ADDEAR 38
RÉSEAU DE L'AGRICULTURE PAYSANNE

Auvergne-Rhône-Alpes tetrae
Transition en Territoires de l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement

Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale développement agricole et rural CASDAR

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE DE LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT
Liberté
Égalité
Fraternité

FranceAgriMer
ÉTABLISSEMENT NATIONAL DES PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE LA MER

LE PRINTEMPS DES COLLECTIFS

Tournée des fermes collectives Région Auvergne Rhône-Alpes

Mars-Avril 2024

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION p.3
2. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE BIBLIOGRAPHIQUE p.5
3. AXES TRANSVERSAUX
   a. Accéder aux moyens de production p.7
   b. Relations à.au la cédant.e dans le cas d'une transmission p.9
   c. Comment accueillir des nouveaux.elles ? p.11
   d. Comment gérer un départ ? p.15
   e. Quel statut juridique choisir ? p.18
   f. Quelle répartition des tâches ? / Quelle organisation du travail ? p.22
   g. Quels modes de gouvernance ? p.28
   h. Quelle gestion des revenus ? p.37
   i. Quelle gestion du temps de travail ? p.41
   j. Quand le collectif de travail mêle collectif de vie p.46
   k. Quel accompagnement du collectif agricole ? p.49
4. CONCLUSION p.52
5. RESSOURCES
   a. Bibliographie p.56
   b. Contacts p.57

INTRODUCTION

Depuis quelques années, le réseau des Adear d'Auvergne Rhônes-Alpes (AURA) est **de plus en plus sollicité** par des porteur.ses de projets agricoles en collectif. En parallèle, des fermes collectives se développent un peu partout sur le territoire.

Cet intérêt croissant pour ce modèle d'installation, qui est particulier par l'**origine majoritairement non familiale** des membres du collectifs et parfois par le **statut juridique** choisi, nourrit des réflexions communes chez les animateurices des Adear de la région, sur l'accompagnement qu'ils.elles sont en capacité de leur proposer. Le collectif apparaît également comme étant une piste pour l'avenir, pour la transmission des exploitations, qui impliquerait parfois la **division-restructuration**.

Dans l'idée de mieux comprendre les modalités d'installation, de fonctionnement, de gouvernance, en ferme collective, pour *in fine* **améliorer l'accompagnement** des porteur.ses de projet en collectif, le réseau des Adear a décidé de l'organisation d'une "tournée des fermes collectives", dans la région AURA.

C'est quoi une ferme collective ?

Le réseau des Adear s'est mis d'accord sur une définition commune, dans le cadre du printemps des collectifs :

une ferme avec au moins trois personnes qui y travaillent, avec de la mutualisation au moins sur l'activité agricole.

Ainsi, du **15 mars au 29 avril 2024**, **16 fermes** collectives ont ouvert leur portes à des porteur.ses de projet ainsi qu'à des partenaires des Adear, pour discuter ensemble, à travers leurs témoignages, des thématiques particulières à l'installation agricole en collectif.

Les thématiques abordées ont été les suivantes : liens entre les membres, arrivées et départs d'associé.es, relations au.à la cédant.e, accompagnement du collectif, gestion des outils de production, organisation du travail (mutualisation, revenus, temps de travail), gouvernance, et enfin, le collectif de vie.

Ce livret sert de support à la **capitalisation des informations recueillies** pendant les visites, à destination des animateurices des Adear. Il n'a pas la prétention de l'exhaustivité, mais vient **témoigner des fermes visitées**.

Les thématiques seront abordées de façon transversale pour comprendre les modalités et outils de chaque ferme face à des enjeux communs.

Un outil à compléter : ce livret est à destination des accompagnateur.rices des addear et autres structures du monde paysan, qui se reconnaissent dans les valeurs de l'agriculture paysanne et considèrent le collectif agricole comme une voie d'avenir pour l'installation et la transmission agricole, qu'il s'agit d'accompagner.

Témoignant de 16 expériences de collectifs dans la région Auvergne Rhône-Alpes, ce livret a vocation à servir d'outil pour l'accompagnement des collectifs en cours de structuration et ceux déjà installés. N'ayant pas la prétention de l'exhaustivité, ce guide pourra être complété par celleux qui souhaitent y contribuer, grâce à leurs expériences professionnelles ou personnelles.

N.B. : Ce livret a été construit au départ comme outil pour l'accompagnement. Dans le cadre de sa diffusion, le livret a été soumis à un processus d'anonymisation. En effet, les axes transversaux présenterons les modalités d'organisation des collectifs en désignant les fermes par des numéros : "Ferme 1, Ferme 2, (...) Ferme 15". Ces numéros ne correspondent pas à ceux présents sur le flyer de communication de la tournée des fermes, qui figure page 5. Une ferme visitée a refusé d'apparaître dans le livret, c'est pourquoi il n'y aura pas mention de la "Ferme 16".

L'objet d'étude "ferme collective" intéresse également le monde de la recherche. Ce livret a été réalisé dans le cadre d'un stage de fin d'études, financé par le projet de recherche TETRAE-TRAACT, qui vise à construire des outils pour l'accompagnement, d'où la présence du logo en première page du livret.

Puisqu'il s'agit d'un travail étudiant, le livret peut présenter des erreurs à la marge, du fait de la prise de notes pendant l'animation de la discussion, dont l'auteure se tient responsable. Aussi, les collectifs ont eu l'occasion de vérifier les informations les concernant. Cependant, l'auteure n'a reçu que très peu de retours de la part des fermes.

Éléments de contexte bibliographique

L'idée selon laquelle il existerait un **modèle** « **clé en main** » d'installation collective en agriculture est illusoire (Armenio, 2020, cité par Laurant, 2022 ; Laurant, 2022).

Les fermes collectives ont certes des **caractéristiques communes**, telles que l'origine des membres, qui sont souvent des néo-paysans (Sallustio, 2022 ; Crétin et al., 2023), non issus du monde agricole (Vanwelde et al., 2021 ; Carla et al., 2022), qui portent des valeurs contraires à celles du système dominant (Crétin et al., 2023).

Cependant, les fermes collectives représentent une **diversité de modèles** : sur les modes d'organisation, les degrés de mutualisation, les statuts juridiques, la gouvernance, ou encore l'accès au foncier (Crétin et al., 2023; Laurant et al., 2021 ; Lataste et al., 2016 ; Morel, 2018, cités par Laurant et al., 2021).

Flyer présentant les fermes visitées pendant « Le printemps des collectifs »
4 visites ont dû être annulées en raison d'un manque d'inscriptions

AXES TRANSVERSAUX

A. ACCÉDER AUX MOYENS DE PRODUCTION

POURQUOI CET AXE ?

Le foncier, c'est **le nerf de la guerre** (Duval, 2023).
Seulement **un quart** des projets d'installation agricole en collectif aboutit effectivement à une installation. Le reste reporte ou abandonne le projet. Véronique Duval attribue ce fort taux d'abandon à la difficulté de trouver du foncier pour son projet. Pour autant, le collectif peut aussi être une solution dans l'accession au foncier.

CE QUE L'ON SAIT :

La mécanisation et les agrandissements compliquent la transmissibilité des fermes, qui sont devenues trop grosses pour des porteur.ses de projets, qui ont parfois **peu de capital économique** et souhaitent **limiter le capital investi** au départ (Morel, 2019).

Le collectif permet d'apporter davantage de liquidités et de **se répartir les risques.** Les installations collectives sont ainsi considérées comme une opportunité pour préserver l'existence des **fermes moyennes** (Morel, 2018).

Les fermes collectives mobilisent des moyens différents pour accéder au foncier et souhaitent parfois **décorréler la propriété de l'usage** en se tournant notamment vers du **portage collectif** de foncier.

Ici nous présentons les modalités d'accès au foncier choisies par les collectifs rencontrés pendant la tournée des collectifs

POINTS DE VIGILANCE POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

- **Qui est propriétaire ?** Les questions de propriété au sein du groupe peuvent influencer la gouvernance au sein du collectif.
  - Par exemple si 2 personnes sont propriétaires du foncier alors que le collectif est composé de 4 personnes, les propriétaires auront-ils davantage de poids dans la prise de décision ? Il s'agit de questions à éclaircir entre membres du collectif.

- **Q° propriétaires / usagers :**

  - Lien avec **départ d'un membre** : dans le cas d'une **SCI,** qui inclue des **investisseurs extérieurs**, ceux-ci peuvent retirer leur part apportée lors d'un départ d'un.e membre du collectif. En effet, les apporteurs extérieurs sont souvent des membres de la famille ou des connaissances, qui peuvent souhaiter récupérer leur apport, qui correspond à une envie de soutenir la personne qu'ils connaissent au sein du collectif.

  - Lien avec la **gouvernance** : dans le cas de la création d'une SCI, le collectif peut faire le choix de limiter le nombre de prise de parts des personnes non-usagères du lieu. Ce plafond de prise de parts extérieur par personne permet de garantir aux usager.ères (fermiers.ères) de rester majoritaires dans la prise de décision. C'est le cas de la **Ferme 6**.

MONTER UNE SCI

Une Société Civile Immobilière (SCI) permet de **rassembler rapidement des fonds** pour acheter une ferme, et présenter un projet lors d'une commission Safer par exemple. Les investisseurs détiennent alors des **parts sociales** de la ferme.

À la **Ferme 6**, une SCI a été créée pour réunir la moitié des fonds nécessaires pour l'achat de la ferme.

Le collectif de la **Ferme 3** a également fait le choix de la SCI, ce qui a évité au GAEC d'emprunter pour les terres. Les apports extérieurs viennent également rassurer les banques.

Dans le cas d'un **départ** d'un.e associé.e ?

Se pose la question de la **réévaluation de la part** sociale et le besoin de remplacer les apporteurs de capitaux qui s'en vont.

Sans rachats de ces parts sociales, la santé économique de la ferme pourrait être mise en péril.

« La SCI permet d'avoir des taux 0 auprès des banques »
(***Ferme 3***)

UNE FERME COMMUNALE

Certaines **collectivités** font le choix de détenir des terres, sur lesquelles des **appels d'offres** peuvent être lancés, pour répondre aux ambitions locales.

À la **Ferme 7**, les terres et le bâti appartiennent à la mairie la commune sur laquelle est située l'exploitation.

Un appel d'offre avait été lancé et le projet du binôme d'associés avait été sélectionné. Une **AFP** (Association Foncière Pastorale) a été créée pour une cinquantaine d'hectares de foncier. Toustes les propriétaires ne veulent pas en faire partie.

Contraintes : la **collectivité est censée investir** dans la structure, ce qui ajoute des contraintes et un délai supplémentaire pour la prise de décision.
ex) griffe à foins vieillissante, **Ferme 7.**

FERMAGE À UN.E PROPRIÉTAIRE PRIVÉ.E

La location à des propriétaires privé.e.s reste une solution largement présente pour les collectifs installés.
À la **Ferme 12,** tout est en location, qu'il s'agisse du foncier ou du bâti.

À la **Ferme 8,** le fermage induit un **manque de sécurisation** de l'activité, qui a contribué au projet de déménagement de la ferme.

LE GROUPEMENT FONCIER AGRICOLE

Le Groupement Foncier Agricole (GFA) permet de réunir des fonds, distribués sous forme de **parts sociales à des ami.e.s,** membres de la famille etc des associé.e.s.

À la **Ferme 14,** un GFA détient les trois quarts du foncier. Le reste, soit 4 à 5ha, est détenu par une **fondation** de droit suisse, qui permet de lever des fonds.

UNE FERME ASSOCIATIVE

Acheter la ferme par le biais d'une association est un moyen peu courant d'accéder au foncier agricole.

La **Ferme 13** a d'abord envisagé le portage par **Terre de Liens** mais le **déséquilibre foncier/bâti** a mené à l'abandon de cette piste. En urgence, un collectif s'est constitué en association, pour permettre l'achat de la ferme et le maintien de l'activité agricole au pied du Mont Blanc.

Hors tournée :

En Isère, deux autres fermes collectives ont opté pour un achat via une association propriétaire, qui met l'outil à disposition d'une association d'usager.ères avec un bail emphytéotique.

B. RELATION CÉDANT.E.S

POURQUOI CET AXE ?

La relation avec le.a/les cédant.e.s joue un rôle important dans l'installation de nouveaux.elles paysan.ne. s, dans le cas d'une transmission. Cet axe n'est pas particulièrement spécifique à l'installation en collectif, mais ce type d'installation peut **ajouter de la méfiance** et **multiplier l'interrelationnel** avec le.a/les cédant.e.s.
Lors de la tournée, les collectifs ont avancé la relation avec le.a cédant.e comme étant un **facteur facilitant** dans leur parcours : « tout est basé » sur les « très bons liens avec les propriétaires ».

CE QUE L'ON SAIT :

Les porteur.ses de projet en collectif sont souvent des **personnes non issues du monde agricole** (NIMA) (Vanwelde et al., 2021 ; Carla et al., 2022).

Aussi, pour un.e agriculteur.rice, la transmission de son exploitation à une personne hors cadre familial est parfois vécue comme **un échec** (Barthez et al., 2003, cités par Gaté et al., 2016).

L'enjeu de l'entente et de la crédibilité face aux cédant.e.s est majeur.

Or les études menées constatent une **marginalisation de ce profil** de porteur.se de projet par les institutions et les agriculteurs.rices, qui n'ont pas l'habitude de ce type de projet (Crétin et al., 2023)

POINTS DE VIGILANCE POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

- **Dissymétrie dans le groupe :**
  - dans le cas d'une transmission à un collectif dont **un.e des membres est issu.e de la famille** du.de.s la cédant.e.s : quelle place/légitimité laissée aux autres membres du collectif ? Attention aux déséquilibres
  - un.e cédant.e peut accorder **plus de légitimité à un.e membre** du collectif, ne plus s'adresser qu'à cette personne. Cette situation peut arriver notamment lorsque cette personne est issue du monde agricole ou expérimentée en agriculture, alors que pour d'autres membres ce n'est pas le cas. La **rencontre avec un.e cédant.e peut bousculer** l'idéal d'**horizontalité** souvent revendiqué par les collectifs. Cette situation peut entraîner des différends au sein du groupe.

- **Être pris.e au sérieux :** pour ce type de profils qui souhaite s'installer, il faut construire sa crédibilité vis-à-vis du.de la cédant.e. Proposer un projet solide et témoigner d'une connaissance du monde agricole par un réseau de connaissances, un vécu de la réalité du métier, une expérience agricole…

- **Posture des PP :** que les porteur.ses de projet (PP) ne manquent pas d'humilité face à des paysan.ne.s qui ont exercé le métier pendant des années. Ne pas croire que ses idées vont révolutionner le quotidien du métier. Cette attitude préserve la relation avec le.la cédant.e.

LA TRANSMISSION FAMILIALE

Tournée des fermes : **3**/**16** issues d'une transmission familiale :

- **Ferme 10**
- **Ferme 11**
- **Ferme 15**

Témoignage :

Le couple exploitant à la **Ferme 10** ne trouve pas d'actionnaires pour racheter des parts du **GFA familial**.

Quelle solution ?

Terre de Liens a racheté l'ensemble des parts. Le couple est devenu fermier de Terre de Liens.

MAINTIEN D'UN POUVOIR

Des cédant.e.s qui restent propriétaires (du foncier, du bâti, parfois des logements) gardent un contrôle sur ce qu'il se passe à la ferme.

Ce pouvoir peut être utilisé par les cédant.e.s et s'apparenter à une forme d'**ingérence**, jusque dans l'activité du collectif.

La tournée des fermes nous donne l'exemple de cédants qui ont refusé la constitution en association du collectif (**Ferme 4**).

Le **refus de rédaction de baux** pour le foncier ne permet pas de sécuriser l'activité. Les cédants craignent la transmission de l'exploitation aux enfants des membres du collectif.

TRANSMISSION PROGRESSIVE VS TRANSMISSION SÈCHE

La **transmission progressive** permet la transmission des savoirs, tant sur l'utilisation du matériel, que sur les caractéristiques des sols ou encore le réseau de pairs.

Mais la transmission progressive implique que le.a **cédant.e reste sur les lieux** pendant un certain temps. Il s'agit de trouver un **équilibre** entre les deux parties (cédant.e.s - repreneur.ses) : être guidé.e.s sans être contraint.e.s.

Cette **coexistence** est possible lorsque les relations avec le.a cédant.e sont bonnes et que les deux parties acceptent les façons de travailler de chacun.e.

Cette situation implique la question du **statut du.de la cédant.e** : s'il.elle reste chef.fe d'exploitation est-ce lui qui porte le risque financier du lancement de l'activité du collectif ? (installation : moment de test, de "foirage"...)

Tournée des fermes :

Transmission progressive :

- **Ferme 14** : la cédante est restée travailler 6 mois avec le collectif
- **Ferme 7** : le cédant s'est retiré petit à petit des décisions, tout en gardant son statut d'associé jusqu'à la retraite

Transmission sèche :

- **Ferme 1**

CONSTRUIRE SA CRÉDIBILITÉ FACE À UN.E CÉDANT.E

- Les projets collectifs, bien que de plus en plus nombreux, ne représentent pas l'**image traditionnelle** et majoritaire de l'agriculture française.
- Enjeu : faire tomber les **a-priori** et **stigmates** qui pèsent sur ce type de projet, que certain.e.s cédant.e.s ne valident pas au premier coup d'oeil.
- Créer une **relation de confiance** avec le.la cédant.e. Expliquer les fondements du projet et la vision du collectif.
- Dans le cas où le projet inclue des activités **para-agricoles ou non-agricoles** (artisanales, culturelles, artistiques), le collectif redoublera d'argumentaire pour justifier son projet (**Ferme 9**).

Les structures d'accompagnement peuvent favoriser la rencontre entre les deux parties (le.a cédant.e.s et les PP) et la création d'une relation, en mettant au clair les **envies, besoins et craintes** de chacun.e.

C. COMMENT ACCUEILLIR ?

POURQUOI CET AXE ?

Une ferme collective est amenée à vivre des arrivées et des départs au sein du groupe. Ces mouvements d'individus, qui surviennent à l'émergence comme tout au long du projet, peuvent venir **bousculer le quotidien du lieu**, son fonctionnement, et parfois amènent à questionner les **fondements initiaux** du projet. Enjeu : **pérennité** du collectif, donner envie de s'installer et de rester

CRÉATION VS ASSOCIATION :
À l'émergence, les PP en installation collective portent souvent l'**idéal de création**, et écartent alors la possibilité de l'intégration sur une ferme déjà en production. Alors que l'installation représente déjà une épreuve pour toustes les PP, la création ajoute une **surcharge** de travail, de stress financier, d'échéances ainsi que davantage de responsabilités.

La **Ferme 3** témoigne : « on a tous souffert au moment de l'installation », les associé.e.s ne se rendaient pas compte du travail nécessaire, « c'était colossal ». Le collectif recommande de « reprendre une ferme avec quelque chose d'existant ».

Ferme 11 : aujourd'hui, s'associer dans ce GAEC permet d'avoir un outil de travail prêt, un revenu des vacances et une montée en compétences, le collectif avance que « c'est un autre confort que de démarrer de 0 ».

