues par l'AG. Ce CA prenait les décisions sur tout, même les aspects journaliers. Est-ce qu'on fait un petit magasin ? Est-ce qu'on change les horaires ? Est-ce qu'on fait un panier à 10€ ? Les administrateurs avaient des enfants, des activités professionnelles, etc. Ils reportaient les réunions par manque de quorum. Finalement les sujets à discuter s'amoncellent : "Ouais mais les gars, on n'a que deux heures !" [...] **À un moment donné, il y a un écart énorme entre la réalité sur le terrain et la réalité théorique des gens qui souhaitent s'impliquer dans ce genre de chose.** »

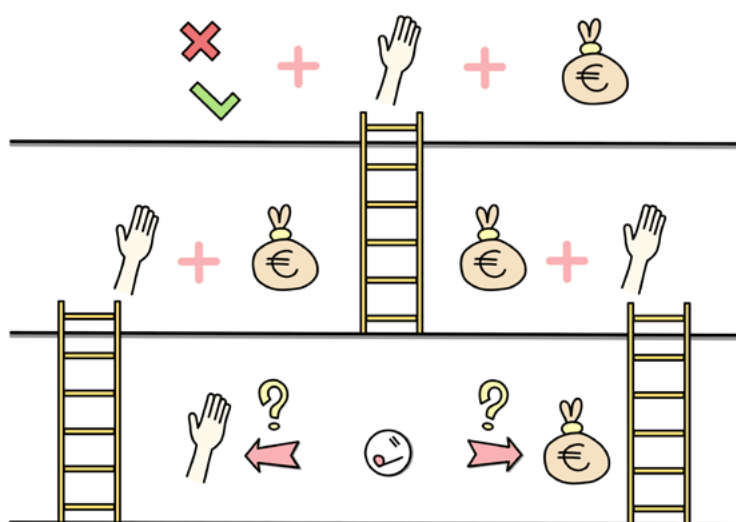
Quand plusieurs catégories de membres prennent part au projet agricole, il est indispensable de clarifier leurs niveaux de participation (information – consultation – concertation – codécision), les domaines concernés (choix opérationnels – managériaux – stratégiques) ainsi que les lieux formels ou non au sein desquels se discute le fonctionnement de l'organisation (pour une analyse complète, voir B. Garbarczyk, 2017).

Finalement, l'enjeu pour chaque projet est de trouver le juste degré de formalisation nécessaire à la participation des usagers. Est-il important d'avoir une AG formelle à laquelle de nombreux citoyens participent tel un contre-pouvoir, tout en étant relativement déconnectés du projet au quotidien ? Ou bien la configuration du projet requiert-elle d'avoir des usagers (pas nécessairement membres-coopérateurs) qui s'impliquent davantage dans la vie de la structure et qui, en fin de compte, l'influencent plus qu'en étant membre de l'AG et en ayant un pouvoir « formel » ? Il n'y a pas de réponse établie à cette question. Chaque projet doit résoudre cet enjeu en fonction de sa taille, de ses objectifs et de sa capacité à accueillir cette participation citoyenne et en tenant compte du fait que le formalisme peut être tout autant un levier qu'un frein à la participation. ●

En résumé

Depuis plusieurs années, les citoyens-consommateurs manifestent leur attachement à une agriculture de qualité et de proximité. Certaines initiatives ont dès lors fait le choix de les intégrer pleinement dans leur projet agricole. Cette participation ne constitue toutefois pas une fin en soi. Son objet précis et son étendue doivent faire l'objet d'une évaluation préalable.

participation citoyenne : à quelle hauteur ?



Quelques questions à se poser...

- Quelles sont les raisons qui justifient l'implication des consommateurs dans le projet ? Quel est le niveau de participation et de responsabilités qui correspond aux objectifs ?
- Les attentes des consommateurs en termes d'implication en temps, compétences et financement ont-elles été prises en compte et quelles sont les mesures mises en place pour y répondre ?
- La législation qui encadre la participation citoyenne, que ce soit pour le volontariat, la récolte de l'épargne et la responsabilité des administrateurs, est-elle connue et respectée ?
- Quel est le degré de formalisation de la participation des usagers qui correspond au projet ?

