

# Les cahiers du développement coopératif

Numéro 8 – Décembre 2024

## Sommaire

- **Edito. 2025: l'année du collectif**..... 2
- **Introduction. L'agriculture de demain, seul ou ensemble ?**..... 3

### **PARTIE 1. LE COLLECTIF, UN PARI DE DURABILITÉ ?**

- Les coopératives : histoire d'une réussite collective..... 5
- Sécurité et résilience, les clés du succès des coopératives agricoles et des Cuma..... 13
- Agriculture, le collectif comme tremplin financier..... 20
- Stratégie de gestion du foncier et gouvernance coopérative : approches innovantes pour les caves coopératives..... 30

### **PARTIE 2. FAIRE VIVRE LE COLLECTIF, LE DÉFI DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS**

- Double engagement des coopérateurs, au-delà de l'économie..... 41
- Coopératives agricoles et jeunes associés coopérateurs, pilotes de l'innovation et du renouvellement des générations..... 48
- Coopératives à l'étranger : quel modèle pour demain ?..... 57
- Compétences et démocratie dans la gouvernance coopérative, enjeux et pratiques au sein des coopératives agricoles..... 65

### **PARTIE 3. LE COLLECTIF, EN RÉPONSE AUX ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES**

- Quel collectif pour quel projet d'installation : l'installation collective au regard du capital et de l'organisation démocratique..... 78
- La scaec, le modèle qui réinvente la coopérative ?..... 84
- L'innovation dans la gouvernance coopérative au service des territoires ruraux..... 93
- **Conclusion. Vers de nouveaux modèles coopératifs ?**..... 99



**DOMINIQUE CHARGÉ**  
Président de La Coopération  
Agricole



**MATTHIEU GOEHRY**  
Président de la FNCuma

## 2025: l'année du collectif

L'année **2025, déclarée «Année Internationale des Coopératives par les Nations Unies»**, est une formidable occasion de célébrer et de réaffirmer le rôle essentiel des coopératives dans le monde agricole et au-delà. **«Les coopératives construisent un monde meilleur.»** Ce modèle, fondé sur la solidarité, l'engagement démocratique et le partage des ressources, s'impose comme un levier incontournable face aux transitions économiques, sociales et environnementales.

L'agriculture française, à l'instar des secteurs agricoles mondiaux, se trouve à un moment charnière de son histoire. La montée des préoccupations environnementales, les impératifs de compétitivité dans un marché globalisé, la transition numérique et le besoin pressant de renouvellement des générations ne sont plus des défis isolés : ils sont imbriqués, formant un faisceau d'enjeux auquel il est impensable de répondre sans une approche collective.

Au cœur de cette dynamique, les coopératives agricoles et les Cuma jouent un rôle crucial. Depuis leurs origines (rappelons qu'elles ont été créées en 1945 et que l'année 2025 sera l'occasion de fêter les 80 ans d'existence du réseau), elles ont démontré leur capacité à mutualiser les moyens, à partager les risques et à proposer des réponses concrètes à des problèmes complexes. **Plus qu'un simple outil économique, le collectif est une vision, une ambition portée par des femmes et des hommes attachés à la pérennité de leur territoire et à la vitalité de leur métier.**

Mais soyons clairs : faire vivre le collectif est un défi en soi. Cela demande de maintenir un dialogue permanent entre les générations, d'adapter les outils et les pratiques, et de réinventer des formes de gouvernance toujours plus inclusives. La force du modèle coopératif réside précisément dans cette capacité à évoluer, à intégrer des attentes nouvelles, qu'elles viennent des agriculteurs eux-mêmes ou de la société civile.

**Aujourd'hui plus que jamais, l'agriculture a besoin d'être portée par des projets collectifs, capables d'unir forces économiques, innovation et ambitions humaines. L'agriculture de demain ne pourra s'envisager qu'ensemble. Ce Cahier du Développement Coopératif est une invitation à réfléchir, à partager, et à agir collectivement pour construire cet avenir, autour des principes qui unissent les coopératrices et les coopérateurs depuis toujours. ■**

# Introduction



**GILLES TRYSTRAM**

**Professeur AgroParisTech  
Directeur de Genopole  
Président du Comité Scientifique  
d'Évaluation LCA/FNCuma**

## L'agriculture de demain, seul ou ensemble ?

Face à l'ampleur des défis contemporains, l'agriculture mondiale, et plus particulièrement celle de nos territoires, est face à un contexte nouveau, des contraintes émergentes, et doit s'interroger.

Qu'il s'agisse de répondre à l'urgence climatique, de s'adapter aux attentes de consommateurs toujours plus soucieux de durabilité, ou encore de renouveler ses générations et ses modèles économiques, les agriculteurs sont appelés à inventer de nouvelles façons de produire, de vivre et de collaborer.