CE QUE L'ON SAIT :

La recherche a peu investi cette question.

Les petites annonces qui circulent montrent cependant que beaucoup de fermes en place **cherchent des associé.e.s, sans toujours de succès**.

Cela pose la question de la place laissée/que les PP ont envie de prendre sur une ferme existante.

La rencontre avec les futur.e.s associé.e.s se fait de toutes les manières possibles :

- via le **RDI** (Répertoire Départ Installation)
- les petites annonces de **Terre de Liens**
- les annonces de la **Confédération paysanne**
- le **réseau de connaissances** de chacun.e, un remplacement…

POINTS DE VIGILANCE POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

- Que l'accueilli.e ait toutes les **clés de compréhension** du fonctionnement de la ferme (notamment les **aspects comptables et stratégiques**). Sinon incompréhensions, erreurs qui peuvent coûter. Comment bien intégrer quelqu'un dans un groupe qui se connaît très bien et qui travaille ensemble depuis des années ?

- Choix du **rythme d'intégration de l'accueilli.e** : pouvoir décisionnaire, temporalité de l'intégration, en lien avec la sécurisation du futur.e associé.e et du risque financier pris par le collectif qui accueille (à partir de quand l'intégration de l'accueilli.e est assez certaine pour investir… ?)

- L'intégration de nouvelles personnes peut **révéler des tensions** au sein du collectif qui jusqu'alors, avaient été mises sous le tapis. Elle peut aussi **modifier les équilibres interpersonnels**.

POINTS DE VIGILANCE POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

- Le montant des **parts sociales** : si le montant des parts sociales est trop élevé, ça peut être un frein à l'entrée. à l'inverse, ne pas revaloriser les parts peut être vécu comme une non-reconnaissance du travail de ceux qui ont contribué à la viabilité de l'outil

- Veiller à bien **clarifier les raisons qui poussent à accueillir** un.e associé.e : vouloir travailler moins est rarement une raison suffisante…. Bien savoir pourquoi le collectif souhaite accueillir !

- Veiller à la **co-construction** : laisser place aux arrivant.e.s, les permettre de s'intégrer, que tout ne soit pas immuable. « Comment mettre en place un cadre tout en laissant l'opportunité des arrivants de re-questionner le cadre » (**Ferme 1**)

- S'assurer que le **projet individuel** du PP puisse s'épanouir dans le projet collectif, et que les deux parties partagent les mêmes objectifs et valeurs

- Question de la **reconnaissance du travail** réalisé par le collectif plus ancien : pour quelqu'un qui rejoint une ferme, sur laquelle l'outil de production a été construit au fil des années par exemple. **Distinguer le statut d' "ancien", du "nouveau",** qui arrive lorsque la ferme est en "vitesse de croisière", capable de sortir des revenus et d'avoir un temps de travail moindre ? Certains collectifs font le choix d'une différence de rémunération à l'entrée.
  - **Ferme 2** : à l'arrivée d'un nouvel associé, un "ancien" est parti 6 mois en voyage à vélo et a continué à percevoir sa rémunération = une façon de reconnaître le travail d'installation. Ce voyage a permis l'arrivée de nouveaux associés.

ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE

Si l'arrivée d'un.e nouveau.elle vient prendre le relais d'un départ, la question de l'impact économique se pose moins que lorsqu'il s'agit d'un « **+1** » **membre** dans le collectif.

Différentes solutions :

- **remplacer un.e salarié.e** : si la ferme est capable de payer un.e salarié.e à plein temps, elle peut intégrer un nouvel.le associé.e

- **création d'un nouvel atelier :** l'arrivée peut se concrétiser par le montage d'un nouvel atelier, dont le.a PP peut prouver la viabilité économique par une étude économique. L'idée c'est d'éviter que la ferme porte le risque économique du nouvel atelier. À la **Ferme 15,** l'arrivée de nouveaux.elles associé.e.s s'accompagne de la création d'un nouvel atelier à chaque fois.

- le **redimensionnement de l'atelier**, en lien avec de nouveaux débouchés, comme ça a été le cas à la **Ferme 2.**

L'INTÉGRATION ÉCONOMIQUE

Différente selon le statut juridique de l'exploitation.

- **revaloriser le capital et le.a nouvel.le associé.e prend des parts**
- **le.a nouvel.le associé.e rachète des parts**
  - À la **Ferme 11**, l'entrée se fait par un dépôt de **70 000 euros** dans le GAEC.
  - À la **Ferme 8**, la part sociale est fixée à **1000 euros** (objectif 8000 euros/personne pour équilibrer). Le statut de SCOP permet de « faciliter les entrées et les sorties »

UNE JAUGE MAX ?

Les collectifs réfléchissent aussi à un nombre maximum de personnes associées sur la ferme, qui dépend des **capacités de production, de rémunération, de logement** parfois et évidemment, des envies de chacun.e.

À la **Ferme 8**, le collectif s'est fixé une « limite à 7 personnes ».

UN PROCESSUS D'INTÉGRATION

Nombreux sont les collectifs qui réfléchissent à une procédure d'arrivée pour les futur.e.s associé.e.s, sans pour autant qu'elle soit formalisée. C'est le cas de la **Ferme 6,** où pour le moment l'entrée d'associé.e n'est « pas du tout protocolaire (…), c'est pas encore finalisé mais on y travaille ». Le collectif aimerait poser les choses pour « savoir comment intégrer des nouvelles personnes, des stagiaires longue durée ».

D'autres collectifs ont réfléchi et posé un **cadre à l'intégration**, temporel et en termes de statuts :

- Une **période d'essai** (6 mois pour la **Ferme 4**)
- Une **période de stage** (1 an à la **Ferme 9**)
- Une **période de salariat** (1 an à la **Ferme 8**)
- Une **période d'apprentissage** (2 ans pour la **Ferme 12**)

Le collectif peut choisir de **combiner plusieurs phases** préalables à l'association.
Voici deux exemples :

1) **Ferme 2** :

les futur.e.s associé.e.s sont d'abord salarié.e.s puis stagiaire.s. Pourquoi ? Plusieurs raisons sont avancées :

- « C'est un choix, se rencontrer sur le long terme »
- « C'est une chose d'être copain.e.s, et autre chose de travailler ensemble »
- Ce n'est « pas la même posture quand t'es salarié.e, stagiaire puis associé.e »

2) **Ferme 7** :

1 an de stage + 1 an de salariat = 2 ans avant l'association officielle. Cette temporalité d'intégration peut être frustrante pour l'accueilli.e qui a besoin de projection et de sécurité, mais le collectif justifie ce processus par le besoin de stabilité du groupe et des activités. Une association hâtive peut entraîner un décalage entre l'imaginaire de l'installation et la réalité des activités, qui entraîne un stress financier, une fatigue physique, morale et émotionnelle, particulièrement en collectif.

D'autres collectifs **formalisent moins.** C'est le cas de la **Ferme 10,** où l'intégration d'un.e nouvel.le associé.e est passée par le travail, pour voir si ça pouvait fonctionner socialement : « très rapidement on a fait des chantiers (…), du débrousaillage ».

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'accueil peut **bousculer les rôles** de chacun.e dans le travail. L'intégration de nouveaux.elles associé.e.s peut également survenir après des années de travail en collectif plus restreint. Dans ce cas, beaucoup de règles sont informelles.
L'enjeu de **transmission orale** du fonctionnement de la ferme est d'autant plus important que la **formalisation de règles** est faible.

Exemple : La **Ferme 15** a fonctionné pendant 15 à 20 ans à 4 associé.e.s, jusqu'à l'arrivée d'une nouvelle génération d'associé.e.s.
Le collectif fonctionnait alors beaucoup de façon informelle et il a fallu « réapprendre » à communiquer avec le collectif de « jeunes ».

REFUSER UNE INTÉGRATION

- **Poser un veto** : à la **Ferme 4**, il est possible pour un membre du collectif de « mettre son veto » à l'entrée d'une nouvelle personne. Cet outil a été décidé suite à des mésententes avec le.a conjoint.e d'un.e associé.e, qui avait intégré *de facto* le collectif de vie. Le.a collègue avait été choisi.e collectivement, ce qui n'était pas le cas de son.a conjoint.e

- À la **Ferme 8** : si à l'issue de l'année de salariat (phase test), l'accueilli.e ne souhaite pas s'associer, ce refus peut-être la cause de rupture du contrat de travail

FOCUS SUR LA FERME 11

À l'arrivée d'un.e associé.e, « tout bouge, faut faire place, faut lâcher, sinon il n'y a pas d'intégration complète d'associé.e ». Pour l'accueillant.e, il y a des concessions à faire, sachant que les porteurs.ses de projets font déjà beaucoup de concessions.

« On apprend toujours de l'autre »
(***Ferme 11***)

Il faut aussi « être capable d'accueillir », il faut soutenir les arrivant.e.s et « leur dire à quel point ils.elles apportent » à la ferme. À la **Ferme 11** c'est l'humain qui passe avant tout, « nous ce qui compte c'est les personnes, le vécu », et cette philosophie se manifeste lors du choix d'associé.e « on attache beaucoup plus d'importance aux valeurs qu'aux savoirs (…), le savoir ça s'apprend ».

« L'arrivée d'associé.e ça veut aussi dire « un oeil nouveau » qui peut « ouvrir des brèches sur des questionnements, qui n'auraient pas été posés auparavant »
(***Ferme 11***)

Ferme 9

CONSEILS POUR FACILITER L'INTÉGRATION

- **Donner des responsabilités :**
  - confier un atelier « facile à prendre en main », comme un petit atelier volailles (**Ferme 10**)
  - confier une partie des terres à l'expérimentation du.de la nouvel.le associé.e (**Ferme 9**)

- Mettre **l'accueilli.é à égalité avec un.e associé.e** :
  - **Ferme 2** : revendique un souhait d'égalité (…) entre les ancien.ne.s et les arrivant.e.s »,
  - **Ferme 11** : défend « une égalité la plus parfaite » pendant le stage reprise : « il faut que ce soit la vraie vraie, tant en matière de prise de décision, de salaire, de taux horaire… à vouloir préserver le.a nouvel.le entrant.e, on peut créer des complications ». L'accueilli.e est associé.e aux processus décisionnels et administratifs, et permet ainsi de « rentrer en douceur » au sein du GAEC.
  - D'autres collectifs considèrent que « c'est normal que quand t'accueilles quelqu'un, il.elle ne soit pas au même niveau » (**Ferme 1**), et qu'il.elle n'ait pas de pouvoir décisionnaire dès son arrivée (**Ferme 4**)

- **Un.e référent.e pour l'accueilli.e** :
  - à la **Ferme 14 :** a été décidé qu'un.e membre permanent.e du lieu se charge d'être le.a référent.e et de soutenir le nouvel.le associé.e. Le collectif a aussi créé une **grille de suivi** qui permet de faire le point une fois par mois sur cette nouvelle intégration.

- **Laisser la parole** : lors des réunions, la parole est laissée en premier aux nouveaux.elles (**Ferme 1**)

D. GÉRER UN DÉPART

POURQUOI CET AXE ?

Tout collectif agricole est amené à connaître des départs. Il s'agit parfois d'un moment particulièrement compliqué pour celleux qui restent, comme pour la personne qui quitte l'aventure. L'**émotionnel** vient souvent se mêler aux **aspects réglementaire et financier**, et ne facilite rien.

Les **structures d'accompagnement** sont particulièrement **sollicitées** lorsque des départs surviennent au sein des collectifs, et ceux-ci sont particulièrement au courant de l'intérêt de s'y préparer.

CE QUE L'ON SAIT :

Tout comme la gestion des arrivées d'associé.e.s, celle des départs est très **peu documentée** par les travaux de recherche jusqu'à présent, ainsi que par les structures d'accompagnement.

C'est une thématique qui intéresse les acteurs.rices de l'accompagnement mais qui est **délicate** à aller interroger : parfois, le collectif n'a plus de contact avec celleux qui ont quitté l'aventure, ou ces derniers ne souhaitent pas se remémorer cette période de leur vie.

Raisons des départs :

- départ à la **retraite** (**Ferme 11**)
- **mésentente** avec le collectif (**Ferme 4**)
- **évolution du projet individuel** (**Ferme 8**)
- difficultés avec la **dimension collective** (**Ferme 3**), (**Ferme 4**)
- **un collectif pas vraiment constitué** (**Ferme 8**)

un.e des membres de la ferme quitte le collectif pour se lancer dans l'artisanat à plein temps

entre 2017 & 2022, gros turnover = 2 arrivées & 2 deux départs par an !

POINTS DE VIGILANCE POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

- Le départ d'associé.e est complexe puisqu'il implique de gérer à la fois l'**émotionnel** et les aspects **réglementaire et financier.** Il est **difficile de le prévoir**

- **Organisation du travail :**
  - Un départ d'associé.e non anticipé peut bousculer l'équilibre de la ferme, en créant une **surcharge de travail,** difficile à assumer pour les autres associé.e.s
  - Un départ peut entraîner une **remise en cause des ateliers**, notamment quand celui.celle qui part était la personne qui portait un atelier en particulier
- **Sortie économique** :
  - Pour préparer la sortie d'associé.e : maintenir des **comptes courants associé.e.s** (**cca**) bas, car il s'agit d'une dette de la structure envers ses membres. Si le cca est haut, cette situation peut mettre en péril l'équilibre financier de la ferme
  - Dans le cas d'une **SCI** : un départ peut entraîner la sortie des parts de son entourage de la SCI, qui doivent être rachetées, même s'il existe des moyens d'échelonner ces remboursements. Se pose aussi la question de la **réévaluation** du niveau de la part (si la ferme a gagné en valeur depuis l'achat de la part)

DES DÉPARTS DE BINÔME

Lorsqu'un membre du collectif part, c'est compliqué. D'autant plus quand ce départ entraîne d'autres départs au sein du collectif.

À la **Ferme 3,** deux associés quittent rapidement l'aventure. L'**addear a notamment accompagné le collectif**, pour discuter des conditions de départ.

« Ils étaient frères, l'un a enclenché le départ de l'autre » (***Ferme 3***)

La **Ferme 7** a également connu le départ d'un binôme, un couple cette fois. Avec l'un d'entre eux, des **différences sur la vison** même de l'agriculture ont rendu compliqué l'association.
D'après un ancien associé de la ferme à l'époque, « il faut se méfier des couples en association », en raison du **pouvoir** détenu par eux.

Un couple c'est deux individus, mais lorsqu'un d'entre eux décide de partir en vacances, généralement l'autre suit. Et c'est pareil lorsque l'un d'eux décide de quitter le collectif, il peut **entraîner l'autre** !

Ferme 3

L'IMPORTANCE DE FORMALISER DES CONDITIONS DE SORTIE

Certains collectifs ont avancé l'importance de formaliser les conditions de sortie des associé.e.s, puisque le moment venu, il s'agit de **questions épineuses** (économiques, relations humaines...) qui ne facilitent pas un processus de sortie sans heurt.

Le collectif de la **Ferme 1** a discuté des conditions de sortie au moment de la création du GAEC, par la rédaction du **règlement intérieu**r.

Pour autant, « on ne peut **pas prévoir** la sortie » d'un.e associé.e et l'émotionnel peut venir compliquer les démarches.

ANTICIPER LA SORTIE

La sortie d'associé.e, **qui peut être prévue**, notamment en raison d'une retraite qui approche, peut (doit) s'anticiper. Certains collectifs interrogés pendant la tournée font face à cet enjeu.

- À la **Ferme 11**, pour prévoir le départ du créateur du lieu (et repreneur familial), le **collectif est passé de 4 à 5 associés.** L'idée est que lorsqu'il partira, en 2026, le collectif soit stable à 4 personnes : « on ne veut pas être moins que 4 pour la charge de travail et d'un point de vue organisation on préfère être moins que 5 ». Un nouvel associé, a donc intégré le collectif en vue de prendre le relais, lorsque le fondateur du lieu prendra sa retraite.

- À la **Ferme 10,** c'est la sortie d'un membre du collectif (retraite), en fin d'année 2024, qui implique de réaliser le travail d'**évaluation du capital de la ferme** pour l'ensemble du matériel.

LA SORTIE ÉCONOMIQUE

Malgré une gestion parfois difficile de l'émotionnel lors d'un départ, l'enjeu principal est de maintenir la ferme à flots.

*« La ferme doit survivre à un départ » (**Ferme 1**)*

- La **Ferme 6,** réfléchir à la rédaction « de **pactes d'associé.e.s** », qui serviront principalement à cadrer la sortie au niveau économique. L'idée est de ne pas mettre en danger la structure si un.e associé.e décide de quitter l'aventure.

- À la **Ferme 9,** pour sortir du collectif, il faut principalement rembourser les montants de la SCI.

- **Limiter le montant des comptes associé.e.s :**
  - Le collectif de la **Ferme 7** a vécu un départ douloureux et prévoit aujourd'hui de limiter le montant des comptes associés, car c'est une dette que le GAEC a envers son associé.e, et qu'il.elle devra rendre à son départ.

- **Des outils d'aide au départ** :
  - Au lieu de travail et de vie de la **Ferme 14,** (constitués en association), une **caisse d'aide au départ** est prévue pour faciliter la sortie d'associé.e. L'**éligibilité** de cette aide économique au départ est fixée à un an de présence sur la ferme. Cette aide s'élève à **8000 euros** : il est parfois difficile pour le collectif de renflouer les fonds.

Ferme 13

E. QUEL STATUT JURIDIQUE ?

POURQUOI CET AXE ?

Les collectifs agricoles ont **le choix** parmi divers statuts juridiques pour encadrer leurs activités.
Les fermes collectives sont plurielles selon leurs statuts juridiques, et le “Printemps des collectifs” a confirmé l’existence de modalités différentes.

Parmi les 16 fermes visitées :

- 9 sont des **GAEC**
- 4 des **entreprises individuelles** (plusieurs EI sur la ferme)
- 1 **association**
- 1 **EARL**
- 1 **SCOP**
- Deux GAEC ont aussi une **SAS**

CE QUE L’ON SAIT :

La forme la **plus courante** d’association en agriculture est le **GAEC** (Groupement Agricole d’Exploitation en Commun), statut juridique instauré par la loi du 8 août 1962 (Crétin et al., 2023).

Depuis 20 ans, l’installation des jeunes agriculteurices se fait majoritairement sous **forme sociétaire**.

En 2022, c’est le cas de **55,2 %** des jeunes installés, dont 25,2 en GAEC, 16,3 en EARL (l’EARL peut “cacher” une installation individuelle). (MSA, 2023)

Cette tendance influe la répartition des exploitations par statut juridique, qui voit la part des **formes sociétaires augmenter** par rapport à l’installation individuelle.

Répartition des exploitations selon leur forme juridique, région AURA (Recensement agricole, 2020)	Année 2010	Année 2020
Autres statuts	3	6
EARL	9	**11**
GAEC	9	**16**
EI	79	67
Total (en %)	100	100

POINTS DE VIGILANCE POUR LES STRUCTURES D’ACCOMPAGNEMENT

- Les statuts juridiques sont **définis par la loi** et dépendent notamment des **types d’activités** : agricole, artisanales, culturelles, commerciales… Ils peuvent être **multiples** pour un seul lieu.
- Le choix du statut juridique se fait aussi en fonction du **degré de mutualisation** souhaité entre les membres d’un collectif, des « frontières » de ce qu’ils.elles envisagent du « collectif »
- Avant de réfléchir au statut juridique souhaité, **d’abord réfléchir** aux types d’activités envisagées sur le lieu et à l’organisation du travail souhaité. Ensuite le choix du statut juridique sera plus évident. Ne pas faire l’inverse et penser au statut en premier (penser au “contenu” avant de penser au “contenant”).