Typologie des coopératives

Lors de notre enquête, nous avons dû à plusieurs reprises préciser l'objet de notre investigation. Les coopératives de production étaient souvent confondues avec les coopératives de producteurs ou d'autres formes coopératives du secteur agricole et nous avons dès lors tenté de les situer au mieux dans ce paysage coopératif. Nous publions ici ce travail sous la forme d'une typologie car nous pensons qu'il pourra faciliter la compréhension du lecteur. Bien que l'exercice typologique comporte son lot d'arbitrages parfois hasardeux, la classification offre en effet l'opportunité d'éviter certaines confusions.

En Belgique, le législateur n'a pas complexifié la déclinaison des formes coopératives en différents modèles comme c'est le cas en France où les Groupements Agricoles d'Exploitation en Commun (GAEC), par exemple, bénéficient d'un statut particulier encadrant leur mise en œuvre. Toutes les coopératives belges ont un statut construit globalement sur un même canevas et leur orientation dépend d'adaptations diverses. Ce cadre leur offre une marge de liberté relativement large mais, en contrepartie, elles doivent clarifier leur mode de fonctionnement au cas par cas.

Principales classifications des coopératives

D'un point de vue pratique et formel, une coopérative est avant tout une société commerciale. Elle doit respecter une série d'obligations relativement comparables à celles des sociétés privées décrites dans le Code belge des sociétés (notamment se soumettre à l'impôt).

Sur un plan plus théorique, J. Defourny (2017) met en avant deux conditions d'émergence des coopératives : une condition de nécessité – répondre à un besoin non satisfait, à une problématique spécifique – et une condition d'identité – répondre à un besoin d'appartenance, à une volonté partagée de transformation sociale. Si l'on se rapporte à la condition de nécessité, l'objectif de la mise en coopérative réside dans la création de biens et services pour une communauté de coopérateurs. Partant de là, il existe au moins deux critères selon

lesquels classer les coopératives : les fonctions économiques exercées par les coopérateurs et les fonctions exercées par la coopérative elle-même.

Dans le cas des **fonctions exercées par les membres**, la distinction s'opère sur base des avantages dont les coopérateurs souhaitent bénéficier à travers leur entreprise commune (Defourny, Simon et Adam ; 2002). On peut alors identifier :

- **les coopératives de consommateurs** : les membres sont des consommateurs qui, pour maîtriser davantage la qualité ou le prix de certains produits ou services, organisent collectivement leur approvisionnement ;
- **les coopératives de producteurs (ou de fournisseurs)** : elles appartiennent à des producteurs de biens ou de services qui cherchent à optimiser la transformation et/ou la distribution de leurs produits ;
- **les coopératives de travailleurs** : les travailleurs sont propriétaires de leur outil de production, ils exercent leur activité professionnelle au sein de l'entreprise partagée dont la gestion s'opère sur le mode participatif.

En parallèle à ces trois catégories, on peut ajouter les coopératives mixtes ou citoyennes, plus récentes dans l'histoire du mouvement. Leurs membres ont différentes formes d'interaction avec la structure ; ils peuvent être travailleurs, consommateurs, producteurs ou encore représenter les autorités locales. A travers cette diversité d'acteurs, les coopératives mixtes, appelées aussi coopératives sociales, cherchent à servir l'intérêt

général mais la démarche complexifie la gestion démocratique de l'entreprise.

L'autre option de classification courante propose d'observer les **fonctions exercées par la coopérative proprement dite**. On distingue alors :

- **les coopératives de consommation**;
- **les coopératives de services**, qui proposent à leurs clients-coopérateurs des services (de commercialisation, de matériel, de transformation, de crédit, d'assurance...) en lien avec leur activité professionnelle;
- **les coopératives de production**, qui prennent en charge l'organisation du travail pour la production de biens ou de services.