Dans ce contexte, une question fondamentale s'impose : **peut-on bâtir une agriculture de demain performante et résiliente sans s'appuyer sur la force du collectif ?**

Les structures coopératives agricoles, ancrées dans des siècles de tradition, démontrent encore aujourd'hui leur pertinence. Elles ne sont pas seulement des outils économiques performants : elles sont aussi des espaces de gouvernance démocratique et de solidarité. Ces collectifs offrent des réponses concrètes aux enjeux du moment, qu'il s'agisse d'investissements partagés pour réduire les coûts, de stratégies communes pour accéder aux marchés ou de démarches collectives pour innover. Leur capacité d'adaptation et leur résilience face aux crises récentes, économiques, cli-

matiques ou sociales, montrent à quel point elles constituent une solution crédible pour relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle.

Ce huitième numéro des *Cahiers du Développement Coopératif* explore la dynamique du collectif sous toutes ses dimensions. En nous intéressant à des initiatives pionnières, en analysant les forces et les fragilités de ce modèle, et en donnant la parole aux acteurs du terrain, nous cherchons à mieux comprendre pourquoi et comment le collectif est et devient un levier stratégique pour les transitions agricoles à venir. Trois grands axes structurent cette réflexion :

### – Le collectif, un pari de durabilité ?

Cette première partie s'intéresse à la capacité des coopératives à répondre aux enjeux de durabilité, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux. De l'histoire des fruitières à la modernité des Cuma, elle met en lumière les multiples visages de la coopération.

### – Faire vivre le collectif, le défi des nouvelles générations.

Comment attirer et engager les jeunes dans des structures collectives ? Quels sont leurs besoins et leurs attentes, souvent bien différents de ceux de leurs prédécesseurs ? Cette partie illustre la gouvernance de demain.

– **Le collectif, en réponse aux évolutions sociétales.** Enfin, nous explorons les liens entre les structures collectives et les grands mouvements de société : transitions alimentaires, changements démographiques ou réorganisation des territoires ruraux.

À travers ces pages, nous espérons offrir des clés de compréhension et d'action à ceux qui souhaitent participer activement à la construction d'une agriculture où solidarité et innovation vont de pair. Plus qu'un simple retour sur le passé ou une analyse des pratiques actuelles, ce *Cahier* invite à **envisager le futur : celui d'une agriculture capable de conjuguer compétitivité et résilience, performances économiques et réponses aux attentes sociétales, grâce à une coopération renforcée.**

C'est en donnant vie à ces collectifs, en les réinventant à chaque étape, que nous pourrions répondre aux défis d'un monde en mutation rapide. Les modèles agricoles doivent évoluer, mais une constante demeure : l'agriculture est et sera collective, ou ne sera pas. ■

# PARTIE 1

## Le collectif, un pari de durabilité ?

■ Les coopératives : histoire d'une réussite collective.....	5
□ Zoom sur les coopératives d'utilisation de matériel agricole (Cuma).....	10
■ Sécurité et résilience, les clés du succès des coopératives agricoles et des Cuma.....	13
□ Interview de Marine Boyer.....	17
□ Interview de Marc Lagarde.....	18
■ Agriculture, le collectif comme tremplin financier.....	20
□ Luzerne de France : les programmes opérationnels pour sécuriser les revenus des producteurs de protéines végétales françaises et renforcer la production.....	24
□ Accompagner la relève agricole : un engagement vital pour l'avenir de nos territoires.....	28
■ Stratégie de gestion du foncier et gouvernance coopérative : approches innovantes pour les caves coopératives.....	30
□ Caves coopératives et portage foncier : quels choix de gouvernance ?.....	34



# LES COOPÉRATIVES: HISTOIRE D'UNE RÉUSSITE COLLECTIVE



**Audrey TERLYNCK**  
Responsable du Développement  
Agricole et Rural à La Coopération  
Agricole

Depuis des siècles, les coopératives agricoles se sont imposées comme un modèle économique robuste, alliant solidarité et efficacité. De la naissance des fruitières aux Cuma modernes, voyage au cœur des racines de ces collectifs qui ont façonné l'agriculture française et continuent d'innover pour l'avenir.

## Les mères de toutes les coopératives agricoles: les fruitières à comté



**Pascal GOUX**  
Responsable du Pôle Gouvernance  
et Stratégie à La Coopération  
Agricole Auvergne-Rhône Alpes

Les fruitières à comté, implantées dans le Doubs, le Jura et l'Ain, constituent les premiers exemples d'organisation coopérative du monde agricole français. On peut également les considérer comme une illustration emblématique du succès de ce modèle. Tout est parti du fait que la meule de comté pèse 40 kg et qu'il faut 400 litres de lait pour en produire une: autrefois, pas d'autre possibilité que de se regrouper pour fabriquer le fromage...