LE GAEC, STATUT JURIDIQUE CLASSIQUE POUR L'ASSOCIATION EN AGRICULTURE

La majorité des fermes visitées lors de la tournée des collectifs a choisi le statut du **GAEC**, Groupe d'Agricole d'Exploitation en Commun.

- **Ferme 1**
- **Ferme 2**
- **Ferme 3**
- **Ferme 5**
- **Ferme 6**
- **Ferme 7**
- **Ferme 11**
- **Ferme 12**
- **Ferme 15**

La **Ferme 12** a réfléchi à deux fois avant de choisir le statut du GAEC, qui est **plus avantageux du point de vue fiscal** d'après eux.
Des réflexions autour d'un éventuel passage en société coopérative, en SCOP ou SCIC, ont eu lieu mais n'ont pas abouti à un changement de statut. « On aurait voulu faire une comparaison pour voir » : peser le pour et le contre d'un passage en société coopérative.
« C'est pas dit que ça ne revienne pas sur la table ».
Le collectif regrette qu'il n'existe **pas** « **de statut approprié à la coopération agricole** » mais refuse de « perdre les avantages », bien qu'ils percevront « une retraite de misère ».

À la **Ferme 2**, les associés du GAEC partagent des objectifs et des valeurs fondamentales qui leur permettent de se retrouver. Ces objectifs se concentrent autour de **trois piliers** : une agriculture favorable à l'environnement, le facteur social et l'économiquement viable.

La **Ferme 6** dispose de **deux statuts** juridiques pour ses activités. Le **GAEC rassemble les activités agricoles** et la **SAS les activités extra-agricoles**, soit les activités commerciales et artisanales. Certain.e.s associé.e.s sont engagé.e.s soit dans le GAEC, soit dans la SAS, comme c'est le cas d'une personne qui est 100% à la SAS, et s'occupe de la boulangerie et de la librairie. Une autre personne est présidente de la SAS mais est maraîcher.e et donc associé.e dans le GAEC.

Le collectif de la **Ferme 15** naît d'une **reprise familiale** entre deux frères, dont un qui affirme : « on ne voyait pas trop comment assumer la charge de travail tout seul ». Le collectif dispose également d'un **GAEC** et d'une **SAS** pour les activités commerciales (magasin à la ferme).

Il n'existe pas « de statut approprié à la coopération agricole »
*(**Ferme 12**)*

L'ASSOCIATION

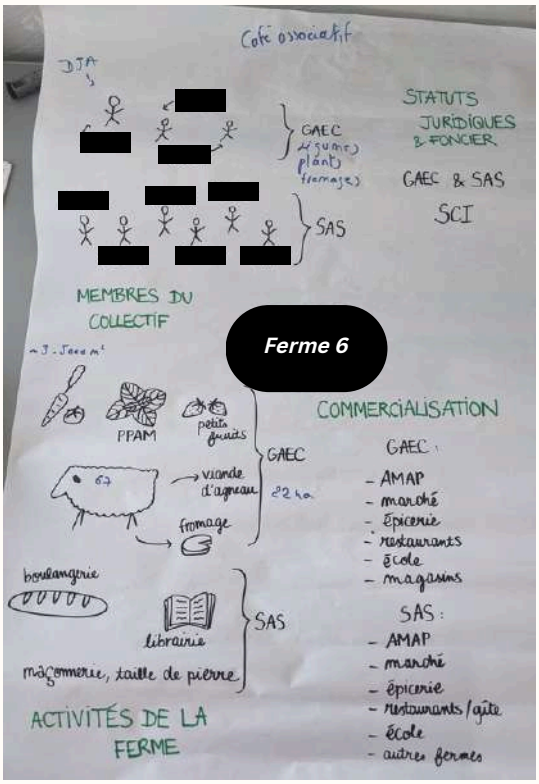
L'association permet de **décorréler la propriété de l'usage.**

À la **Ferme 14**, le lancement s'est fait en **EARL**. Rapidement, les membres du collectif ne voulaient plus être propriétaires d'une partie de la ferme : « la solution c'est l'association ». Une **association loi 1901**, voit alors le jour. Le choix de l'association représente une **critique de la propriété privée**, le collectif ne souhaitant pas adopter les modèles classiques de l'association en agriculture, les « GAEC et EARL [qui] continuent ce modèle ».

L'association leur permet d'être en accord avec leurs valeurs, « pas de lien de subordination », et permet la **couverture sociale** des personnes qui seraient de passage sur la ferme.

C'est donc **l'association qui est exploitante,** les membres du collectif sont **bénévoles** et non salarié.e.s, ils n'ont pas de statut agricole. « On a choisi ce modèle car on est proches de Longo Maï » (communauté coopérative internationale, d'autosubsistance). Une seule personne est déclarée cheffe d'exploitation à la MSA.

*GAEC + SAS à la **Ferme 6***



L'EARL

À la **Ferme 10**, le choix du statut juridique s'est porté sur l'EARL (tous associés à 25%) car le GAEC n'était pas compatible avec leur configuration pour deux raisons :

- Le GAEC autorise la **pluri-activité*** sous deux conditions cumulatives : que l'activité extérieure soit accessoire et qu'elle corresponde à 536 h de travail annuelles maximum (un tiers temps). Or, un associé de la **Ferme 10** est pluri-actif, il travaille à 60% dans un centre de gestion, alors que l'autorisation maximale est d'un tiers temps pour une activité extérieure au GAEC.

- Aussi, le GAEC ne permet pas de pratiquer des **activités de nature commerciale**, alors que le collectif fait de la prestation de services (chaine d'abattage de leurs volailles).

L'inconvénient est de **ne pas bénéficier de la transparence GAEC**, et de ne pouvoir demander qu'**un seul crédit d'impôt bio** pour l'ensemble des associés par exemple. Mais aujourd'hui, « en termes de souplesse, ça [leur] convient ».

UN COLLECTIF COMPOSÉ D'ENTREPRISES INDIVIDUELLES, C'EST POSSIBLE ?

Les fermes collectives n'excluent pas le choix de l'entreprise individuelle (EI) pour cadrer les activités présentes sur la ferme. En effet, **plusieurs entreprises individuelles** peuvent coexister sur un même lieu, l'aspect « collectif » concerne alors la **mutualisation des outils de production** (foncier, bâti, matériel) et/ou le **lieu de vie.**

À la **Ferme 13,** les paysans disposent chacun de leur entreprise individuelle et louent le matériel, bâti et terres à l'association propriétaire des lieux.

À la **Ferme 4,** on dénombre 3 EI, avec 3 cotisant.e.s solidaires. Pourquoi avoir fait ce choix ? Le collectif avance « des **choix politiques et économiques** : (…) c'est plus **souple** pour plein de choses ».

À la **Ferme 9**, chaque maraîcher a son exploitation individuelle et décide de ce qu'il souhaite faire : « on a chacun nos feuilles de route (…) sans demander l'avis de tout le collectif ».

« On sait quelle parcelle est utilisée par qui »
(***Ferme 9***)

Ce qui peut aussi pu motiver le choix d'entreprises individuelles, c'est les différences d'investissement dans l'outil de travail, les différents rythmes, besoins et envies au démarrage de l'activité.

*un chef d'exploitation est dit pluri-actif dès lors qu'il exerce plusieurs activités dont l'une est agricole, MSA, 2023

FOCUS SUR LE STATUT COOPÉRATIF EN AGRICULTURE

La **Ferme 8,** autrefois sous le statut GAEC, a choisi de passer en SCOP en 2017 (Société Coopérative et Participative ou Société Coopérative de Production).

Un démarrage en GAEC
Le collectif avance que le statut GAEC est « **hyper facilitant niveau économique** mais pour faire rentrer et sortir des associé.e.s c'est compliqué » et représente des coûts financiers. Toutefois, le collectif considère qu'il est « pratique de démarrer en GAEC ».

- La SCOP agricole a plusieurs **avantages** et répond à des **visions politiques**. Les membres du collectif disposent du statut de « **salarié.e-associé.e** », qu'ils.elles obtiennent à partir de 1000 euros (objectif fixé à 8000 euros par personne pour équilibrer)

- Le statut SCOP permet de « **faciliter les entrées et sorties** » et est réfléchi ici comme un outil pour « faire en sorte que les **individus s'investissent** dans la ferme ».

La volonté est aussi d'« avoir un truc collectif, à la différence d'un GAEC qui est plus comme la somme d'individus » (***Ferme 8***)

- La SCOP c'est également un « **outil anticapitaliste** », qui ne rémunère pas les parts sociales En cas de **dissolution** de la structure, le **résultat sera redistribué** à d'autres SCOP ou structures de l'ESS (Économie Sociale et Solidaire). On veut « changer de mode de réflexion, on n'a pas envie d'être dans cette logique d'investissement ».

- Autre avantage, non négligeable : la SCOP offre une **protection sociale** plus intéressante pour ses salarié.e.s-associé.e.s.

- La SCOP permet aussi d'associer des **activités non-agricoles**, que ne permet pas le GAEC, et de tout gérer dans une seule structure, avec une seule comptabilité.

- Récemment, aux membres des SCOP agricoles a été reconnu le **statut d'agriculteur.rice actif.ve,** qui permet d'obtenir les aides PAC ainsi que celles de l'Agriculture Biologique.

- Le **statut de chef.fe d'exploitation n'est cependant pas encore reconnu.** La SCOP ne permet pas de transparence des aides, ni de demander la DJA (Dotation Jeune Agriculteur). Le crédit d'impôt bio est perçu une seule fois, alors qu'en GAEC la même enveloppe est distribuée à chaque membre du collectif. « Il faut **trouver des contreparties pour financer ce statut** », comme les aides issues des fonds ESS, auxquelles est éligible la **Ferme 8.** La ferme fait aussi des levées de titres participatifs*.

*« Les titres participatifs constituent aujourd'hui la méthode la plus efficace pour lever des fonds propres en coopérative tout en garantissant une rémunération aux investisseurs. L'investissement, rémunéré par contrat et sans prise de position au capital, s'étend à une durée minimale de 7 ans. Ils ne sont pas amortissables mais peuvent être cédés ». Définition extraite de start-scop.fr

F. QUELLE RÉPARTITION DES TÂCHES ?

POURQUOI CET AXE ?

La question de la répartition des activités et des tâches est **au cœur de la définition** du « collectif » : quelles sont les **frontières du collectif,** jusqu'où les membres de la ferme « font collectif » ?

Cette question est souvent liée à la **structuration juridique** de la ferme, aux **envies** des membres du collectif de partager, de se spécialiser, d'être polyvalent.e.s, et de se partager plus ou moins la charge mentale, de défendre une **égalité** dans les tâches...

CE QUE L'ON SAIT :

Les fermes collectives mettent en œuvre un **système d'activités plus ou moins en interaction** (Laurant, et al, 2021).

Maëla Naël distingue les **fermes partagées** des **fermes communes.** Ces dernières sont celles qui mutualisent davantage que les premières : elles se partagent le chiffre d'affaires, les bénéfices et pertes et se répartissent le travail et la charge mentale des activités.

POINTS DE VIGILANCE POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

- Attention aux **déséquilibres** dans les rôles entre les membres du collectif, sauf si c'est souhaité
- Ces déséquilibres peuvent se traduire en formes de **pouvoir** : un.e membre a une meilleure connaissance comptable et financière et donc détient les clés de compréhension et donc de décision sur des **choix stratégiques** pour l'ensemble de la ferme. Une des solutions peut être d'instaurer un fonctionnement par **binôme** ou par **roulement**, d'autant plus sur ces **tâches à "enjeux".** Une autre idée est celle de **faciliter la compréhension** et donc **la transmission des savoirs,** via un **partage de documents, accompagnés d'explications.**
- Le choix d'**externaliser** certaines tâches (gestion comptable par exemple) a **un impact** sur les orientations stratégiques de la ferme. Sans comptabilité de suivi, les associé.e.s "pilotent" la ferme sans avoir une idée précise des chiffres de l'année en cours.
- L'**idéal de polyvalence** entre ateliers peut être défendu par les porteur.ses de projet, souvent au stade d'émergence du projet. Dans les faits, cette polyvalence (dans la réalisation des tâches et responsabilités de celles-ci) est souvent **restreinte** et circonscrite dans un seul atelier.

POLYVALENCE

L'idée de polyvalence dans les activités est souvent un **idéal revendiqué** au début de la réflexion ou de l'activité de la ferme. Les fermes collectives permettent en effet d'avoir une **diversité de tâches et d'activités** sur un même lieu.

À la **Ferme 8,** les membres du collectif sont polyvalent.e.s sur les ateliers : pour **chaque tâche, 2 ou 3 personnes** ont la capacité de faire. « 3 personnes par pôle pour pas que ça se casse la gueule ». Le collectif essaie aussi de faire tourner sur les tâches qui représentent davantage en termes d'enjeux.

Les associé.e.s de la **Ferme 2** sont passés d'une spécialisation au choix du roulement. Quand le collectif comptait deux associés, « c'était très sectorisé ». Alors que « tout le monde était un peu à sa place », arrive un troisième associé. Aujourd'hui, le collectif fonctionne par **roulements**, « comme ça tout le monde fait tout ». « On essaye de tous désherber, sinon ça créé du ressentiment ».

Plus le collectif grandit, « plus on a nos spécialisations »
*(**Ferme 5**)*

À la **Ferme 5,** les associé.e.s tiennent à ce que chacun.e « soit capable de tout faire », que chacun.e soit **pluri-compétent.e.** Plus le collectif grandit, « plus on a nos spécialisations ».

À la **Ferme 11,** les associés sont polyvalents sur la partie cueillette et la gestion des commandes. Ils se répartissent le reste des activités **par goût**. Néanmoins, chacun reste dans les **compétences qu'il a apporté** à son entrée dans le GAEC. Finalement, tout le monde a sa spécialisation mais il faut savoir gérer l'ensemble de l'exploitation. « Il faut être capables d'être efficaces, ne pas se marcher sur les pieds ».

« On est tous capables de se faire remplacer »
*(**Ferme 11**)*

Le collectif de la **Ferme 10** explique qu'au démarrage du projet, il portait l'idéal de polyvalence dans les activités et tâches de la ferme. « À la base, on voulait tous tout faire ». Finalement, ils se sont rendu compte très vite que ce n'était « pas possible de tout faire ».

« À la base, on voulait tous tout faire »
*(**Ferme 10**)*

Il s'est passé la même chose à la **Ferme 14,** où le fonctionnement au démarrage a été guidé par « **une envie théorique de non-spécialisation** », qui était en fait un idéal. Finalement ils.elles ont basculé d'un extrême de non-spécialisation, à l'autre, et aujourd'hui ils.elles sont en recherche d'un **équilibre entre les deux**.

ORGANISATION PAR ATELIER

Les fermes s'organisent principalement par ateliers. Rares sont celles dans lesquelles les associé.e.s sont pluri-compétents et tournent sur toutes les activités.

La **Ferme 3** dispose de deux ateliers. Chacun.e est responsable de sa production dans son atelier mais ils **divisent ce qui est commun** aux 4 membres du collectif (comme l'entretien du matériel commun), car « jusqu'ici, [ce qu'ils.elles aiment] c'est avoir une diversité de tâches ».
Aussi, la répartition des tâches est remise à plat **dès qu'il y a un mouvement** de personne au sein du groupe.

ORGANISATION PAR ATELIER

Le collectif de la **Ferme 1**, c'est 5 personnes, réparties sur deux ateliers. Sur toute tâche, normalement trois personnes sont capables d'être **en autonomie** (**pour réaliser la tâche**). Les **affinités** avec les tâches influencent aussi leur répartition au sein du groupe.

RÉFÉRENT.E / RESPONSABLE D'ATELIER + BINÔME

Les collectifs mettent souvent en place des responsables/référent.e.s d'atelier.

À la **Ferme 8**, les référent.e.s/responsables **portent la parole** de leur atelier dans les réunions collectives.

« Avant, on n'avait pas de référent.e mais on finissait nos réunions à 22h » (***Ferme 8***)

C'est notamment dans une **logique d'efficacité** que les responsables ont été choisi.e.s.

La **Ferme 12** dispose de 2 ateliers distincts, qui permettent de **libérer en charge mentale**, celle qui concerne l'autre atelier : « ça c'est hyper confortable, t'as pas tout à gérer ».
Le collectif affirme cependant que maintenant qu'ils sont 4, ils essaient « de faire des ponts pour **ne pas être déconnectés**, maintenir des liens ».

« Ce qui est compliqué c'est d'avoir le même niveau d'exigence (...), c'est pas évident » (***Ferme 12***)

À la **Ferme 12**, au sein d'un atelier, **le binôme** se répartit les tâches selon les **préférences** de chacun et en ayant en tête l' « objectif de base sur la ferme qui est l'autonomie ».

À la **Ferme 7,** l'organisation du travail est pensée par atelier. Une associée est responsable de l'élevage laitier, « **une casquette qui est lourde** » puisque les volumes de lait produits constituent « **une grosse partie du chiffre d'affaires** ».

« On a chacun des pôles de responsabilités » (***Ferme 7***)

Le collectif veille à répartir les activités et les responsabilités tout en garantissant une **polyvalence** : « on a une certaine polyvalence, on peut se donner des petits coups de main ».

À la **Ferme 6,** l'organisation du travail est réfléchie telle que tous les ateliers sont gérés en binôme, sauf en boulangerie, où les associé.e.s sont plus nombreux.ses.
Le collectif fonctionne par « référent.e » d'ateliers mais il évite de trop sectoriser et a recours à l'**entraide**, comme ça a été le cas pour le chantier de la bergerie.

Le collectif de la **Ferme 10** essaye d'être **en binôme à chaque fois** sur les activités.

Il fonctionne aussi par référents et sous-référents.

ENTRE ASSOCIÉ.E.S / SALARIÉ.E.S

Tous les collectifs n'ont pas de salarié.e.s et pour ceux qui en ont, la relation diffère d'une ferme à l'autre, tout comme les tâches confiées.

À la **Ferme 11** le sujet de l'**équité** est en discussion en ce moment par rapport à la répartition des tâches entre associés et salarié.e.s. Longtemps, les salarié.e.s ont eu un **rôle super important**, quand la ferme était constituée de seulement 2 associés. Plus les années passent et plus le nombre d'associés augmente. Par conséquence, les responsabilités des salarié.e.s ont baissé. Aussi, puisque les **salarié.e.s sont permanent.e.s** d'année en année, une relation de proximité et de confiance s'est établie. Les associés « s'ajustent à leurs envies [aux salarié.e.s] selon les années » et essayent « quand même de **leur donner des responsabilités** ». Une salariée vient ainsi en appui sur la comptabilité et la facturation, tandis qu'une autre est responsable du suivi sanitaire (elle observe et déplace les auxiliaires…), puisque c'est « sa passion ».