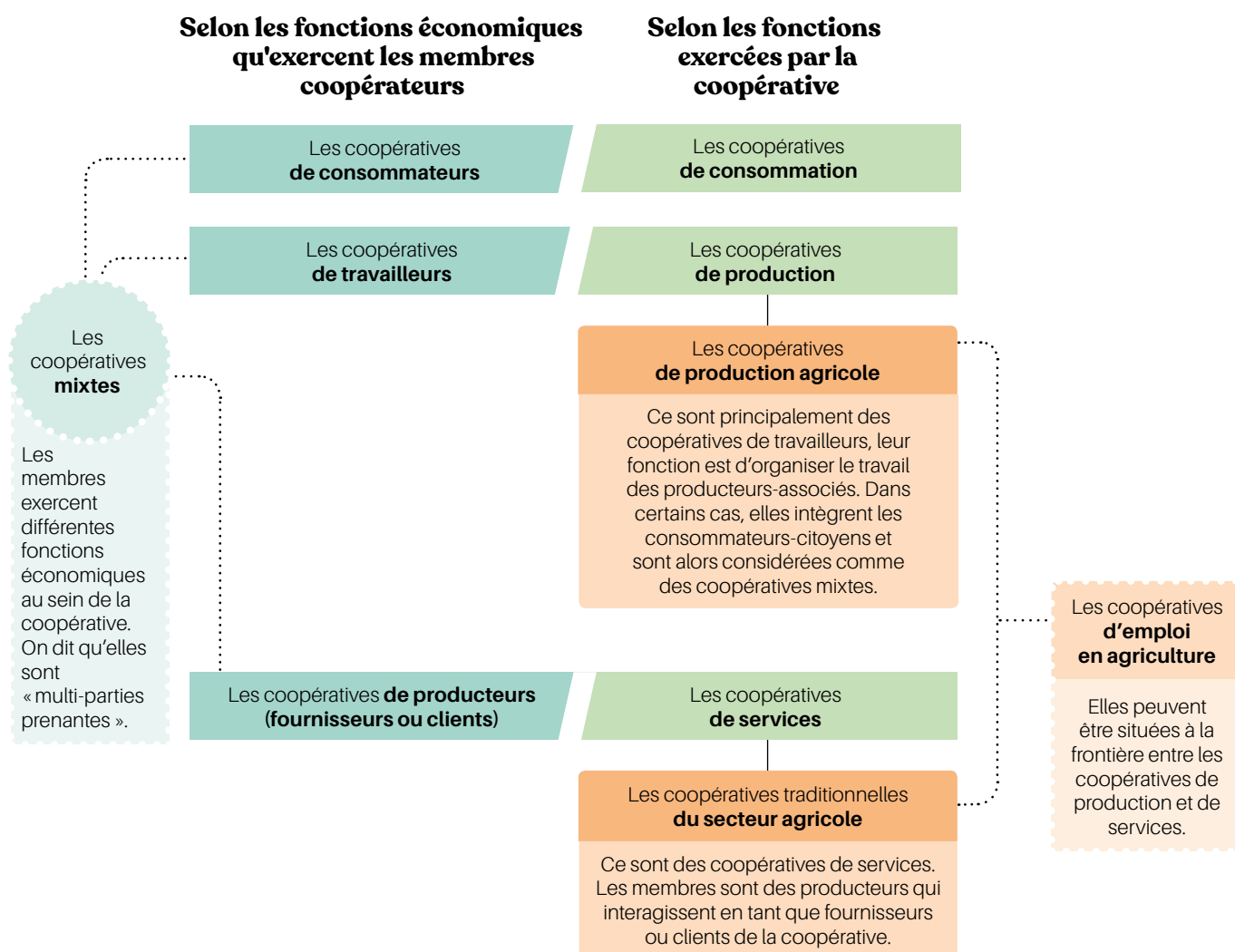
Les coopératives peuvent également être différenciées **selon le secteur d'activité** qu'elles investissent. Il existe ainsi des coopératives bancaires, agricoles, d'assurances, pharmaceutiques, immobilières, etc.

Les coopératives agricoles

Lorsqu'on parle de coopératives agricoles, on fait généralement référence à des coopératives de services dont les membres sont des producteurs qui mutualisent soit l'amont (approvisionnement en matériel, semences, crédit...), soit l'aval (transformation, distribution ou commercialisation des produits) de la production. L'histoire du mouvement coopératif considère ces coopératives de services aux producteurs (meuneries, criées, malteries, infrastructures de stockage...) comme les coopératives traditionnelles du secteur agricole. Les coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) et les laiteries coopératives constituent deux exemples bien connus de ces structures.

Ces coopératives de producteurs fournissant des services, doivent être distinguées des coopératives de production qui visent, elles, à organiser le travail en commun. Pour ce faire, elles gèrent l'accès aux facteurs de production et la répartition des résultats de l'activité.