DES OUTILS

Les collectifs inventent parfois des outils qui servent à appuyer l'organisation du travail.

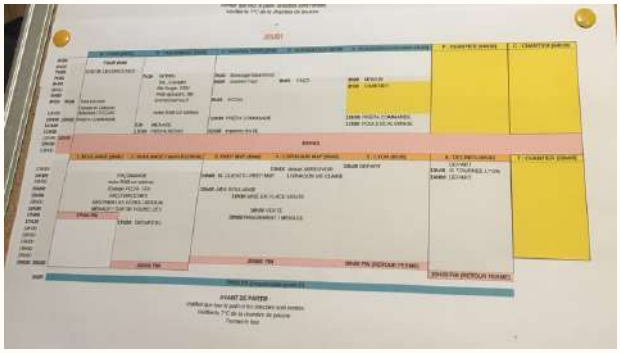
Le collectif de la **Ferme 11** a imaginé un **tableau** qui répertorie les tâches et activités, spécifiques selon le jour de la semaine, pour se les répartir.
Le tableau est utilisé avec un code couleur, qui permet de repérer le type et la récurrence des tâches. Il permet d'avoir une **visibilité sur 15 jours**, et de savoir qui sera là quel jour. **Un.e référent.e salarié.e** est désigné.e, pour des questions qui surviendraient sur le travail. Ce grand tableau d'organisation est **complété par** « **plein de calendriers** : salarié.e.s, stagiaires, vacances, astreintes… ».

À la **Ferme 5,** c'est un **dossier** « **drive** » (outil google) commun qui a été créé pour la gestion financière et comptable. Ce document partagé permet à toutes les pièces d'être accessibles à chacun.e partout. Le collectif essaye « d'**améliorer les outils de partage d'informations** ».

La **Ferme 8** a développé un outil similaire, qui permet de visualiser les tâches à effectuer **sur un mois**.

Outils de la **Ferme 8** pour l'organisation du travail :

- tableau d'organisation du mois à venir (à gauche)
- planning du jour et par atelier (en bas)



CAS DES FERMES À PLUSIEURS EI

Les fermes collectives composées de plusieurs EI pratiquent souvent **l'entraide** entre EI, voire se partagent les **astreintes**, mais surtout se partagent la **gestion du commun**.

Le « collectif » à la **Ferme 9,** c'est le partage des astreintes parfois et de la collaboration mais « comme on ferait avec un voisin qui habite à 1km ». Le collectif voulait se partager le travail à la phase d'installation , pour « pouvoir s'octroyer des week-ends » mais c'est une période pendant laquelle « c'est **compliqué de partager les astreintes** », du fait des risques de « foirage », plus élevés au démarrage, et qui impacteraient grandement l'activité.

« C'est pas facile pour tout le monde de demander de l'aide »
(***Ferme 9***)

À la **Ferme 13,** il n'y a pas de partage d'astreinte mais les paysans ont recours à de **l'entraide**.

À la **Ferme 4,** les paysan.ne.s mutualisent pendant des chantiers collectifs, lorsqu'il y a besoin de « **gros coups de main** », ainsi que pour l'entretien du commun.

UN MANQUE D'EFFICACITÉ

Deux collectifs ont pointé un manque d'efficacité dans la répartition des tâches. Il s'avère que ce sont deux GAEC maraîchers, avec un unique atelier.

À la **Ferme 5,** le collectif pourrait gagner en efficacité, il affirme : « on réfléchit sur la même chose (...) il y a encore de la perte de temps ».
Il s'agit de trouver un **équilibre** entre partager tout et pouvoir être autonome sur une tâche/décision.
Des petites règles sont à instruire. Par exemple, pour des **achats qui excèdent 300 euros,** « **il faut en parler** » au collectif.

« On réfléchit sur la même chose (...) il y a encore de la perte de temps »
(***Ferme 9***)

Les associés de la **Ferme 2** affirment : « aujourd'hui, on fait tout ensemble ». Ce qui peut être bien car « le maraîchage c'est une somme de tâches ingrates : vaut mieux se répartir » mais le collectif dispose tout de même d'une « **marge de progression au niveau efficacité** ». En découle une charge mentale portée par tous et donc pas vraiment répartie. Des réflexions avaient été amenées sur la possibilité de se répartir par cultures. Cette idée posait le problème de **concentration de la charge mentale d'une production sur une seule personne** et en termes techniques, une **concurrence dans l'utilisation du matériel,** dont les référents de cultures auraient eu besoin simultanément.

GESTION DES REPAS

Les fermes disposent généralement d'une cuisine commune. La plupart du temps les repas sont pris ensemble, cuisinés à tour de rôle. C'est le cas à la **Ferme 1**, à la **Ferme 5**, ainsi qu'à la **Ferme 14**, où les repas du midi sont pris ensemble et leur **préparation est tournante.**

À la **Ferme 10,** c'est une ancienne associée sur la ferme, aujourd'hui à la retraite, qui cuisine pour les associé.e.s tous les midis.

LA COMMERCIALISATION

Mutualiser la commercialisation

La **Ferme 2** n'a qu'un seul atelier de production, donc la commercialisation est commune, et les associés s'organisent par roulement pour la gestion et le temps de vente. Le tout nouveau débouché, un magasin de producteurs, **vient questionner ce roulement** car il requiert de désigner une seule personne référent parmi les associés. À la **Ferme 8** aussi, toustes les membres du collectif s'occupent de la commercialisation, d'autant plus que « la vente ça prend énormément de temps », et qu'il y a beaucoup de créneaux en soirée (AMAP...).

100 % de la production de la **Ferme 12** part en AMAP (commercialisation des deux ateliers est donc mutualisée), ce qui permet de **gagner beaucoup de temps** de commercialisation.

« Mutualiser la commercialisation ça diminue quand même nettement le temps de travail »
(***Ferme 3***)

Les associé.e.s de la **Ferme 1** se sont réparti la commercialisation en attribuant **à chaque personne un lieu de vente** attitré, dont elle gère la vente et porte la charge mentale.

À la **Ferme 6,** la commercialisation est commune, mais pas pour tous les débouchés : l'AMAP du Plateau est livrée en pain mais pas en maraîchage.
« C'est tellement plus simple de mutualiser la commercialisation des deux structures » [SAS + GAEC]
Au marché, il y a une seule caisse mais les ventes du GAEC sont séparées de celles de la SAS. Ce fonctionnement leur permet de distinguer les ventes de chaque structure.

Séparer la commercialisation

Les fermes collectives composées de plusieurs El **mutualisent rarement leurs débouchés**. C'est le cas de la **Ferme 9** et de la **Ferme 13.**

GESTION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE

Tandis que la comptabilité est gérée par un seul associé à la **Ferme 6**, à la **Ferme 3** les associé.e.s ont fait le choix de vraiment se répartir la gestion économique de la ferme.

Néanmoins, la **Ferme 6** a pour projet de **basculer en binôme** sur la gestion comptable, pour deux raisons :

- l'associé.e qui s'en charge monte en compétences sur la comptabilité, ce qui peut jouer en **pouvoir sur la ferme.**
- la reprise de cette compétence serait compliqué dans la situation où cet.te **associé.e déciderait de quitter** le collectif

À la **Ferme 8,** la comptabilité était réalisée auparavant avec l'**Afocg**, mais est aujourd'hui confiée à un **expert comptable**, sauf pour la saisie.

À la **Ferme 2,** la comptabilité est **externalisée** et ne permet donc pas d'être dans une comptabilité de suivi. C'est le contraire à la **Ferme 11**, qui, avec l'arrivée récente d'un nouvel associé ayant des compétences en comptabilité, permet d'avoir une projection sur l'avenir, ne pas devoir attendre la fin de l'année comptable avant d'avoir les chiffres. Cette **comptabilité de suivi,** « permet de tout peaufiner, d'aller vraiment plus loin » en termes de finesse du plan comptable.

À la **Ferme 9,** pour la gestion des SCI, un système de binôme a été décidé pour s'occuper de la comptabilité, et le collectif fait aussi appel à un cabinet comptable.

À la **Ferme 15**, la gestion administrative revient à deux associé.e.s, tandis que la gestion comptable est confiée à un salarié de la ferme. Les associé.e.s de la **Ferme 1** essaient d'avoir des **responsabilités tournantes** sur les tâches administratives.

G. QUELS MODES DE GOUVERNANCE ?

POURQUOI CET AXE ?

La question de la gouvernance est **centrale** dans les fermes collectives, puisqu'elles **se partagent** un lieu de travail, des outils et souvent l'activité en elle-même (plusieurs personnes travaillent sur le même atelier). La gouvernance concerne l'**organisation du travail**, les **modes de prise de décision**, les **règles** générales sur la ferme. Cette gouvernance s'appuie parfois sur une **formalisation, des fois par écrit**, tandis que d'autres fois tout est **informel.**

Les choix de gouvernance **évoluent** aussi en fonction des **contraintes extérieures** : la formalisation nécessite d'y accorder du temps. Ce temps de formalisation « saute » souvent, bien que les collectifs n'en soient pas satisfaits.

CE QUE L'ON SAIT :

Dans le cadre d'une gestion partagée de la production agricole, il est important de **prévoir des temps collectifs.** Ces temps collectifs, organisés de façon formelle par un groupe, peuvent concerner la **répartition des ressources** entre les différentes activités ou des **tâches à réaliser** (Laurant et al., 2021)

Alors que certain.e.s auteur.rices avancent la **diversité** des processus de gouvernance à l'intérieur du groupe, Louis Crétin et ses collègues (2023) en relèvent **l'homogénéité**. Ceux-ci sont pourtant formalisés de deux manières :

- de façon régulière (en réunion)
- ou de façon implicite (Bonnel, 2020 ; cité par Crétin et al., 2023).

La thématique de la gouvernance fait l'objet des **recherches de post-doctorat** de Delphine Laurant.

POINTS DE VIGILANCE POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

- Prise de décision : sur **combien d'acteurs** repose la décision ? **Qui décide de quoi** (lien avec l'ancienneté dans le collectif, à la propriété des moyens de production, à la séparation des activités) ?
- Quelle participation, place et prise en compte des avis des **salarié.e.s, stagiaires, ou des nouveaux.elles arrivé.e.s ?**
- La formalisation de temps de discussion **facilite l'intégration** de nouveaux.elles associé.e.s et l'inverse peut le compliquer, lorsqu'il y a **beaucoup d'informel à** « **percevoir** » de soi-même et à intégrer
- « **Efficacité** » des réunions : attention aux réunions trop longues, qui manquent de cadrage (pas d'ordre du jour, ni de maître.sse du temps), qui **reportent la prise de décision** et ne favorisent pas la dynamique de groupe, voire entraînent une **lassitude. Clarifier l'objet de la réunion** (organisation quotidienne réunion de stratégie etc)
- La formalisation de temps de réunions ou de documents écrits permet d'**éviter des conflits ou de travailler à les résoudre**

ÉVOLUTION DES MODES DE GOUVERNANCE

Les collectifs n'ont pas toujours eu la même stratégie (dans le temps) en termes de gouvernance, **elle évolue** en fonction des besoins et envies, notamment lorsque le **collectif s'agrandit. Le manque de temps et/ou l'habitude impactent aussi les modes de gouvernance.**

Vers moins de formalisation

Ferme 5 : À l'époque où le GAEC était composé de 3 associé.e.s, lorsqu'il n'y avait pas d'enfants, « on avait du temps pour discuter ». Un GAEC à 5, ça implique nécessairement de **moins se croiser**, les « temps de rencontre et d'échange » sont restreints, et a « des **impacts sur l'organisation** ».

Ferme 4 : Auparavant, le collectif s'organisait des réunions plus formelles, dont une réunion d'organisation et une réunion de fond. Aujourd'hui ces réunions se déroulent de **façon informelle**, « l'idée c'est de repartir sur des réunions plus formelles avec l'arrivée des nouveaux.elles » (le collectif intègre bientôt 2 nouveaux.elles associé.e.s).

Ferme 10 : le collectif s'organisait une heure de réunion le lundi midi en visio, pour planifier la semaine, mais a tendance à ne plus tellement s'y tenir : c'est un « truc **à remettre à place** ».

« C'est une nécessité, ça prend du temps mais si tu ne prends pas ce temps, ça ne marche pas »
(***Ferme 14***)

Vers davantage de formalisation

Ferme 12 : Avant l'arrivée du nouvel associé, aucun moment formel de discussion n'était prévu dans la semaine. Aussi, aucun protocole n'existe pour la gestion des tensions mais le collectif a développé des outils pour éviter que les tensions perdurent, comme des tableaux d'organisation de la semaine à venir.
« Si on était 10 [personnes] on ne serait pas restés dans l'informel »

Ferme 10 : « Instituer des réunions, c'est indispensable ». Lorsque le collectif était seulement composé du couple, « la discussion elle [était] continue ». Mais dès que le collectif s'est **élargi,** organiser des réunions est devenu indispensable.

Ferme 14 : le collectif a décidé d'instaurer de nombreuses réunions formalisées (4 types de réunions, le détail sur les pages suivantes). Pourquoi ?
Tout ne s'est pas décidé au démarrage : ces outils sont **nés d'une insatisfaction** et se sont construits au fur et à mesure. « C'est une nécessité, ça prend du temps mais si tu ne prends pas ce temps, ça ne marche pas »

Ferme 7 : La ferme a connu la transmission d'un collectif à un autre collectif. Le collectif précédent avait commencé les réunions quand deux des anciens associés avaient accueilli de nouveaux.elles associé.e.s. Les réunions et les comptes-rendus se sont officialisés **avec l'arrivée d'un nouvel associé,** du collectif de « jeunes » qui « avait identifié que le **facteur humain était important** ».

DÉSAMORCER OU... OUBLIER ?

Ferme 11 : En cas de conflit, le collectif essaie « de désamorcer très vite ». Mais puisque « c'est normal de ne pas être d'accord », la discussion permet d'apaiser et de comprendre qu'il n'y a **pas de conflit mais seulement des désaccords**. « On n'est pas d'accord sur tout » notamment sur les cultures, les investissements. L'attitude à adopter est celle d'« être vraiment **à l'écoute** avant de balancer ses idées ».

« On a tendance à mettre sous le tapis »
(***Ferme 7***)

Ferme 7 : Des points de discorde peuvent exister, et parfois fermer les yeux ou **retarder la discussion** est l'option choisie.

À l'inverse, à la **Ferme 4** : le collectif « se gueule dessus avec bienveillance ». Il ne « faut pas éviter les conflits (...), il faut que ça sorte ».

UNE RÉUNION HEBDOMADAIRE

Ces réunions sont principalement instaurées **pour l'organisation du travail** : la répartition des tâches quotidiennes etc. Elles servent aussi à **fédérer le groupe**, à faciliter le transfert d'informations. Les réunions suivent généralement un « **ordre du jour** », qui inclue souvent un « **moment météo** », qui permet de questionner le bien-être des personnes du collectif.

La **Ferme 11** s'organise deux réunions dans la journée : une matinale et une « bilan de journée », qui permet de revenir sur la journée passée et de préparer un peu celle du lendemain.

Certains collectifs **mélangent tous les sujets** dans les réunions, comme à la **Ferme 12,** où des réunions hebdomadaires sont organisées et « c'est là où tout doit sortir, pas que le travail ». À la **Ferme 6**, la réunion hebdomadaire est un lieu ouvert à des réflexions autres que les spécificités routinières et la répartition des tâches, et permet de demander « qui a besoin d'un coup de main ».

Cas d'un collectif de vie :

À la **Ferme 14** ont lieu deux réunions hebdomadaires, qui séparent le collectif de vie du collectif de travail.

- **Collectif de travail** : le lundi matin permet d'organiser la semaine et réunit tous les groupes d'activités.
- **Collectif de vie** : le lundi après-midi est mobilisé pour discuter des points « divers », comme la gestion des voitures, « tout ce qui n'est pas organisation des activités ».

« C'est nécessaire mais ça reste une demi-journée dans la semaine »
(***Ferme 14***)

DES GROUPES DE TRAVAIL

Parfois les collectifs accordent des moments particuliers pour discuter sur des **sujets de fond**, et non sur de l'opérationnel.

C'est le cas de la **Ferme 6** où des réunions de fond sont axées sur des prises de décisions, qui débouchent ensuite sur des **groupes de travaux.** Ces groupes restituent ensuite leurs réflexions en grand groupe, ce qui « permet de creuser des sujets ».

La **Ferme 14** s'organise aussi ce type de moment, ponctuellement, **entre permanent.e.s** du lieu. Sont discutés : les statuts, l'accueil de nouveaux.elles ou encore l'indemnité retraite…

DES TEMPS ANNUELS

Des temps annuels comme des **Assemblées Générales** (**AG**) ou des **séminaires** sont prévus dans certaines fermes.

À la **Ferme 11,** l'AG permet de faire le point sur les résultats, et d'identifier les objectifs de l'année à venir.

Le séminaire annuel de la **Ferme 6** est l'occasion de réfléchir aux projections économiques de la ferme.

D'AUTRES TEMPS

Les associés de la **Ferme 11** s'organisent une « **météo mensuelle** ». Ce temps permet de discuter des ressentis, de « trucs qui chagrinent ») et est l'occasion de « faire ressortir les tensions ». Il permet de prendre le temps et d'**être vraiment à l'écoute** l'un de l'autre. Les discussions sont cadrées par un ordre du jour et un.e maître.sse du temps. Les décisions sont ensuite écrites.

Les associé.e.s de la **Ferme 14** organisent le même « **moment météo** » **mensuel,** avec le collectif de vie au complet mais aussi qu'entre membres permanent.e.s (les membres du collectif de travail, sauf stagiaires). S'ajoutent, **4 fois dans l'année**, « les changements de saison » : un point météo approfondi, à chaque changement de saison (printemps-été-automne-hiver).

À la **Ferme 5** les associé.e.s arrivent 30 minutes « en avance » pour organiser la journée qui arrive. Ponctuellement ils organisent d'autres réunions, « **quand il y a besoin** de discuter ensemble, quand il y a besoin de trancher ». Des moments de régulation peuvent avoir lieu, mais puisque « les tensions ne concernent pas toujours les 5 » membres, les personnes concernées discutent entre elles.

À la **Ferme 6,** en plus de la réunion hebdomadaire, le collectif se réunit **par groupe d'activité**. Le groupe boulangerie se réunit toutes les trois semaines, pour « réfléchir à ce qui va, ce qui ne va pas » et pour planifier les semaines suivantes. « C'est confort d'avoir une organisation sur les 3 semaines à venir ». Chaque fin de semaine, le groupe maraîchage prépare la semaine suivante.

Le collectif de vie et de travail de la **Ferme 9** organise différents temps de réunions, alors qu'« avant [il] mélangeait tout » :

- Une fois par mois a lieu la réunion « gérance », qui s'intéresse à la gestion du foncier. À l'issue de chaque gérance, des sous-groupes sont créés et se réunissent ensuite en « réunions mensuelles de gérances »
- D'autres temps sont décidés pour « gérer les conflits, la vie des habitant.e.s… »
- Le collectif en entier ne participe pas à toutes les réunions puisque « tout le monde n'est pas concerné par tous les sujets : « il y a des habitant.e.s pas associé.e.s…. »

L'INFORMEL

Cas de la **Ferme 2 :**
Le collectif regrette le **manque de temps** et d'être pris dans le quotidien : « on passe beaucoup de temps à courir et on ne passe pas de temps à formaliser (…) il nous manque des informations ». Il se questionne sur « comment formaliser efficacement ». **Aucune réunion hebdomadaire** n'est prévue dans le planning de la semaine.