Les types de coopératives



On peut définir la **coopération agricole de production** comme l'organisation et la gestion conjointe entre plusieurs agriculteurs de tout ou partie des cultures et de l'élevage. Les associés prennent collectivement les décisions et déterminent la façon d'affecter les résultats. Les processus de production s'inscrivent ainsi dans une dynamique collective qui amène chacun des agriculteurs à ajuster ses pratiques de métier à celles de ses associés. La création d'une coopérative de

production agricole constitue le véhicule juridique qui formalise la dynamique coopérative. Rappelons ce que nous avons illustré dans l'enjeu sur l'étendue de la coopération (► voir pages 14 à 16), à savoir que les formes de coopération entre agriculteurs au niveau de la production agricole doivent faire l'objet d'une distinction entre les cas de collaboration et les cas de coopération intégrale où toute la gestion de la production est portée collectivement.

En résumé, les coopératives peuvent être classifiées selon les fonctions qu'elles exercent ou les fonctions économiques exercées par leurs membres. Dans cette perspective, les coopératives de production agricole s'apparentent avant tout aux coopératives de travailleurs. Certaines, les coopératives mixtes, proposent toutefois de s'ouvrir à des coopérateurs-citoyens afin d'ancrer davantage leurs dynamiques dans le territoire.

Des initiatives expérimentent également les opportunités créées par la mise en place des **coopératives d'emploi agricole**. Celles-ci se situent à la croisée des coopératives de production et de services agricoles ; elles visent à soutenir les associés dans l'exercice autonome de leur métier (► voir encadré ci-dessous).



Les coopératives d'emploi en agriculture, un modèle hybride en construction ?

Les coopératives d'emploi permettent aux entrepreneurs associés de développer leurs activités au sein d'une entité commune tout en exerçant leur métier de manière autonome. Au lieu de créer leur propre entreprise, les travailleurs mènent leurs activités dans une entreprise partagée, la coopérative d'emploi. En Belgique, des structures comme *SMART*, *Dies* ou *Brucoop* s'inscrivent dans cette démarche sans limiter les activités des associés à un même secteur. Plus récemment, des initiatives spécifiquement adaptées aux métiers agricoles et alimentaires ont vu le jour : les *Jardins d'Arthey*, la *Ferme de Froidefontaine* ou encore *Greenscop* porté par *SAW-B*.

Dans ce cadre, les fonctions exercées par l'entreprise partagée ne portent pas sur l'organisation du travail comme c'est le cas pour les coopératives de production. Il s'agit ici d'apporter aux agriculteurs un soutien spécifique dans l'exercice de leur métier, de faciliter la production en mutualisant une série de services : la gestion administrative et financière, l'accès au foncier, l'achat et l'entretien de matériel, le marketing et la vente, la recherche de financements, la constitution d'un fond de trésorerie partagé ou encore la gestion de la main

d'œuvre complémentaire (bénévole ou salariée). À l'inverse des coopératives agricoles traditionnelles, les nouvelles coopératives d'emploi se chargent donc essentiellement des aspects internes de l'activité des entrepreneurs associés et non de leurs relations marchandes extérieures (achat de fournitures ou vente de produits, par exemple). Il s'agit tantôt de structures spécialement créées à cette fin, tantôt de coopératives intégrales de production qui évoluent vers cet objectif.

En France, il existe un statut particulier pour les coopératives d'emploi et des projets se sont développés dans le secteur agricole (*Les Champs des Possibles* en Ile-de-France, *Terracoppa* à Montpellier). Ils se présentent comme la continuité des couveuses d'activités et des espaces-tests agricoles. Les entrepreneurs associés sont salariés par la coopérative d'emploi afin de leur permettre d'avoir accès à une couverture sociale complète.

Nous avons vu dans l'enjeu consacré à la rémunération qu'en Belgique, la législation sur le salariat soulève une série de défis relativement lourds pour permettre aux entrepreneurs associés d'être salariés de leur entreprise partagée (rentabilité suffisante pour couvrir les charges patronales, constitution d'un fond de réserve pour pallier l'impossibilité de faire varier mensuellement le salaire, etc.). L'initiative *Greenscop* portée par *SAW-B* tente de relever ces défis pour répondre aux attentes de certains entrepreneurs des métiers agricoles et alimentaires que l'organisme accompagne.

Glossaire

ASBL : Une Association Sans But Lucratif (ASBL) est un groupement d'au moins trois personnes physiques ou morales qui poursuit un but désintéressé. Les membres ont une responsabilité limitée et ne lient pas leur patrimoine propre au sort de l'ASBL dont ils ne peuvent recevoir aucun avantage matériel. À la différence des sociétés commerciales (SA, SPRL, etc.), l'ASBL n'a pas de capital mais un avoir social alimenté par des dons et, en cours d'existence, par des activités économiques. Elle est néanmoins soumise à un certain nombre d'obligations comptables. Les « statuts » représentent les principes de base de son organisation. Cette forme juridique n'est pas adaptée à des projets nécessitant des investissements et une trésorerie importante comme cela s'avère souvent le cas en agriculture. Des initiatives peuvent toutefois se tester ou naître en ASBL pour éventuellement se développer par la suite sous forme de coopérative. ASBL et coopérative ont en commun l'association de membres qui participent collégialement à la mise en place d'un projet.

Conseil National de la Coopération (CNC) / Agrément CNC : Le Conseil National de la Coopération a été créé par le secteur coopératif en 1955 afin de distinguer les coopératives qui respectent les valeurs coopératives. Le CNC a pour missions de diffuser les principes de la coopération et de préserver l'idéal coopératif. Il remplit également une fonction de plaidoyer et fait partie de l'Alliance Coopérative Internationale qui défend l'identité coopérative au sein des modèles économiques. Le Conseil National de la Coopération a mis en place un agrément dit CNC qui permet de reconnaître les coopératives qui, selon leurs statuts, adhèrent réellement à l'idéal démocratique et inclusif du mouvement.

Coopérative d'Utilisation de Matériel

Agricole (CUMA) : La Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole est une forme de coopérative mise en place par le secteur agricole avec pour objectif de partager du matériel et limiter ainsi le surinvestissement dans la ferme. L'agriculteur coopérateur paye à l'usage le matériel qu'il utilise.

Groupement Agricole d'Exploitation

en Commun (GAEC) : Le Groupement Agricole d'Exploitation en Commun est un modèle français non appliqué en Belgique. Il s'agit d'une société civile agricole de personnes permettant un travail en commun, la mise en valeur collective des exploitations des agriculteurs associés qui conservent néanmoins leur statut individuel d'exploitant. Les GAEC « totaux » regroupent l'intégralité des exploitations des associés ; les GAEC « partiels » regroupent seulement certaines activités productives des associés.

NIMAculteur : Ce néologisme désigne les agriculteurs et agricultrices Non Issu(e)s du Monde Agricole, c'est-à-dire qui ne proviennent pas d'un milieu familial actif dans l'agriculture. Issus de formations et d'horizons variés, ces *NIMAculteurs* décident à un moment ou l'autre de leur vie de faire de la production alimentaire leur métier. Souvent, ils appliquent les principes de l'agroécologie et ambitionnent de recréer des systèmes alimentaires durables et de proximité. On les nomme également des « néopaysans ».

Société Coopérative à Responsabilité

Limitée (SCRL) : Selon le Code des sociétés, la Société Coopérative à Responsabilité Limitée est une entreprise dite commerciale, donc soumise à l'impôt des sociétés. Par rapport à la SPRL (Société Privée à Responsabilité Limitée), elle présente la particularité d'avoir un capital variable. Les associés entrent

Carte blanche
à Kevin Maréchal (ULiège)

Concurrence, compétition, efficacité, rentabilité...

Ces différents vocables, petits soldats chevronnés et obéissants d'une logique de croissance, nous sont serinés avec une telle vigueur et par tant de canaux différents qu'elles en deviennent insidieusement des injonctions. Injonctions qu'il serait donc tout bonnement illogique de ne pas suivre.

Les dommages causés à la planète par l'application quasi généralisée de cette logique ne sont plus à démontrer. L'effet de ces injonctions est aussi particulièrement criant en matière agricole.

Mais les conséquences dévastatrices de cette rhétorique se font également sentir de manière de plus en plus prégnante sur l'activité, supposément fondamentale, qu'est la recherche.

Dans un tel contexte, réhabiliter l'idée même de co-opérer constitue un véritable défi et peut sembler relever d'une forme de naïveté utopique. Il s'agit en fait d'une habile r-évolution car l'idée est bien de réinventer, de recommencer en s'inspirant d'un passé où le matraquage rhétorique nous enjoignant à nous voir comme concurrents était moins systématique.

Co-opérer, quel bien beau mot, donc. « Œuvrer ensemble », quel plus beau dessein ? Si, pour certains, *l'entraide* est vue comme *l'autre loi de la jungle*, la co-opération en est la déclinaison opérationnelle concrète.