Le collectif réfléchit à l'organisation du travail sur des **temps informels :** « on est tout le temps en train de parler boulot ».

- Le matin c'est café et puis 10 minutes d'organisation
- Le midi c'est réflexion sur l'organisation de l'après-midi
- La stratégie de la ferme s'établie sur le temps du déjeuner
- Le vendredi, le collectif essaye « au moins de lister quelques gros chantiers pour le lundi ».

Dès lors que le collectif fonctionne beaucoup de façon informelle, l'**intégration du.de la nouvel.le associé.e est plus complexe.**

À la **Ferme 2,** le dernier associé arrivé apprend encore le métier, et travaille avec des « personnes expérimentées, qui n'ont jamais rien noté et pour qui noter sur un tableau est un peu redondant ».

Les **temps du midi** sont largement utilisés comme moments informels, et font office de temps de réunion, comme à la **Ferme 8** ou à la aux **Ferme 10.** Les repas du midi sont pris ensemble et font partie de ces nombreux temps informels qui font circuler les informations. À la **Ferme 7,** le temps du café le matin, de cuisine et de repas le midi, permettent aussi de transmettre et de « fluidifier l'information ».
D'autres collectifs préservent ce temps du midi pour **déconnecter** et essayer d'éviter le sujet « travail ».

UN RÈGLEMENT INTÉRIEUR/UNE CHARTE

Certains **statuts juridiques** exigent la rédaction d'un règlement intérieur à la création de la structure (GAEC notamment), d'autres ne l'exigent pas mais certains collectifs préfèrent tout de même mettre à plat ce qui les rassemble. Il sert aussi à fixer les règles d'organisation. Ces documents sont **parfois utilisés, parfois mis de côté,** et souvent **peu mis à jour.**

« Pensez à écrire, bien marquer les choses, sur quoi on peut se baser » (***Ferme 7***)

Le collectif de la **Ferme 11** a rédigé un règlement intérieur, qui est sont **modifié tous les ans.**

Pour ce collectif (**Ferme 11**), c'est l'occasion de discuter « de petits trucs qui peuvent devenir de grosses épines dans la chaussure ». Le GAEC a aussi élaboré un « blason » dans lequel des **valeurs communes** sont traduites en mots-clés (humain, qualité, environnement, biodiversité) et qui cadrent l'activité.

Ferme 9 :

- Une **Charte commune** a été écrite, qui n'était « pas hyper fournie de base » mais a été revue, **étoffée, avec l'arrivée** de nouveaux.elles membres dans le collectif
- Certaines « **contraintes éthiques** » ont été définies : « l'agriculture biologique et des circuits de commercialisation responsables »
- La Charte a été peu utilisée, notamment pour l'intégration de nouvelles personnes au collectif. Ce manque d'utilisation a abouti à des **incompréhensions et/ou mauvaises interprétations** sur les usages et valeurs. C'est pourquoi le collectif met en garde sur le besoin de « se mettre tous ensemble d'accord sur les valeurs ». En ce moment, une évolution de la Charte est en cours de discussion : « on prend le temps de le faire bien »

Ferme 13 :

- La ferme, dont la propriété revient à une association, a explicité son fonctionnement par la rédaction d'un règlement intérieur à la création. Le concept de l'**agriculture paysanne** y est détaillé et **guide les pratiques** sur place
- L'objectif de la ferme « c'était de faire un lieu de vie, pas qu'agricole »

Ferme 5) :

- Le GAEC dispose d'un règlement intérieur, dans lequel sont surtout écrites « des **clauses sociales**, notamment au niveau du temps de travail : en cas d'accident, de grossesse ». Dans ces cas a été décidé du maintien de la rémunération.
- Le collectif relève qu'il « faudrait réactualiser » ce document, bien qu'il ait été **revu à l'arrivée** successive des nouveaux.elles associé.e.s.

« Il faudrait le réactualiser [le règlement intérieur] » (***Ferme 5***)

UN RÈGLEMENT INTÉRIEUR/UNE CHARTE

Ferme 4 :

- Il est arrivé un moment où les membres du collectif n'avaient **pas les mêmes objectifs**. À ce moment-là, « on a essayé de se dire ce qui nous rassemble, et ce qu'on n'a pas envie de partager ». Une des valeurs écrites sur la charte du collectif c'est « pas de chimie sur les terres ».
- Le collectif n'a pas rediscuté sur des questions de fond depuis deux ans et demi.

« On a essayé de se dire ce qui nous rassemble, et ce qu'on n'a pas envie de partager »
(***Ferme 4***)

À la **Ferme 15,** toutes les règles sont informelles, comme à la **Ferme 3,** bien qu'un règlement intérieur ait été rédigé à la création du GAEC. Le collectif **aimerait revoir cet outil**, pour l'adapter : « c'était notre ambition de le remettre à jour en octobre », avec l'arrivée d'un.e nouvel.le associé.e. En cas de problème de santé, rien n'est écrit ni décidé : « il faudrait qu'on en reparle de tout ça ».

Ferme 10 : Le collectif, en EARL, réfléchit à la rédaction d'un règlement intérieur, qu'il considère comme « très important », bien qu'il n'ait **aucune valeur juridique**.

DES OUTILS

L'arrivée d'associé.e.s s'accompagne généralement de nombreuses questions, notamment lorsque le collectif est déjà "ancien".

Ferme 4

Le collectif s'est formé aux bases de « la **communication non violente** ».
Ces choix de méthodes de communication sont écrits dans des classeurs rangés dans un meuble de la cuisine commune.

Ferme 7

Aujourd'hui, le collectif actuel ne parvient pas à se réunir toutes les semaines, mais a créé des **groupes de discussion WhatsApp**. Plusieurs groupes existent : un « fromagerie », un « associé.e.s ».

DÉSAMORCER OU... OUBLIER ?

Ferme 11 :
En cas de conflit, le collectif essaie « de désamorcer très vite ». Mais puisque « c'est normal de ne pas être d'accord », la discussion permet d'apaiser et de comprendre qu'il n'y a **pas de conflit mais seulement des désaccords**.

« On n'est pas d'accord sur tout » notamment sur les cultures, les investissements. L'attitude à adopter est celle d'« être vraiment **à l'écoute** avant de balancer ses idées ».

« On a tendance à mettre sous le tapis »
(***Ferme 7***)

Ferme 7 : Des points de discorde peuvent exister, et parfois fermer les yeux ou **retarder la discussion** est l'option choisie.

À l'inverse, à la **Ferme 4 :** le collectif « se gueule dessus avec bienveillance ». Il ne « faut pas éviter les conflits (...), il faut que ça sorte ».

LA PRISE DE DÉCISION

La prise de décision devient **plus complexe en groupe que seul.e.**
Des modes de prise de décision différents existent, qui correspondent aux **valeurs** ou **stratégies** (efficacité…) que portent les groupes.

Des décisions par consensus

Ferme 11 :
pour les décisions, « il faut qu'il y ait un vrai consensus », pour lequel il faut « savoir **se donner le temps** ».

Ferme 12 :
la prise de décision n'a jamais été formalisée, l'idée est d'arriver à « une espèce de consensus ». Les décisions **se discutent souvent pendant longtemps** et **sont notées** dans le « cahier vert », un support qui permet de mettre par écrit les décisions prises = un « pense-bête » pour éviter de rediscuter de ce qui a déjà été décidé.
Les **contraintes familiales** de chacun.e interfèrent nécessairement dans les décisions prises au sein du GAEC (pas de détails là-dessus).

« Plus le collectif est gros, plus c'est compliqué de prendre des décisions partagées par tous »
(***Ferme 12***)

Ferme 6 :
les décisions au consensus, par un système de **vote avec options** : pour, pour mais, contre etc. Ce système permet de lancer le débat, d'ouvrir des pistes de discussion.

Ferme 4 :
les décisions sont prises au consensus, en réunions. Mais en « réalité, la première personne qui est arrivée sur place », a une **légitimité plus grande** que les autres.

Ferme 8 :
en SCOP, **1 personne = 1 voix** en termes de pouvoir de décision.

Ferme 9 :
pour les décisions communes, elle se prennent par « consensus de toustes les présent.e.s ».
Le collectif ne dispose **pas d'outil précis** de prise de décision.

Des décisions autonomes

Ferme 9 :
chaque personne décide de ce qu'elle souhaite faire : « on a chacun.e nos feuilles de route (…) sans demander l'avis de tout le collectif ». Chaque entité (entreprise individuelle, association) **décide de ce qui la concerne**.

Ferme 15 :
chaque atelier prend les décisions qui les concernent : « on ne vas pas empiéter sur les décisions des autres ateliers ». Sont aussi entendus les **avis des salarié.e.s**, mais se pose la question de : « jusqu'à quel niveau les salariés donnent leur avis et jusqu'à quel niveau celui-ci est pris en compte ? ». Les décisions sont prises aussi selon l'**investissement nécessaire** qu'elles impliquent et de l'**apport direct** de celles-ci à l'activité de la ferme. Elles doivent aussi s'inscrire dans une dynamique qui correspond à toustes les membres du collectif.

« On ne vas pas empiéter sur les décisions des autres ateliers »
(***Ferme 15***)

Ferme 1 :
pour les décisions générales sur la ferme, « il y a des choses qu'on peut **décider seul.e** ». Ce qui a été établi c'est que pour une décision qui implique de **débourser moins de 500 euros** de la caisse commune, il n'est pas nécessaire d'en discuter avec tout le monde.
Le psychosociologue qui les accompagne a pu les mettre en garde sur **la non-décision** : « toujours repousser la prise de décision, c'est aussi du pouvoir ». Le collectif a vraiment enclenché une réflexion autour de la **notion de pouvoir** à travers la prise de parole, les relations avec l'extérieur…

« Toujours repousser la prise de décision, c'est aussi du pouvoir »
(***Ferme 1***)

LA PRISE DE DÉCISION

Pas de règle de prise de décision

Ferme 5 :
Le collectif n'a pas développé ni ne mobilise d'outils pour prendre des décisions.
Il s'agit de trouver **un équilibre entre le collectif et l'individuel** car dans tous les cas, « le domaine que tu portes est en lien avec l'autre donc les décisions ont des conséquences sur les uns les autres ».
Le collectif « gère de l'opérationnel au quotidien », a « 50 décisions à prendre chaque jour »...

Ferme 15 :
dispose d'une gouvernance « plutôt horizontale », bien qu'il y ait des représentant.e.s d'ateliers.
Prise de décision : le GAEC est composé de personnes avec « des **très fortes personnalités** », il ne faut pas aller jusqu'au vote mais discuter en amont, pour trouver un terrain d'entente commun.
Voter est pour eux.elles synonyme d'**échec**, car « si on va au vote, on va au clash ».

« Si on va au vote, on va au clash »
(***Ferme 15***)

LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

La **Ferme 13** est une ferme associative, sa gouvernance est **collégiale**, et incarnée par le **conseil d'administration** (C.A.) de la ferme, composé de **9 membres**.

- Parmi ces 9 membres, 4 personnes sont retraité.e.s et 5 sont encore en activité.
- Les réunions du C.A. sont mensuelles
- 3 jours avant le C.A., les paysan.ne.s se réunissent pour discuter des problématiques communes et s'accorder sur **une voix paysanne** puisque qu'iels détiennent une voix au sein du C.A. Un.e paysan.ne est envoyé.e comme représentant.e, porte-parole du groupe des paysan.ne.s.
- Sont pris en note les comptes-rendus des C.A. dans un cahier, qui permet d'avoir une **trace écrite** de ce qui est discuté.
- Les membres de l'association se sont réparti les tâches internes de l'association selon les appétences de chacun.e.

« Comme dans toutes les associations, les relations personnelles, c'est le plus difficile »
(***Ferme 13***)

DES CONTRAINTES

« Tout le monde n'a pas forcément l'info, on est nombreux.s.es »
(***Ferme 6***)

Organiser des réunions, c'est **chronophage**, alors qu'en agriculture « on court après le temps » (**Ferme 7**).

Aussi, le groupe peut connaître une certaine **lassitude des réunions**, comme à la **Ferme 6,** où les réunions se déroulaient en soirée, après la journée de travail. Aujourd'hui la dynamique de réunion est moins vive, « on n'a pas envie de faire des réunions (...) c'est moins fluide qu'avant » (**Ferme 6**).

FOCUS SUR LA GOUVERNANCE À LA FERME 1

Le collectif a structuré ses moments de réunions et en a défini le contenu, en **3 temps différents.**

La première réunion

- tous les mercredis à 13h30, entre 1 & 2 h
- organiser le **planning,** les astreintes, les chantiers, sachant qu'il existe déjà un planning d'astreinte
- prévenir de ses indisponibilités, trouver comment se faire remplacer

Avant, les trois temps étaient mélangés et c'était compliqué, là ça permet de mettre dans des cases » (***Ferme 1***)

La deuxième réunion hebdomadaire

- est une **réunion de** « **régulation** », tous les jeudis, entre 1h et 1h30
- idée = résoudre les conflits interpersonnels même si « la réunion de régulation ce n'est pas le seul moment pour gérer l'interpersonnel »
- les 3 premières minutes de la réunion : lister les points positifs de la semaine et la difficulté qui a pu être ressentie par chacun.e
- ensuite, un tour de table, qui amène le collectif à choisir ensemble une problématique à creuser. « C'est le moment pop-up, **chacun balance des solutions** ». Si au fil des semaines, une difficulté revient, le collectif doit impérativement traiter cette question
- une mise à l'écrit : un suivi par un cahier de régulation, dans lequel les points négatifs nommés sont recensés, ainsi que ceux traités en réunions

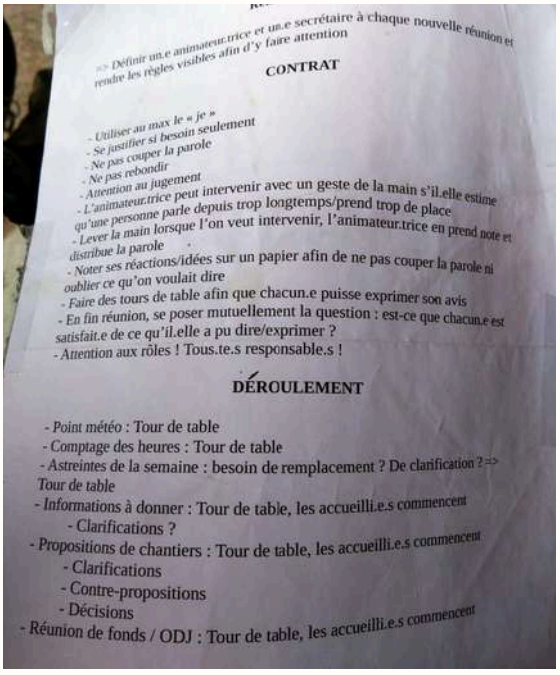
Enfin, une à deux fois par mois, s'organise une réunion de fond

- sont discutées les **orientations stratégiques** de la ferme
- les **décisions sont prises par consentement**, c'est-à-dire lorsqu'aucune objection n'est faite. « Le consensus c'est un enfer d'y arriver »

Aussi, des **réunions de travail** ponctuent le quotidien des associé.e.s, qui sont organisées par atelier : cultures, élevage.

L.a salarié.e participe aux réunions d'organisation et de régulation, qui sont comptées dans son temps de travail.

Déroulé et cadre des réunions



=> Définir un.e animateur.trice et un.e secrétaire à chaque nouvelle réunion et rendre les règles visibles afin d'y faire attention

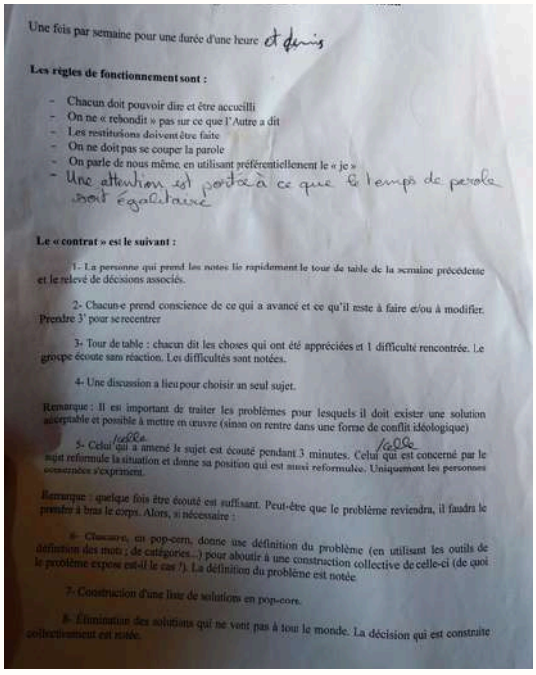
CONTRAT

- Utiliser au max le « je »
- Se justifier si besoin seulement
- Ne pas couper la parole
- Ne pas rebondir
- Attention au jugement
- L'animateur.trice peut intervenir avec un geste de la main s'il.elle estime qu'une personne parle depuis trop longtemps/prend trop de place
- Lever la main lorsque l'on veut intervenir, l'animateur.trice en prend note et distribue la parole
- Noter ses réactions/idées sur un papier afin de ne pas couper la parole ni oublier ce qu'on voulait dire
- Faire des tours de table afin que chacun.e puisse exprimer son avis
- En fin réunion, se poser mutuellement la question : est-ce que chacun.e est satisfait.e de ce qu'il.elle a pu dire/exprimer ?
- Attention aux rôles ! Tous.te.s responsable.s !

DÉROULEMENT

- Point météo : Tour de table
- Comptage des heures : Tour de table
- Astreintes de la semaine : besoin de remplacement ? De clarification ? => Tour de table
- Informations à donner : Tour de table, les accueilli.e.s commencent
  - Clarifications ?
- Propositions de chantiers : Tour de table, les accueilli.e.s commencent
  - Clarifications
  - Contre-propositions
  - Décisions
- Réunion de fonds / ODJ : Tour de table, les accueilli.e.s commencent

Déroulé et cadre du moment de régulation



Une fois par semaine pour une durée d'une heure et demie

Les règles de fonctionnement sont :

- Chacun doit pouvoir dire et être accueilli
- On ne « rebondit » pas sur ce que l'Autre a dit
- Les restitutions doivent être faite
- On ne doit pas se couper la parole
- On parle de nous même, en utilisant préférentiellement le « je »
- Une attention est portée à ce que le temps de parole soit égalitaire

Le « contrat » est le suivant :

1- La personne qui prend les notes lit rapidement le tour de table de la semaine précédente et le relevé de décisions associés.

2- Chacun-e prend conscience de ce qui a avancé et ce qu'il reste à faire et/ou à modifier. Prendre 3' pour se recentrer

3- Tour de table : chacun dit les choses qui ont été appréciées et 1 difficulté rencontrée. Le groupe écoute sans réaction. Les difficultés sont notées.