Avec ce livret, l'idée est donc de prendre subtilement le contre-pied des injonctions dominantes en œuvrant collectivement à la production de savoirs et de connaissances sur les enjeux, défis et vertus de la co-opération en matière agricole. Un pied de nez à la doxa sur les manières de faire, tant en recherche qu'en agriculture, mais aussi et surtout une aventure humaine riche au cours de laquelle des acteurs aux méthodes et langages différents ont collaboré de façon soutenue à la production d'une réflexion innovante et pertinente.

Kevin Maréchal est chargé de cours en Économie Écologique à l'Université de Liège. Aujourd'hui collaborateur scientifique au CEESE-ULB, il y a œuvré plus de 15 ans à croiser les regards disciplinaires sur les questions de transition écologique et sociale.

dans la coopérative et en sortent facilement, selon une procédure interne. Certaines SCRL comptent plusieurs centaines voire milliers de coopérateurs. Historiquement, la SCRL est issue des grandes mutations économiques du 19^e siècle. Apparaissent alors, à côté des sociétés dites capitalistiques à but de lucre, des coopératives dont l'objectif est de répondre aux besoins de biens et/ou services des communautés qui les composent. La démocratie au sein de l'entreprise, l'éducation et la formation sont en outre des préoccupations au cœur de leur organisation. Aujourd'hui, toutes les coopératives ne sont plus empreintes de ces aspirations, d'où la création du CNC (voir plus haut).

Société Coopérative à Responsabilité Limitée et Finalité Sociale (SCRL fs) :

Les coopératives à finalité sociale ont été mises en place par le législateur dans les années 1990 suite aux initiatives de nombreuses ASBL de lutter contre le chômage en mettant en place des activités économiques à but d'insertion socio-professionnelle. Ces SCRL fs constituent un intermédiaire entre les associations sans but lucratif et les sociétés commerciales dites, dans le Code des sociétés, « à but de lucre ». La coopérative à finalité sociale a un objet économique (par exemple vendre des produits alimentaires) et une finalité sociale (par exemple rendre l'alimentation durable accessible aux plus démunis).

Conclusion

Au terme de cette investigation, la coopération agricole de production en Belgique apparaît comme une série d'expérimentations en cours. Les modèles en construction reposent sur un triptyque : association, mutualisation, coopération. S'associer autour de la production agricole, c'est prendre part à un projet sur une base égalitaire. Mutualiser, c'est mettre en commun pour faciliter l'accès aux facteurs de production et réduire les risques. Coopérer, c'est répondre collectivement à un besoin tout en construisant une identité commune basée sur un socle de valeurs partagées.

Les coopératives sont à la fois des associations de personnes et des entreprises communes. Elles s'inscrivent pour la plupart dans une volonté de transformer les rapports de force au moyen d'un outil économique particulier. La coopération permet d'organiser les activités sur une base différente de la vision classique, en proposant notamment aux membres de reconsidérer leur rapport au travail agricole ou à leur consommation alimentaire. Pour ces raisons, la voie coopérative semble occuper une place essentielle pour les acteurs désireux d'œuvrer à la transition écologique et sociale, dans le domaine agricole en particulier mais pas uniquement.

Les initiatives évoquées dans les pages qui précèdent se révèlent à la fois ancrées dans un mouvement social d'émancipation et dans un ensemble de dynamiques entrepreneuriales – souvent portées par des *NIMAculteurs* – face à la difficulté du métier et de l'accès à celui-ci. Elles constituent autant d'innovations qui portent en germe un modèle de production alternatif aux entreprises agricoles capitalistes et à l'exploitation agricole familiale ou individuelle. En établissant des règles qui organisent la gestion du commun et des ressources mutualisées, les acteurs de ces coopératives de production agricole s'émancipent de relations économiques et sociales basées sur la mise en concurrence et la privatisation.

Travailler à plusieurs nécessite toutefois de clarifier les choix posés et d'expliquer leur raison d'être afin que la pratique du métier puisse traverser sans dommage les ajustements nécessaires. Chaque



associé doit trouver son équilibre entre viabilité économique et responsabilité sociale et environnementale mais il faut également que ces équilibres individuels puissent s'articuler entre eux pour se retrouver à l'échelle du collectif.

Le caractère émergent du phénomène et le recul très relatif face à certaines initiatives nous poussent à souligner certaines limites du travail réalisé. Ainsi, en concentrant délibérément notre approche sur les enjeux organisationnels, nous nous sommes autorisés à ne pas approfondir d'autres aspects. C'est notamment le cas des implications juridiques et fiscales découlant des statuts endossés. À l'évidence, les angles d'attaque pour de futures recherches ne manquent pas : analyser les implications de la réforme à venir du Code belge des sociétés ; mettre les conclusions de cette enquête en perspective avec les configurations existantes dans d'autres pays ; compléter les analyses organisationnelles avec une évaluation comparative des performances économiques des structures de production agricole ; évaluer la contribution des structures coopératives à la mise en œuvre de pratiques agroécologiques, notamment en analysant les changements de pratiques opérés suite aux associations entre agriculteurs, etc.

Avec ce guide, nous avons voulu contribuer à une meilleure compréhension des initiatives de coopération agricole au stade de la production. Nous espérons qu'il permettra aux porteurs de projet en agriculture d'élargir ou d'approfondir leur réflexion autour d'une éventuelle conduite collective de leurs activités.

Bibliographie et ressources

Analyses et études

Bondreau S., Da Costa D., Bernard E., Broekarts D., Willot M. (2013). « **Coopération entre maraîchers bio. Innovation sociale dans les fermes et sur les territoires** ». Paris : Fédération Nationale d'Agriculture Biologique <http://www.maraibio.fr/medias/files/recueil-cooperation-en-maraichage-18-04-2014-vf.pdf>

D'Hulstère D., Bosmans, P., J.-P. Pollénus, Bartholomé V., Van de Maele, C. (2012). **Coopérative : mode d'emploi. Manuel d'instructions à destination des utilisateurs de la société coopérative**. Seraing : Febecoop Agence-conseil Wallonie.

FNCUMA & Réseau AFIP (2015). « **Entrepreneuriat collectif en milieu rural : un accompagnement spécifique ?** » <http://www.agriculturepaysanne.org/files/Accompagner-l-entrepreneuriat-Collectif-Rural.pdf>

Mortier Q., Garbarczyk B., Wathelet V., Woitrin M. (2016). « **Et si nous coopérons ?** » Monceau-sur-Sambre : Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises. <http://www.saw-b.be/spip/-Etudes,34->

Garbarczyk B. (2017). « **Cinq questions à se poser avant de (faire) participer !** » Monceau-sur-Sambre : Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises. <http://www.saw-b.be/spip/spip.php?action=telecharger&arg=1392>

Garbarczyk B. (2017). « **L'entreprise partagée : une nouvelle forme de travail ?** » Monceau-sur-Sambre : Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises. <http://www.saw-b.be/spip/spip.php?action=telecharger&arg=1388>

CAP VERT (2017). Productions du projet de recherche-action. « **Comprendre et accompagner la transition agroécologique en collectif** » <http://www.cuma.fr/france/actualites/cap-vert-comprendre-et-accompagner-la-transition-agroecologique-en-collectif>

Itinéraires BIO n°41 (2018). « **Dossier spécial Coopérative** ». Namur : Biowallonie. <https://mk0biowalloniejo431r.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2018/07/Brochure-A4-Itineraire-BIO-41-lowdef-2.pdf>

Dohet J. (2018). « **Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau** ». Courrier hebdomadaire (2370-2371). Bruxelles : CRISP.

Livres

Chayanov, A. (1927). *The Theory of Peasant Co-operatives*. Londres : I.B.Tauris.

Chomel, C., Declerck, F., Filippi, M., Frey, O., & Mauget, R. (2013). *Les coopératives agricoles : identité, gouvernance et stratégies*. Bruxelles : Larcier.

Dardot, P., & Laval, C. (2015). *Commun : essai sur la révolution au XXI^e siècle*. Paris : La Découverte.

Defourny, J., Simon, M., & Adam, S. (2002). *Les coopératives en Belgique : un mouvement d'avenir ?* Bruxelles : Luc Pire

Defourny, J., & Nyssens, M. (Éd.). (2017). *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3^e secteur*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Desroche, H. (1976). *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Paris : Les éditions ouvrières.

Frère, B. (2009). *Le nouvel esprit solidaire*. Paris : Desclée de Brouwer.

Servigne, P., & Chapelle, G. (2017). *L'entraide. L'autre loi de la jungle*. Paris : Éditions Les Liens qui libèrent.

Schiller, O. (1969). *Co-operation and integration in agricultural production. Concepts and practical application, an international synopsis*. Londres : Asia Publishing House.