4- Une discussion a lieu pour choisir un seul sujet.

Remarque : Il est important de traiter les problèmes pour lesquels il doit exister une solution acceptable et possible à mettre en œuvre (sinon on rentre dans une forme de conflit idéologique)

5- Celui/celle qui a amené le sujet est écouté pendant 3 minutes. Celui/celle qui est concerné par le sujet reformule la situation et donne sa position qui est aussi reformulée. Uniquement les personnes concernées s'expriment.

Remarque : quelque fois être écouté est suffisant. Peut-être que le problème reviendra, il faudra le prendre à bras le corps. Alors, si nécessaire :

6- Chacun-e, en pop-corn, donne une définition du problème (en utilisant les outils de définition des mots ; de catégories…) pour aboutir à une construction collective de celle-ci (de quoi le problème exposé est-il le cas ?). La définition du problème est notée

7- Construction d'une liste de solutions en pop-corn.

8- Élimination des solutions qui ne vont pas à tout le monde. La décision qui est construite collectivement est notée.

H. QUELLE GESTION DES REVENUS ?

POURQUOI CET AXE ?

Cette question va généralement **de pair avec le choix du statut juridique** de la ferme. Les fermes collectives sont plurielles dans leurs choix de mutualisation des revenus.
Les fermes collectives **ne peuvent faire l'économie de la discussion de l'argent,** sujet parfois épineux, catalyseur de différents enjeux. En effet, dans un collectif, il y aura toujours (ou presque), des personnes qui ont des **rapports différents à l'argent**, des **besoins** différents (enfants, prêt à rembourser…)

CE QUE L'ON SAIT :

Le **GAEC**, statut classique d'association en agriculture, véhicule un esprit égalitaire qui cadre son fonctionnement, tant dans la prise de décision (une personne une voix) que dans la répartition de la rémunération.

Pour autant, des fermes sous d'**autres statuts juridiques partagent également leurs revenus** (Morel, 2018), font pot commun, tandis que d'autres fermes collectives gèrent leur activité de **manière individuelle**, et les revenus qui en découlent également.

En prenant en compte l'ensemble du revenu disponible du ménage agricole, **16 %** des personnes résidant dans un ménage comprenant au moins un.e exploitant.e agricole vivent sous le **seuil de pauvreté** monétaire, contre 14 % dans l'ensemble de la population (Insee, 2024).

Le **degré de mutualisation diffère** selon les fermes collectives. On peut distinguer les **fermes partagées des fermes communes** (Naël, 2022). Les fermes communes mutualisent davantage que les premières : elles se partagent le chiffre d'affaires, les bénéfices et pertes (*Ibid*).

Le niveau de vie annuel médian d'un ménage agricole s'élève à **22 800 euros** en 2024 (Insee, 2024).

Il est difficile d'utiliser ce revenu médian comme **unité de comparaison valable** pour les exemples de fermes collectives visitées pendant la tournée (disparité dans la taille des exploitations, disparités entre et au sein des filières de production, ou dans la phase d'installation ("en vitesse de croisière" VS au démarrage…).

POINTS DE VIGILANCE POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

- La question des revenus peut être **source de conflits** interpersonnels
- Avoir conscience du **déséquilibre potentiel de revenus générés par les différents ateliers**
- La question de la rémunération vient poser celle de l'**ancienneté** au sein du collectif. Est-ce que le.a nouvel.le associé.e est rémunéré.e à hauteur égale de l'associé.e fondateur.rice ?
- Comment rémunérer ? Quelle répartition entre les revenus et la trésorerie pour l'activité ? La réponse à ces questions dépend du contexte (phase d'installation, départ d'associé.e), des **objectifs et valeurs** de la ferme (auto construction, autofinancement) et aussi du **statut juridique** de l'exploitation. Le **temps de travai**l est aussi souvent un facteur explicatif du montant des revenus des membres et de sa répartition
- La question de la rémunération est très liée à celle du **temps de travail** (manière de compter le temps de travail, notion d"efficacité au travail…)

LA MUTUALISATION DES REVENUS

La plupart des collectifs **mutualisent de fait les revenus** (par leur statut juridique) et choisissent de se rémunérer de façon égale. Le bénéfice est ensuite généralement réparti **selon le temps de travail** de chacun.e.

Ferme 7 : la rémunération est égale entre associé.e.s. Le collectif a fait le choix d'un **compromis** entre le montant qu'il se prélève et le besoin de garder suffisamment en trésorerie. Les associé.e.s ont pourtant **trois situations économiques** différentes : certain.e.s ont acheté une maison, fait des travaux, alors que d'autres n'ont pas d'emprunt à rembourser.

Ferme 1 : Chacun.e perçoit **1400 euros** net par mois. S'ajoutent : le partage des bénéfices, le crédit d'impôt bio pour chacun.e, un treizième mois et une prime d'activité variable selon la situation personnelle.

« On est toutes bien avec le SMIC »
(***Ferme 1***)

Le passage à 5 associé.e.s permet d'être « plus serein.e.s sur le temps de travail et les vacances », mais en termes économiques c'est moins large pour faire vivre 5 personnes, « à 4 on avait de gros bénéfices ».

Les associé.e.s de la **Ferme 5** se rémunèrent à hauteur de **1500 euros** net par mois. La rémunération est égale entre tous les associé.e.s car chaque heure équivaut à une autre heure, « quelque soit le niveau de responsabilité ». Le bénéfice est ensuite réparti **proportionnellement au temps de travail.** Les écarts de temps de travail sont ainsi pris en compte dans la répartition des résultats. La personne qui travaille moins n'est pas toujours à l'aise avec ces différences de temps de travail, « ça reste une position pas toujours facile pour moi ».

À la **Ferme 3** « tous les sous sont mis en commun ». En 2023, chaque associé.e percevait **800 euros** par mois. Une bonne partie des revenus reste en trésorerie, puisque le collectif privilégie l'**autofinancement** pour des investissements permettant « d'avoir un confort de travail (...), on a envie d'améliorer l'outil de travail ».

Le principe de **solidarité financière** peut être un avantage, tout dépend des années, mais permet de limiter les risques : « si un jour on a une salmonelle, on serait contents d'avoir des rentrées d'argent ».

À la **Ferme 15**, chaque associé.e perçoit 2400 euros net par mois, dont 1800 euros du GAEC et 600 euros de la SAS sous forme de dividendes. Les ateliers sont pensés pour être complémentaires tant sur le plan agronomique qu'économique.

« Les ateliers se complètent pour assurer les revenus de tout le monde »
(***Ferme 15***)

Le collectif de la **Ferme 6** veille à ne pas travailler davantage sur les activités les plus rentables économiquement, c'est aussi cette diversité qui fait la richesse de la ferme. Il existe une véritable **solidarité entre les ateliers**. Pour illustrer ces propos, le collectif a mobilisé l'exemple du projet de librairie, qui a ouvert en décembre 2022 et qui n'est pas rémunératrice.

« Il y a des activités qui sont plus rémunératrices que d'autres et qui permettent à d'autres d'asseoir leur projet »
(***Ferme 6***)

LA MUTUALISATION DES REVENUS

À la **Ferme 8**
une rémunération égale :

La rémunération via la SCOP est sous forme de **salaire** ; elle inclut donc une **protection sociale** (salaire différé) plus élevée que dans les sociétés agricoles, et qui a un coût. Elle **sécurise** aussi les associé.e.s en cas de départ avec la possibilité de toucher le **chômage**.

L'idée de rémunérer les associé.e.s selon leurs **besoins** a été évoquée au sein du collectif, qui regrette la « complexité humaine derrière cette idée ». Il serait envisageable de mettre en place une **grille**, disposant de critères objectifs, comme le nombre d'enfants, la propriété ou location du lieu d'habitation, qui permette d'objectiver les besoins.

Le collectif a finalement décidé d'une **rémunération égale** pour tout le monde, qui est « la solution la plus simple ». Aujourd'hui, l'enjeu est de maintenir le niveau de rémunération actuel.
Répartition du revenu :

- rattrapage des années GAEC pour un des fondateur de la ferme, avec reconstitution des revenus, mais compliqué car certains membres sont partis
- si résultat positif, **répartition** en partie aux salarié.e.s (associé.e.s ou non) au **pro-rata du temps de travail + réserve** pour sécuriser l'outil de travail

Focus sur la stratégie de
la **Ferme 12 :**

Au démarrage de l'activité, les deux associés travaillaient 50 heures par semaine pour gagner **1000 euros** par mois. S'engage alors une **discussion avec l'AMAP,** qui souhaite que les maraîchers gagnent **au moins le SMIC mensuel.**

- la réflexion s'est alors construite à partir des **revenus souhaités,** plutôt qu'à partir des volumes produits
- les revenus sont **répartis en fonction du temps de travail**
- l'objectif est de travailler moins mais de gagner autant
- les membres du GAEC se versent une partie du bénéfice qui fait office d'avance sur les revenus pour percevoir chacun **2000 euros** net/mois. « En maraîchage ça fait rêver » mais le coût de la vie en Haute Savoie reste élevé

« Chacun.e prend dans la caisse quand il veut, et après c'est du bon sens »
(***Ferme 14***)

Cas d'un collectif de vie :

À la **Ferme 14**, toutes les sources de revenus sont mises dans un pot commun, sur le compte associatif. Tout y est versé : le crédit d'impôt bio (de la personne déclarée à la MSA), les aides PAC, les héritages, jusqu'aux allocations familiales. De cette caisse commune est pris le **nécessaire** pour « financer l'activité et les membres » du collectif. Ils.elles ont tenté d'évaluer les besoins de chacun.e, sachant que leur **train de vie est assez similaire** et que c'est davantage l'activité que la vie personnelle qui coûte.
Dans l'historique de la ferme, il y a eu des membres du collectif de vie qui ne travaillaient pas à la ferme. Dans ce cas de figure, leurs salaires étaient également versés dans le pot commun.

Ne pas capitaliser :

Ferme 9 : « Nous on ne rémunère pas le capital »
Ferme 8
Ferme 10 : les membres du collectif ne veulent « pas capitaliser » pour leurs retraites, ils préfèrent « se payer tout de suite ». Ils perçoivent alors chacun **2000 euros net**, sauf un associé qui reçoit à hauteur de son temps partiel à la ferme, soit 40% de 2000 euros. Lors de la visite ouverte, le collectif a fait référence au diction « un paysan vit chichement et meurt très riche » et prend le contrepied de ce fonctionnement. Le collectif se prélève tout de même moins que ce qu'il gagne réellement, le surplus reste donc en **trésorerie.** « C'est bien mais quand quelqu'un part, c'est à rendre » à la personne qui quitte le collectif. « C'est une souplesse mais ça peut être dangereux ». Un associé avance l'idée d'échelonner la sortie du capital pour faciliter les départs.

« On veut se rémunérer de notre travail de notre vivant »
(***Ferme 10***)

L'AUTOCONSOMMATION

L'autoconsommation est une **pratique courante** parmi les collectifs rencontrés. Celle-ci est parfois comptée, d'autres fois non.

- **Ferme 10** : Les associés auto-consomment **sans compter**, bien qu'une évaluation ait lieu à la fin de l'année, et ce montant est ensuite déduit du compte associé

- **Ferme 1** : les membres du collectif auto-consomment de façon **libre**, sans prise de notes, « on se fait confiance là-dessus »

Ferme 10

Ferme 13

DES RÉMUNÉRATIONS DIFFÉRENTES

Ferme 13 :
composée de plusieurs EI, **chacun.e a ses propres revenus.**

Ferme 4 :
collectif également composé de **plusieurs EI,** mais qui comporte une association « de fait », avec deux associé.e.s, qui se rémunèrent autant l'un.e que l'autre.

Ferme 6 :
du salaire au besoin

- Les membres du collectif ont pour but de « finir le mois sans être en galère ». Ils ont des besoins « minimalistes » mais « différents selon si t'as des enfants ou pas d'enfant ».

- La rémunération a donc été décidée par le calcul du **minimum de chacun pour vivre.**. Aujourd'hui, personne ne perçoit l'équivalent d'un SMIC, qui est « un des objectifs a minima » de la ferme. Les membres du GAEC vivent de leur DJA, cumulées aux prestations chômage, tandis qu'à la SAS les personnes sont salariées et rémunérées à un niveau inférieur que le salaire minimum.

I. QUELLE GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL ?

POURQUOI CET AXE ?

L'imaginaire de l'installation en collectif véhicule l'idée d'un travail agricole allégé, qui permet le partage des astreintes, qui pèsent sur les agriculteur.ices.
Le « collectif » permet en effet le partage des astreintes de se libérer du temps, mais les paysan.ne.s installé.e.s en collectif travaillent tout de même davantage que les actifs d'autres secteurs. La **phase d'installation** est une période particulièrement **demandeuse en temps de travail** et permet rarement de libérer du temps pour des activités autres (loisirs etc), ni même de percevoir un revenu.

Aussi, se pose l'enjeu du **temps nécessaire** à allouer **au fonctionnement du « collectif ».**

CE QUE L'ON SAIT :

La question du temps de travail dans les collectifs agricoles est **peu abordée** dans les écrits en recherche.

En France, les agriculteur.ices travaillent en moyenne **55h par semaine**, contre 37h pour le reste des actifs (Insee, 2020)

L'installation en collectif est présentée comme une **solution** face aux enjeux de l'agriculture, notamment par le fait qu'elle propose un **rapport plus attractif au travail** (Crétin et al., 2023) pour différente raisons, qui inclue celle du temps de travail.

En effet, être en collectif permet notamment de **se partager les astreintes**, lorsque l'activité l'exige.

L'installation sous forme sociétaire permet de **mieux se répartir le temps de travail** (MSA, 2023).

POINTS DE VIGILANCE POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

- Des **différences de temps de travail** au sein du collectif peuvent être source de tensions. Cette situation peut provoquer des sentiments d'**injustice**, d'inégalités chez certains membres du collectif et créer de l'**animosité**
- Au sein d'un même collectif peuvent coexister **des rapports au travail différents**. Par exemple, certaines personnes pourront considérer une tâche comme étant du « travail » alors que d'autres non. Aussi, cette question vient mobiliser la notion d'**efficacité** au travail.
- Cette question vient naturellement impacter celle du **niveau de rémunération** et de la **répartition** des revenus
- Attention à ne pas négliger le **temps nécessaire au fonctionnement du collectif** : ce n'est pas « naturel » de travailler à plusieurs, il faut pouvoir prendre le temps de se coordonner, de se passer les informations etc.

ÉGALITÉ DE TEMPS DE TRAVAIL

La plupart des collectifs fonctionnent de façon égalitaire, toustes les associé.e.s travaillent autant. La semaine de travail est étalée sur 4 ou 5 jours, voire plus dans le cas des astreintes.

À la **Ferme 1**, depuis 2 ans, des temps hebdomadaires de travail sont estimés en fonction des mois de l'année. Cette estimation permet d'avoir une **visibilité longue** et de s'assurer que **tout le monde travaille autant.**

Voici la répartition à l'année :
Janvier : 30h
Février : 35-40h
Mars-Juillet : 45h
Hiver : 35h

ÉQUITÉ EN TEMPS DE TRAVAIL

Certains collectifs estiment qu'instaurer l'égalité du temps de travail entre membres du collectif serait une injustice.

C'est le cas de la **Ferme 14,** qui a préféré l'**équité** à l'égalité pour décider du temps de travail de chacun.e. Personne n'a d'horaires, les week-ends sont libres, d'autant plus depuis que les enfants sont nés. Une personne s'occupe du marché le week-end. Quant aux vacances, la même logique est à l'oeuvre : bien qu'elles soient nécessaires pour tout le monde, les membres du collectif n'ont pas toustes la même quantité de vacances.

« On n'a pas tous les mêmes capacités et forces, pas le même rythme »
(***Ferme 14***)

DIFFÉRENCES DE TEMPS DE TRAVAIL

L'égalité en temps de travail est parfois impossible, au vu de la configuration des activités, des envies et besoins de chacun.e, sans pour autant qu'il y ait une réflexion autour de l'équité.

- **Ferme 5** : un comptage d'heures a mis en évidence un **écart important** en temps de travail entre plusieurs associé.e.s. Ces écarts sont pris en compte dans la répartition des résultats.

- **Ferme 10 : deux visions du travail coexistent** sur la ferme. Celle des « ancien.ne.s », qui ont adopté le **rythme paysan** et qui habitent sur place, et celle des « jeunes », qui ont un **rythme de type** « **salarié** », qui correspond plutôt à 42h/semaine. L'arrivée du collectif « jeune » a quelque peu changé la vision du travail et le rythme à la ferme. Le collectif, conscient de cette différence de temps de travail, se dit que « tant que personne ne gueule ça va ». La proposition de rémunérer davantage celles et ceux qui travaillaient plus a été amenée mais refusée par les personnes concernées. Tandis qu'un.e associé.e affirme : « ça me fait curieux de voir tout le monde partir à 17h, il ne fait pas encore nuit », d'autres avancent que les vacances, « c'est obligatoire de notre côté ».

- **Ferme 6** : les associé.e.s ne travaillent pas toustes autant. Un.e des associé.e a mis en évidence que « le sentiment de sacrifice pour certaines personnes, c'est quelque chose auquel il ne faudrait arriver ». Quant aux **astreintes, elles sont différentes** selon les activités exercées par chacun.e. Pour celleux qui sont sur l'activité élevage, c'est 1/3 week-end qui est libre, contre 1/5 pour l'atelier boulangerie.

- **Ferme 1 :** le collectif réfléchit à expérimenter un **congé sabbatique** d'un mois, qui permettrait à un.e associé.e de partir travailler, voyager pendant ce laps de temps, sans se prélever de rémunération. Cette envie pose de multiples questions, notamment des **conséquences** possibles sur l'activité, est-ce que cette absence pourrait venir déséquilibrer la ferme… C'est finalement une idée qui « vient questionner le modèle du GAEC **du tout égalitaire** ».

COMPTER SES HEURES

Pour certains collectifs, compter les heures de travail, c'est **obligatoire pour éviter les tensions** dans le collectif.

Ferme 12 : « La façon dont on note notre temps de travail, on en rediscute tous les ans ». Ici, chacun note sur son agenda ses heures de travail. Dans un soucis d'égalité, ils ont souhaité vérifier qu'**une heure de travail en maraîchage valait autant qu'une heure de travail en plants** (**les deux ateliers de la ferme**). Une analyse économique a donc été réalisée par atelier et a abouti à un résultat équivalent entre les ateliers. Pour eux, « c'était hyper important » de vérifier que les heures se valaient autant.

« On a toujours tout noté (...) tous les collectifs de copains qui notaient pas ça amenait à des conflits »
(***Ferme 12***)

Ferme 1 : Le collectif essaie de se donner un temps de travail hebdomadaire, il calcule ses heures de travail, que chacun.e récupère ensuite. La manière de calculer son temps de travail est **très subjective,** bien que le collectif fasse le point régulièrement. Cette question fera prochainement l'objet d'une **réunion de fond**, notamment pour discuter de la prise en compte ou non des activités politiques, associatives, syndicales et de formation, dans le temps de travail. Le comptage d'heures permet de **mieux se répartir les tâches**, notamment le temps de commercialisation.