Vercauteren, D. (2007). *Micropolitiques des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives*. Forcalquier : HB. <http://micropolitiques.collectifs.net/>

Van Opstal, W., Gijssels, C., & Develtere, P. (Éd.). (2008). *Entrepreneuriat coopératif en Belgique : théories et pratiques*. Louvain : Acco.

Articles et recherches

Cordellier, S. (2014). **Une histoire de la coopération agricole de production en France**. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 331, 45-58.

Francoeur, P. (2017). **La part sociale coopérative, un exemple de propriété commune**. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 345, 57-67.

Galeski, B. (1977). **The models of collective farming**. In *Group Farming Conference, Madison, Wis. (USA), 10-12 Jun 1975* (p. 17-41). Madison : University of Wisconsin Press.

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**. In P. Gasselin et al. (Éd.), *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre* (pp. 201-222). Paris : INRA-SAD.



Colophon

Titre : Co-opérer au stade de la production.
Enjeux et recueil d'expériences pour de nouveaux
modèles agricoles

Novembre 2018

Coordination de la publication : Lou Plateau

Rédaction : Lou Plateau, Jérôme Rassart,
Margaux Denys

Contributions à la rédaction : Kevin Maréchal,
Nathalie Pipart et Manon Bertha.

Merci à Barbara Garbarczyk et Jacques Defourny
pour leurs commentaires avisés, à Laurence Roudart
et Marek Hudon pour leur précieux encadrement
et à Julie Hermesse pour l'animation de la rencontre
du 1^{er} mars 2018.

Les personnes impliquées dans les initiatives
collectives sont au cœur de ce travail, nous les
remercions chaleureusement d'avoir consacré de leur
temps pour répondre à nos nombreuses sollicitations.

Graphisme : Lucie Caouder

www.luciecaouder.com

Suivi éditorial : Pierre Titeux

pierre.titeux@ntymail.com

Traduction visuelle : Matthieu Van Niel

www.tatoudi.com

Crédits photographiques : Laure Derenne,
sauf mention contraire

Éditeur responsable :

Kevin Maréchal – CEESE-ULB

Av. F.D. Roosevelt 50, 1050 Bruxelles

D/2018/14.610/1

CC BY-NC-ND

Imprimé en novembre 2018 à Bruxelles

Cette publication s'inscrit dans le cadre du projet
de recherche SPINCOOP (Innoviris - Cocreate)
et de la thèse de doctorat de Lou Plateau
(FRNS - FRESH). L'équipe est composée de
Margaux Denys (CEESE - ULB), David Errera
(maraicher - Cycle Farm), Manuel Lambert
(Laboratoire d'Agroécologie - ULB), Kevin Maréchal
(CEESE - ULB), Noémie Maughan (Laboratoire
d'Agroécologie - ULB), Nathalie Pipart (CEESE - ULB),
Jérôme Rassart (Crédal), Nicolas Vlamincq
(maraicher - Cycle Farm), Marjolein Visser
(Laboratoire d'Agroécologie - ULB).

Avec le soutien financier d'Innoviris
et du Fonds de la Recherche Scientifique

Face aux difficultés rencontrées pour accéder au foncier mais également aux équipements performants, compétences variées et capitaux financiers nécessaires au développement de leur activité, certains porteurs de projet agricole misent sur la coopération.

Les modèles aujourd'hui en construction reposent sur un triptyque : association, mutualisation, coopération. S'associer, c'est prendre part à un projet sur une base égalitaire. Mutualiser, c'est mettre en commun pour faciliter l'accès aux facteurs de production et réduire les risques. Coopérer, c'est répondre collectivement à un besoin tout en construisant une identité commune basée sur un socle de valeurs partagées.

En établissant des règles qui organisent la gestion du commun et des ressources mutualisées, les acteurs de ces coopératives de production agricole s'émancipent de relations économiques et sociales traditionnellement basées sur la mise en concurrence et la privatisation. Travailler à plusieurs nécessite toutefois de clarifier les choix posés et d'expliquer leur raison d'être si on veut que la pratique du métier puisse traverser sans dommage les ajustements nécessaires.

À partir de la rencontre de protagonistes d'initiatives collectives en Belgique, nous avons exploré les enjeux organisationnels liés à la construction d'un projet coopératif de production en agriculture. Ce guide et recueil d'expériences ambitionne d'offrir aux porteurs de projets agricoles un support leur permettant d'amorcer une réflexion sur l'opportunité de s'associer en vue de faciliter le développement de leurs activités.



**Cette publication est
une réalisation du
projet de recherche
SPINCOOP**