NE PAS COMPTER SES HEURES

Pour d'autres collectifs, compter ses heures est **une contrainte, un impensé**, ou parfois le déclencheur d'autres débats/questions sur l'**efficacité au travail** etc, qui peuvent être source de **tensions**.

- **Ferme 2 :** Bien que « toutes les heures de travail ne se valent pas » et que le collectif ait « le soucis assez régulier d'**équité** », les membres du collectif ne comptent pas leurs heures de travail.
- **Ferme 3 :** Ici, le temps de travail n'est pas compté : « ça fait partie du flou ». Pour autant, il existe des **horaires** « **informels** ».

« Comme on ne compte pas [le temps de travail], on ne sait pas à quel point ils sont différents »
(***Ferme 3***)

- **Ferme 6 :** Certaines personnes du collectif travaillent moins que d'autres et pourtant, il n'y a pas de comptage d'heures.
- **Ferme 8** : le collectif se refuse à compter les heures supplémentaires (mais les salarié.e.s, elleux, comptent leurs heures) : « commencer à compter les heures, c'est regarder ce que font les autres ». Cette logique répond aussi à une « **volonté de choisir le rythme de travail** ». En effet, parmi les membres du collectif, certain.e.s sont issues de reconversions professionnelles, et ne souhaitent « pas suivre un rythme de travail imposé et trop rapide ». Les récupérations se font en jours travaillés et non en heures. « On est vraiment dans un modèle très mutualiste », dans lequel la **confiance** occupe une place fondamentale.

NE PAS COMPTER SES HEURES

« Tout écrire c'est fermer beaucoup de portes (…) ne rien écrire c'est source de conflit » (***Ferme 7***)

- **Ferme 7** : la question du comptage d'heures est un sujet mis de côté : « **on évite le sujet** pour l'instant ». Cette possibilité pose plusieurs questions :
  - celle de l'**efficacité** au travail : « c'est très compliqué de mettre une valeur différente au temps de travail »,
  - mais aussi la **manière de compter** ses heures : qu'est ce qui doit être comptabilisé comme du temps de travail (discuter avec le voisin… ?)

Décider de compter ses heures c'est aussi « se questionner sur l'intensité du travail » (***Ferme 5***)

- **Ferme 5 :** L'année 2022 est la seule fois où les associé.e.s ont compté leurs heures de travail. Ce comptage a mis au jour des **écarts importants** en termes de temps de travail. Lorsqu'il y a du résultat, il suffit de **répercuter cette différence** dans la répartition du bénéfice. Mais quand il y a du déficit, c'est plus compliqué… Le collectif est un peu partagé sur le fait de compter ses heures. À la fois il dit : « il va falloir qu'on compte nos heures (…) ça nous semble important » et en même temps « commencer à compter c'est **se comparer** ». Compter ses heures, c'est aussi se poser la question de « **comment on compte**, qu'est ce qu'on compte ». Il ne savent pas « si c'est la meilleure solution », notamment en termes de « culture du groupe ».

LES ACTIVITÉS EXTRA-AGRICOLES

Les membres des fermes collectives rencontré.e.s font parties de **réseaux militants**, sont engagé.es des **luttes locales** ou ont à coeur de conserver du temps libre pour les activités extra-agricoles.

- **Ferme 11 :** les membres du collectif s'investissent dans des GIEE et à AgriBio notamment. Cet engagement rentre dans le temps de travail lorsque celui-ci a « une **retombée directe** » pour la ferme.

- **Ferme 12 :** Parmi le temps de travail est aussi compris le temps d'investissement militant et syndical.

- **Ferme 10 :** Le temps militant est compté dans le temps de travail, car cela leur a paru indispensable « que la ferme soit **reliée à son environnement** ».

- **Ferme 1 :** la prise en compte des activités politiques, associatives, syndicales et de formation, dans le temps de travail suit la règle suivante : « **si en collectif on décide** que c'est un temps important, ça passe en temps de travail »

- **Ferme 8** : les salarié.e.s-associé.e.s travaillent 4 jours dans la semaine. Le cinquième jour de la semaine est « **un jour libre** pour faire de l'évènementiel, du militantisme, de l'associatif ». L'objectif est d'avoir un outil efficace sur le temps de production, pour laisser du temps disponible hors de la SCOP pour d'autres engagements.

- **Ferme 6** : Le volet militant et politique est inclus dans le temps de travail, ce qui permet « de **se sentir légitime** de le faire ». Par exemple, deux associé.e.s sont engagé.e.s dans le collectif contre STop micro (collectif de lutte contre l'entreprise STMicroelectronics).

TRAVAILLER MOINS

Certains collectifs ou membres de collectifs ont évoqué l'idée de travailler moins qu'actuellement.

- Un objectif de la **Ferme 12** est de travailler moins mais de gagner autant. Travailler moins, c'est un objectif qui « **priorise nos choix de travail** (...) c'est vraiment un truc qu'il faut tout le temps avoir en tête ». Cette conception du métier a amené à faire **certains compromis**, comme l'abandon du zéro plastique, qui était un objectif au départ.

Comment continuer à être maraîcher à 50 ans (...), « comment le corps encaisse notre boulot » (***Ferme 5***)

- **Ferme 8** :

Les salarié.e.s-associé.e;s ont engagé une réflexion autour de l'**ergonomie**, notamment pour le four, histoire de **se préserver physiquement**. Il met en avant le fait de pouvoir repousser un peu l'ergonomie, du fait du roulement sur les activités (« on se casse le dos moins régulièrement vu que ça tourne »).

- **Ferme 5 :** Travailler moins ? La réponse à cette question diffère selon les associé.e.s, car ils ont des **situations personnelles et des âges différents.** Tandis qu'un des associé ne rechignerait pas à diminuer son temps de travail, un autre affirme n'avoir jamais aussi peu travaillé de sa vie. Toutefois, le collectif se pose la question de « comment continuer à être maraîcher à 50 ans », « comment le corps encaisse notre boulot ». Les **associé.e.s travaillent beaucoup plus que les salarié.e.s**, mais leur travail est moins physique et moins répétitif, « du fait de se partager les tâches, du fait de la mécanisation, du fait d'être plus nombreux ». Travailler en collectif leur garantit de la **durabilité** dans le temps, « si il y en a un qui ne va pas bien, il peut s'arrêter » sans mettre à mal l'activité, d'autant plus « qu'il y a qu'un atelier ».

COLLECTIF DE VIE

Ferme 14 :
il est parfois **difficile de décrocher** pendant les vacances : « c'est pas évident de travailler et d'habiter sur place ».

DES OUTILS

Ferme 6 : un **agenda en ligne**, qui permet de planifier les **vacances** de chaque personne et de visualiser la **charge de travail** également.

Ferme 11 :
un **tableur excel** pour se répartir les semaines de vacances.

Ferme 5

J. COLLECTIF DE VIE & DE TRAVAIL

POURQUOI CET AXE ?

Les fermes collectives naissent parfois d'une **envie d'habitat partagé,** avec un **groupe de copain.e.s.** Dans ce cas, la dimension collective ne revêt pas seulement une dimension professionnelle, mais s'applique au cadre de vie en général. La dimension « habitat collectif » ajoute une **complexité supplémentaire** à la dimension « collectif de travail ».

« On n'est pas là pour partager uniquement du travail, c'est un projet de vie » (***Ferme 9***)

CE QUE L'ON SAIT :

Beaucoup de porteur.se.s de projets visent une installation en collectif et sont portés par des **valeurs communes** (Crétin et al., 2023), notamment **environnementales et sociétales** (Duval, 2023).

Parfois, le **collectif de vie est plus large** que le collectif de travail = des personnes qui habitent mais ne travaillent pas (ou plus) sur place.
Ou dans le cas inverse, des personnes travaillent à la ferme mais **n'y habitent pas**, alors qu'une partie du collectif vit sur place.

Ces collectifs ont une représentation différente du métier d'agriculteur, un rapport différent au travail, qu'ils combinent avec un **projet de vie** (Morel, 2018), dans lequel la dimension collective a une **place prépondérante** (Morel, 2018) et se manifeste parfois par le choix d'habiter ensemble.

Cependant, vivre sur un même lieu n'implique **pas nécessairement de vivre à 100% en collectif**. Des espaces individuels, petits appartements ou autre, peuvent permettre d'avoir son espace personnel.

POINTS DE VIGILANCE POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

- Question de la **séparation entre le domaine professionnel et le domaine personnel** (notamment lors des jours de congés, des vacances, parvenir à « couper » avec l'activité à la ferme)
- Quelle séparation entre les **décisions**/**gouvernance** de l'habitat et de la ferme ? Notamment lorsque des membres du collectif de vie ne travaillent pas à la ferme, quel poids ont-ils dans les décisions ? Quel impact sur les activités de la ferme ?
- Question des **rythmes** différents. Exemple : des membres du collectif qui sont parents VS d'autres non
- « **Concurrence** » **entre les usages :** que les activités de la ferme n'impactent pas la vie sur place (en termes de ressources matérielles, immatérielles - ressource en eau, en chambre d'ami.e.s, par exemple si une des activités est l'accueil à la ferme et que d'autres membres souhaitent inviter des ami.e.s, de la famille…)
- Les projets d'habitats collectifs **évoluent aussi en fonction des relations interpersonnelles.** Sur au moins 3 fermes visitées, des personnes ont vécu en relation amoureuse avec d'autres membres du collectif, ces relations sont parfois terminées ou ont évolué vers d'autres types de relations. Ces situations n'empêchent donc pas toujours de vivre et de travailler sur le même lieu.

QUELS COLLECTIFS DE VIE PARMI LES 16 FERMES ?

Qu'est ce qu'un collectif de vie ?
Dans ce cadre, nous entendrons « collectif de vie » lorsqu'**au moins deux personnes du collectif vivent sur la ferme.**

À la **Ferme 6,** pour l'instant, un seul associé habite sur place, mais un projet de colocation est en réflexion.

Pour certains collectifs, habiter sur place faisait partie des **critères de choix à l'installation** :

« Si on n'avait pas les logements, ça nous intéressait beaucoup moins » (***Ferme 9***)

- **Ferme 4**
- **Ferme 5**
- **Ferme 9**
- **Ferme 13**
- **Ferme 14**
- **Ferme 16**

PRÉSENTATION RAPIDE DES COLLECTIFS DE VIE

Une partie du collectif de travail vit sur place

Ferme 4 :
- 2 associé.e.s (sur 4) et leurs enfants habitent à la ferme, ils seront bientôt rejoints par l'arrivée de 2 nouveaux.elles associé.e.s
- la ferme dispose de 3 logements et de 4 yourtes

Ferme 5 :
- 2 associé.e.s (sur 5) et leurs 2 enfants vivent sur place. Ils sont les premiers à arriver sur la ferme
- la maison est louée et les propriétaires souhaiteraient la récupérer bientôt

Ferme 9 :
- 11 habitant.e.s sur place, dont 2 enfants, bientôt 3
- 1 maison et 4 appartements

Ferme 13 :
- 2 habitants (les maraîchers)
- 2 appartements en location à l'association propriétaire, chaque locataire a son bail individuel avec l'association

L'ensemble du collectif de travail vit sur place

Ferme 14 :
- 11 habitant.e.s : 5 personnes permanentes, 2 personnes en phase d'essai, 3 enfants et une personne retraitée. Le collectif « a essayé de définir un nombre idéal (..) », il « aimerait que ça reste en dessous de 15 personnes maximum » pour différentes raisons, notamment du fait des espaces disponibles
- l'espace de vie est composé d'une grande maison avec un salon, une bibliothèque, un espace jeux, une salle d'écrans, une cuisine, ainsi qu'une petite maison qui comprend des chambres
- des habitats légers, des roulottes et un T3 servent aussi de lieu de vie
- des chambres restent disponibles pour accueillir du monde, « puisqu'il y a beaucoup de passage »

PRÉSERVER UN ESPACE INDIVIDUEL

Vivre et travailler en collectif peut être **éprouvant humainement.** Pour préserver le bien-vivre ensemble, les collectifs s'aménagent des espaces individuels.

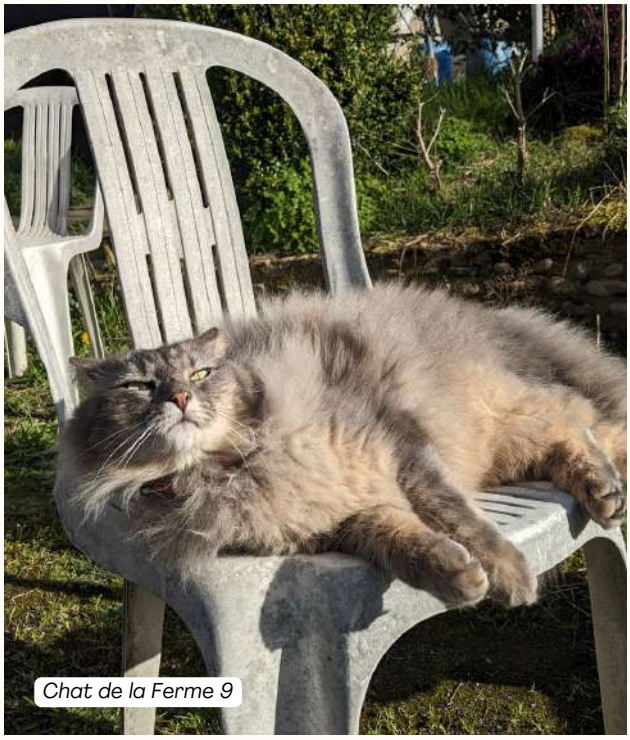
Ferme 9 :

- Le collectif partage le lieu de vie mais pour autant chacun.e préserve son individualité, des espaces de vies sont définis
- Cet espace personnel permet de mettre de la **distance émotionnelle** également avec le collectif de travail, et participe à l'équilibre entre le « perso » et le « pro »

Le collectif est « en recherche permanente d'équilibre entre le fait d'être habitant.e et de travailler » (***Ferme 9***)

IMPACTS DE LA FERME SUR L'HABITAT

Ferme 4 : concurrence sur les usages
Un accompagnement sur les tensions entre les activités et l'habitation a aussi eu lieu, lorsque les activités d'un.e associé.e mobilisaient des logements pour le public qu'il.elle accueillait



Chat de la Ferme 9

IMPACTS DE L'HABITAT SUR LA FERME

Vivre en collectif a nécessairement des **incidences sur l'organisation du travail** à la ferme.

Ferme 14 :

- Une préparation de **repas** qui est **chronophage** : les repas sont pris en commun dans la grande cuisine, « ça prend du temps de cuisiner »
- Impact des **enfants**. Les parents s'occupent de leurs enfants respectifs : « on a essayé autrement, ça n'a pas duré ». Comme pour d'autres familles, les grands-parents servent de relais

« Les enfants ça change le quotidien du collectif » (***Ferme 14***)

- **Gouvernance** : une réunion mensuelle, appelée « **moment météo** » rassemble toustes les membres du lieu et permet à chacun.e de raconter comment il.elle se sent

Ferme 13

K. QUEL ACCOMPAGNEMENT ?

POURQUOI CET AXE ?

Pour l'addear, il s'agit de **mieux comprendre les besoins** en matière d'accompagnement pour **proposer des modalités d'accompagnement** qui correspondent à ce que les collectifs recherchent. L'installation agricole nécessite de l'accompagnement technique, et la dimension collective ajoute l'enjeu des relations humaines, et ce tout au long de la vie du collectif.

Aujourd'hui, les **structures d'accompagnement** sont particulièrement **sollicitées de façon ponctuelle,** lorsque des départs ou des arrivées d'associée.s surviennent au sein des collectifs.

CE QUE L'ON SAIT :

Le collectif met en action plusieurs individus et dès lors, émerge le **risque de conflits interpersonnels**, notamment lors de la **prise de décisions collectives** (Laurant et al., 2021). Ces conflits ou mésententes peuvent aller jusqu'à **mettre en péril la pérennité** du collectif (Lataste et al., 2016 ; Morel, 2018, cités par Laurant, 2022).

L'accompagnement par une personne extérieure au collectif est posé comme étant **une clé de succès** pour l'installation en ferme collective (Crétin et al., 2023).

Les personnes associées en agriculture ont donc besoin de compétences de **management** pour garantir la pérennité de l'exploitation (Gaté et al., 2016), ou **travailler la coopération** en collectif, et pouvoir l'**anticiper** (Morel, 2018).

Pierre Letan, dans son mémoire universitaire (2021), observe deux choses :

- l'accompagnement des porteur.se.s de projet **différerait** selon qu'il s'agisse d'un **projet familial ou non familial ;**
- il existerait **un manque d'accompagnement** sur la gestion des relations humaines entre les membres des collectifs, déjà pointé par Morel en 2018.

Le collectif est à double tranchant : il peut être **une force** comme devenir une **charge mentale** (Laurant, 2021).

POINTS DE VIGILANCE POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

- le **"manque" de formalisation** de règles, de procédures etc peut être à l'origine de **désaccords** sur le fonctionnement de la ferme et amener à des **tensions**, **incompréhensions**, sentiments d'**injustice**

- proposer des outils différents, pour que le collectif puisse s'en saisir. L'idée c'est de proposer des **outils accessibles** dans leur compréhension et utilisation, pour être **ré-utilisés** par la suite, sans nécessiter la présence d'un.e accompagnateur.rice extérieur.e. Que toustes les membres du collectif puissent **s'approprier l'outil/les outils**

- **partir des besoins** énoncés par le collectif. L'accompagnement sur une thématique précise peut mettre à jour d'autres tensions/déséquilibres qui se traduisent en un nouveau besoin d'accompagnement

DES ARRIVÉES

Ferme 2 :
l'arrivée d'un associé **modifie nécessairement l'organisation du travail,** et pour être guidés, le GAEC est allé toquer à la porte des **Jardins de Cocagne.**

Ferme 11 :
à chaque arrivée d'associé, l'ensemble des membres du collectif participe à une **formation avec l'Addear ou la Chambre d'Agriculture**.

Ferme 15 :
se fait accompagnée pour l'**intégration de la nouvelle génération** d'associé.e.s

- « Au stade où on en est, il faut se faire accompagner »
- L'accompagnement a été « une **bouffée d'oxygène** », et a permis de repérer ce qui allait et ce qui n'allait pas, de **partager les visions que chacun.e** a de la ferme. L'accompagnement se poursuit encore.

Le collectif de la **Ferme 12** :
a été accompagné à l'entrée de nouveaux associés.

- Cet accompagnement a permis de mettre des **outils** en place, notamment en partant des **représentations** que chacun a de son propre travail et de celui de l'autre. « Chacun a dû noter ses responsabilités dans un coin (...) ça nous a permis de voir la montagne de trucs qu'on fait ».
- Cette **étape est préalable à la discussion de la répartition des tâches**, indispensable à l'arrivée des nouveaux.elles associé.e.s.

« Il ne faut pas hésiter à se faire accompagner »
(***Ferme 12***)

Ferme 4 :

- Se fait accompagner ponctuellement et de manière informelle, par des **copain.e.s** qui travaillaient en collectif.
- Ils.elles mettent en place des exercices, instaurent des discussions, ces personnes sont formées.
- Entre 2020 et 2021, cet accompagnement a permis de réfléchir au **protocole d'intégration**, au travail sur l'humain comme les relations interpersonnelles ainsi que sur la prise de décision en collectif.

DES DÉPARTS

Ferme 1 : Pour le départ d'un.e associé.e, le collectif a été suivi par l'**ADDEAR et un juriste**.

Ferme 3 : L'**ADDEAR** a accompagné la sortie de deux associé.e.s, au début de l'année 2022. Les discussions portaient sur les **conditions de départ.**

DES PERSONNES RESSOURCES

Certains statuts juridiques exigent de choisir une « **personne conciliatrice, médiatrice** » . C'est le cas des GAEC.

La **Ferme 1 :**

- la personne conciliatrice exigée dans la rédaction des statuts a été choisie un peu au **hasard**. Aujourd'hui le collectif pense y réfléchir sérieusement pour pourvoir réellement compter sur cette personne.
- aussi, le **Crefad**, association d'éducation populaire, suit ponctuellement le collectif.

La **Ferme 15 :**

- la ferme est composée de membres familiaux et non familiaux et c'est **un.e associé.e du GAEC, qui est extérieur à la famille,** qui s'occupe de faire la **médiation** au besoin.
- « La famille ça s'engueule mais ça se soutient aussi ».

La **Ferme 11 :**

- une personne ressource qui est **agriculteur** et extérieur à la ferme, a été nommé par le GAEC, comme personne conciliatrice.

UN SUIVI RÉGULIER

Certains collectifs font le pari d'un suivi régulier pour prendre soin des relations humaines, et ne pas attendre que des tensions surviennent avant de s'en préoccuper, ni qu'un.e membre du collectif annonce son départ.

Il vaut « mieux prévenir que guérir »
(***Ferme 10***)

Ferme 10 :

- un travail d'accompagnement extérieur sur les relations humaines et dynamiques de groupe va bientôt être lancé
- en effet, aujourd'hui le collectif n'a **pas de besoin d'accompagnement en particulier**, mais il préfère un suivi régulier

Il faut mettre « autant d'énergie dans la préparation au collectif que dans l'outil de travail »
(***Ferme 1***)

Le collectif de la **Ferme 8 :**

- n'hésite pas à se faire accompagner, notamment sur les relations humaines, par « **Fermes Partagées** » et également par **une personne sur le long-terme,** « ce qui permet d'être stable »
- avec le suivi de long terme, les réunions sont **assez régulières** mais **ne correspondent pas toujours aux besoins** du moment : « des fois on en a besoin maintenant, mais la réunion c'est dans un mois »
- **économiquement**, le collectif « s'y retrouve », parce qu'une sortie d'associé.e, quand on y réfléchit bien, « ça coûte »

Une sortie d'associé.e, « ça coûte »
(***Ferme 8***)

Ferme 1 :

- puisque le collectif affirme qu'il faut mettre « autant d'énergie dans la préparation au collectif que dans l'outil de travail », le groupe n'hésite pas à se faire accompagner sur les relations humaines
- c'est avec des **psychosociologues** que le groupe se fait accompagner, notamment avec **Dominique Lataste, du Cabinet Autrement Dit,** qui les suit **depuis le début** de l'aventure collective
- des outils « pour mieux se comprendre et se coordonner » ont ainsi pu être créés et utilisés
- ces rencontres sont régulières, à raison de **2 jours chaque année**, et ce depuis 10 ans

DES TENSIONS

La **Ferme 8** avait lancé un processus d'accompagnement sur **trois ans.** L'accompagnement consistait à la mise en lien du collectif de la ferme et du collectif de propriétaires, voir si une **pérennisation de l'activité** était envisageable sur les lieux (car pour le moment, pas de sécurisation du foncier).

Le collectif de la SCOP voulait effectivement **investir dans des bâtiments**, mais pour s'assurer de l'intérêt de cet investissement, souhaitait avoir des « garanties » auprès des propriétaires.

Cet accompagnement a abouti sur un **refus** de la part des propriétaires de voir s'installer de façon pérenne la **Ferme 8** ici, d'où le projet de déménagement à horizon 2026.

Le collectif de la **Ferme 4,** a fait appel à un accompagnement extérieur lorsque les activités d'un.e associé.e venaient mobiliser des logements (certains membres du collectif vivent sur place) pour le public que ce membre du collectif accueillait
=> **concurrence d'usages**

CONCLUSION

UN TÉMOIGNAGE DE 16 FERMES

Ce livret, entendu comme témoignage de l'expérience de 16 collectifs différents, vient nourrir le corpus documentaire existant sur les formes d'installation en collectif.

Les fermes collectives sont plurielles, tant dans leurs choix de statut juridique, que dans l'organisation du travail, leurs méthodes de gouvernance ou encore leur gestion du temps de travail. Les « frontières » du collectif sont définies selon le degré de mutualisation souhaité (foncier, bâti, matériel, revenus, habitat, gouvernance…) et du statut juridique (si les membres sont associé.e.s ou en exploitations individuelles).

Il reste néanmoins des « dénominateurs » communs : une envie de travailler et/ou de vivre en collectif, partager, échanger sur les pratiques, se soutenir dans les moments compliqués comme au quotidien, par la solidarité financière entre ateliers, le partage d'astreintes.

LES STATUTS JURIDIQUES

L'installation sous forme sociétaire devient majoritaire depuis quelques années (MSA, 2023) et le statut du GAEC reste le plus courant. Il offre en effet de nombreux avantages que d'autres statuts, notamment ceux sous forme coopérative (SCOP et SCIC), qui intéressent de plus en plus les porteur.ses de projet, ne permettent pas encore.

« Quand on est dans la galère, on n'est pas tout seul »
(***Ferme 11***)

TEMPS DE TRAVAIL & RÉMUNÉRATION

Ces collectifs défendent aussi une autre vision du métier d'agriculteur, qui ont à cœur de maintenir une séparation entre ce qui relève du « professionnel » et ce qui relève du « personnel ».
La notion du temps de travail est centrale chez certains collectifs, qui aspirent parfois à travailler moins, ou à sortir d'une logique du tout égalitaire, en mobilisant les concepts d'équité, de capacité, de besoin et d'envie de chacun.e.
La question du temps de travail est intrinsèquement liée à celle de la façon de rémunérer.

DES FERMES MILITANTES

Autre caractéristique des fermes collectives : leur dimension militante. En effet, les membres des collectifs sont engagé.e.s dans des luttes locales, des syndicats, des groupements de producteur.rices…
La défense d'un projet politique s'exprime aussi à travers le choix d'une tarification peu élevée pour leurs productions, ou d'une tarification différenciée, par le choix du statut juridique (se regrouper sous forme associative ou coopérative, témoignant du refus de capitaliser), et aussi par l'accès aux moyens de production.

L'ACCÈS AUX MOYENS DE PRODUCTION

Comment accéder aux moyens de production ? Les possibilités sont diverses mais le fermage à des propriétaires privé.e.s reste majoritaire. Cependant, les collectifs rejettent de plus en plus le concept de propriété privée et choisissent parfois (et lorsque la situation le permet) de décorréler la propriété de l'usage.

DES MOUVEMENTS DANS LE COLLECTIF

Les arrivées et départs constituent des périodes charnières, de basculement ou au moins d'inflexion dans l'histoire des fermes. Ils peuvent être bien vécus comme venir bousculer l'équilibre fonctionnel de la ferme, les rapports interpersonnels ou encore faire ressortir des sujets de tensions enfouis/oubliés depuis quelques temps.

La formalisation de processus d'intégration (temporalité, place, responsabilités) et de sortie du collectif (principalement du point de vue économique) permet de cadrer et de faciliter ce réajustement du groupe.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Quant à l'organisation du travail, les collectifs instaurent souvent un système de binôme, pour éviter d'être seul.e et rendre le travail plus agréable. Aussi, des référent.e.s d'ateliers permettent de « porter » l'atelier, notamment en termes de charge mentale et lors de prise de décision au sein du collectif entier.

Dans les fermes regroupant plusieurs entreprises individuelles, l'organisation du travail relève des activités de chacun.e. L'entraide est alors une pratique courante, les collectifs partagent parfois les astreintes.

LA GOUVERNANCE

La gouvernance est rarement verticale : le principe coopératif selon lequel un homme est égal à une voix prévaut. Tandis que certains collectifs fonctionnent avec beaucoup d'informel (dû notamment à des contraintes extérieures), certains parviennent à formaliser des temps de réunions. Ainsi, la majorité des collectifs a choisi de structurer des temps de discussion et d'y flécher du temps de travail. La prise de décision se fait généralement au consensus ou au consentement, s'applique pour la gestion des communs et pour chacun.e dans l'atelier qui lui correspond.

L'ACCOMPAGNEMENT

Aujourd'hui, les collectifs rencontrés n'ont pas tous sollicité d'accompagnement extérieur. Ceux qui y ont eu recours l'ont généralement fait de façon ponctuelle, lorsque des mouvements (entrées/sorties) au sein du collectif sont survenus, ou des tensions à l'intérieur du groupe et/ou avec l'extérieur. Plus rares sont les collectifs qui disposent d'un suivi régulier.

LE « COLLECTIF » : LE TRAVAILLER POUR EN BÉNÉFICIER

L'installation en collectif présente des avantages certains pour les paysan.ne.s qui choisissent ce modèle : lutter contre l'isolement social, une diversité des activités sur un même lieu, le partage des astreintes, la défense d'un projet politique parfois compris dans le temps de travail, l'accès facilité (hormis les barrières institutionnelles, politiques, et du milieu paysan) à un outil de production via la mutualisation des ressources et donc un recours limité à l'emprunt... et bien d'autres !

Pour autant, il ne faudrait pas s'y méprendre et s'imaginer une autorégulation parfaite du collectif. Instaurer des temps de discussion, d'organisation du travail et de régulation des tensions pour prévenir des conflits, est indispensable. Le « collectif » revêt dès lors une dimension chronophage : « La construction du collectif ça prend du temps » (*Ferme 6*).

Aussi, le « collectif », nécessite généralement un accompagnement ou une médiation extérieure, au moins de façon ponctuelle, et qui ajoute alors un aspect financier.

« Faire collectif », ça prend du temps et ça nécessite de l'argent mais les collectifs ne semblent pas regretter ce choix... et pour lesquels l'installation individuelle n'a pas de sens.

DES RISQUES DE TENSIONS

Les collectifs agricoles doivent particulièrement faire attention aux déséquilibres potentiels, en termes de postures, de responsabilités, de connaissances, de compétences, de savoirs-faire. La richesse du collectif, et ce qui fait aussi sa fragilité, ce sont les différences de points de vue, de conceptions de ce qu'est être paysan.ne, de rapports à l'argent, à la sécurité financière, à l'engagement politique etc…

Il faut le rappeler : la communication permet de mettre sur la table « de petits trucs qui peuvent devenir de grosses épines dans la chaussure » (*Ferme 11*), d'assainir les relations.

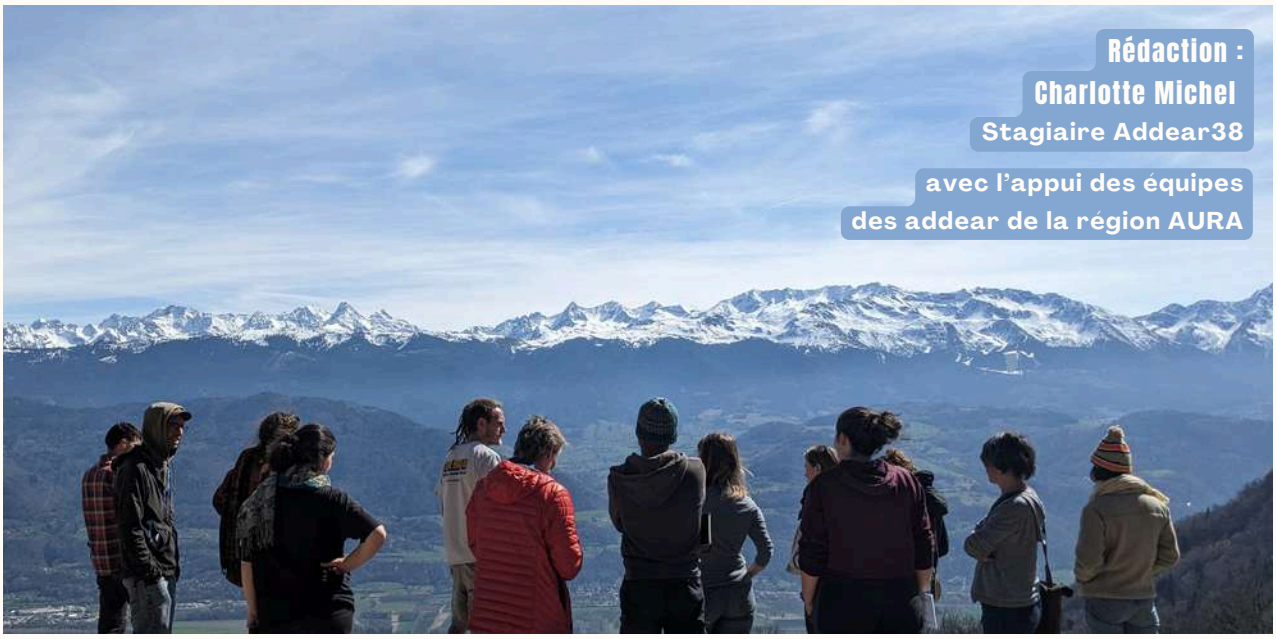
Merci à toutes les fermes collectives qui ont ouvert leurs portes et permis cet échange d'expériences !

UN OUTIL À COMPLÉTER

Comme expliqué en introduction, ce livret est à destination des accompagnateur.rices des addear et autres structures du monde paysan, qui se reconnaissent dans les valeurs de l'agriculture paysanne et considèrent le collectif agricole comme une voie d'avenir pour l'installation et la transmission agricole, qu'il s'agit d'accompagner.

Ce printemps des collectifs a été l'occasion pour de nombreux.ses porteur.ses de projet et des animateurices des addear de la région de découvrir des façons diverses et variées de « faire collectif » en agriculture.

Témoignant de 16 expériences de collectifs dans la région Auvergne Rhône-Alpes, ce livret a vocation à servir d'outil pour l'accompagnement des collectifs en cours de structuration et ceux déjà installés. N'ayant pas la prétention de l'exhaustivité, ce guide pourra être complété par celleux qui souhaitent y contribuer, grâce à leurs expériences professionnelles ou personnelles.



Rédaction :
Charlotte Michel
Stagiaire Addear38

avec l'appui des équipes des addear de la région AURA

RESSOURCES

BIBLIOGRAPHIE

Agreste. (2020) Recensement agricole 2020. Consulter : https://vizagreste.agriculture.gouv.fr. [consulté le 15/02/2024]

ARMENIO Manon. (2020) Des fermes collectives aux pratiques agroécologiques : Des relations complexes à travers trois formes organisationnelles. Mémoire de master. Gembloux Agro-Bio Tech (GxABT). 214 p.

BONNEL Lucie. (2020). Les fermes multi-activités et collectives : un phénomène atypique. Mémoire de stage de fin d'étude. Master ESS. Université de Rennes 1. 160 p.

CRETIN Louis, LAURENS Lucette, SCHEROMM Pascale. (2023). Les fermes collectives en France : vers une figure émergente d'organisation de l'exploitation agricole ? Économie rurale. Vol. 386, n° 4, pp. 5-24.

Étude « Transformations de l'agriculture et des consommations alimentaires », Insee et Service de la Statistique et de la Prospective (SSP) du ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, collection Insee Références, 27/02/2024

DUVAL Véronique. (2023). Paysans et citoyens. Enquête sur les nouveaux liens à la terre. 320 p.

GATÉ Romain, LATRUFFE Laure. (2016). Difficultés rencontrées lors de la transmission d'exploitations agricoles. Le cas de la Bretagne. Économie rurale, pp. 5-24. Disponible sur : https:// doi-org.passerelle.univ-rennes1.fr/10.4000/economierurale.4792

LATASTE Dominique, CHIZELLE Brigitte, GUILHOT Dominique. (2016). Projet d'installation collective « agri-rurale » et norme de groupe. Une dynamique conflictuelle. Sociologies pratiques, n°33, pp. 83-96. Disponible sur : https://doi.org/10.3917/sopr.033.0079

LAURANT Delphine (2022). Accompagner les projets agricoles collectifs. Une étude inductive mêlant une démarche participative sur une étude de cas et des enquêtes qualitatives sur des fermes collectives en France. Thèse de doctorat en sciences agronomiques, Université de Montpellier, 308 p.

LAURANT Delphine, BAZILE Didier, LE PAGE Christophe, ROUSSELOU Emilie. (2021). Proposition d'un cadre d'analyse des nouvelles formes collectives d'exploitation agricole en France. Cahier Agriculture, n° 30, 11 p.

LETAN Pierre. (2021). Les fermes collectives, un modèle innovant au regard de problématiques actuelles du monde agricole. L'ex Basse-Normandie : un territoire propice ? Mémoire de fin d'études Master GAED Territoires en transitons, Université Caen Normandie, 130 p.

MOREL Kevin. (2018). Installation collective néo-paysanne. Ensemble vers d'autres modèles. Pour, n° 234-235, pp. 153-161.

MOREL Kevin. (2019). Les projets néo-paysans de microfermes en France : quelles visions et quelles pratiques agricoles alternatives ? Bulletin de l'association de géographes français, n° 96-4, pp. 659-675.

MSA. (2023) Info Stat, Les installations d'exploitants agricoles en hausse plus modérée en 2022. France. Mutualité Sociale Agricole. [en ligne]. Disponible sur : https://statistiques.msa.fr/wp- content/uploads/2023/09/Info-Stat-installations-2022.pdf. [consulté le 21/02/2024]

NAEL Maëla. (2022). Fermes collectives. Le guide (très) pratique. France Agricole. TerrAgora..271 p.

SALLUSTIO Madeleine. (2022). La néo-paysannerie comme quête d'écologie temporelle. Une analyse du rapport au travail au sein de collectifs autogérés du sud-est du Massif central français. Revue Temporalités et Sociétés. Vol. 1, n° 1-2, pp. 65-90.

SCORSINO Carla, POLGE Étienne, DEBOLINI Marta. (2022). Les collectifs d'agriculteurs comme soutien au renouvellement de l'activité agricole. Éléments issus de l'analyse du réseau d'un collectif paysan. Économie rurale. Vol. 382, n° 4, pp. 79-94.

VANWELDE Mathieu, DUMONT Antoinette. Les fermes partagées. Etude 2021, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloise, 67 p. [en ligne]. Disponible sur : https://saw-b.be/wp- content/uploads/sites/39/2021/03/0444-SAWB-Etude-2021_132p-v11-Planche-compresse.pdf. [consulté le 08/02/2024]

Liste des fermes visitées

Nom (anonymisé) de la ferme
Ferme 1
Ferme 2
Ferme 3
Ferme 4
Ferme 5
Ferme 6
Ferme 7
Ferme 8
Ferme 9
Ferme 10
Ferme 11
Ferme 12
Ferme 13
Ferme 14
Ferme 15
Ferme 16