Aujourd'hui, 130 fruitières perpétuent une forme d'organisation collective et solidaire dont les plus anciennes formes remontent au XIII<sup>e</sup> siècle. Ces petites coopératives regroupent environ 2400 exploitations laitières et produisent les fromages francs-comtois: comté, morbier, mont d'or et bleu de Gex. Au fil du temps, les fruitières ont su se développer et s'adapter pour perpétuer la fabrication et l'amélioration de la qualité du fromage, afin de garantir des revenus stables et durables pour les éleveurs.

Le regroupement des éleveurs en fruitières leur a permis de construire un cahier des

charges robuste pour l'AOP comté: vaches de race montbéliarde ou simmental française, élevage extensif (1,3 hectare de surface fourragère par vache au minimum, lait collecté dans un rayon de 25 kilomètres autour de l'atelier de transformation...). Il leur a également permis d'ajouter une dimension au collectif, en créant un partenariat vertueux avec les maisons d'affinage, construit sur la notion de création et de partage de la valeur.

Modèle solidaire, équité économique, progrès collectif, maintien de l'activité sur le territoire, création de filière performante, renforcement de la capacité de négociation... les fruitières à comté illustrent ce que le collectif et la coopération peuvent apporter au monde rural et agricole.

Cet article explore l'histoire, les principes et les impacts de l'organisation économique des agriculteurs, notamment dans le cadre des coopératives agricoles.

## Histoire et principes de la coopération agricole

### UNE HISTOIRE DE 150 ANS

Hormis les fruitières à comté, la coopération agricole en France prend ses racines à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, période marquée par des bouleversements politiques, économiques, industriels et sociaux. L'origine des coopératives agricoles est multiple. On distingue au moins deux voies de création :

- la création par les agriculteurs de syndicats agricoles (après la loi Waldeck Rousseau de 1884 sur la liberté syndicale) pour renforcer leur pouvoir de négociation commerciale et acheter en commun engrais, semences et produits nécessaires à l'exploitation, en obtenant de meilleures conditions ;
- dans le même temps, face à la destruction du vignoble par le phylloxéra, des viticulteurs charentais se reconvertaient dans la production laitière. Sous l'impulsion d'Eugène Biraud, naît ainsi en Charente-Maritime, la beurrerie coopérative de Chaillé, souvent considérée comme la première coopérative agricole française. Dans ce cas, le regroupement permet la mutualisation de moyens et l'investissement collectif.

Ces courants se divisent par ailleurs en mouvements divers, selon l'orientation politique, républicaine ou corporatiste, d'obédience laïque ou catholique... À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, faute de statuts coopératifs légalement définis, les collectifs agricoles se partagent entre associations, syndicats et coopératives.

Il est frappant de noter que les coopératives agricoles françaises sont souvent nées dans des filières en crise :

- caves coopératives au tournant des années 1900, au moment de la crise viticole dans le Midi, marquée par les luttes menées par Marcelin Albert (création de la cave des Vignerons Libres de Maraussan) ;

- coopératives céréalières dans les années 1930, au plus fort de la crise du blé (coopérative de Verdun-sur-le-Doubs en 1930) ;
- vague de créations de coopératives (élevage, fruits et légumes, insémination animale...) à la Libération.

*En s'organisant en coopératives, les agriculteurs ont cherché à faire collectivement et durablement ce qu'ils ne pouvaient pas faire seuls.*

La crise économique de 1929 et l'intervention publique dans la gestion des marchés sont ainsi déterminantes dans le développement des coopératives. Elles deviennent, en particulier dans le cas des céréales et de la viticulture, un outil de mise en œuvre de la politique agricole nationale, notamment pour la gestion de l'offre.

Situations économiques difficiles, influence d'organisations professionnelles et de courants politiques, intervention publique par le biais d'incitations juridiques et financières comptent parmi les principaux facteurs de développement des coopératives agricoles. Les législations favorables ont renforcé leur autonomie et leur capacité à innover, tout en pérennisant un mode de gestion et de contrôle démocratique et équitable.

En s'organisant en coopératives, les agriculteurs ont cherché à faire collectivement et durablement ce qu'ils ne pouvaient pas faire seuls. Avec une vision commune, un investissement réparti équitablement au prorata de l'activité de chacun, les agriculteurs ont pu entreprendre localement et développer des projets propres à leur ambition. C'est ainsi que des investissements ont pu être réalisés : matériels, humains, commerciaux, dans la recherche et le développement, avec la création de marques ou le développement à l'export.

### UNE DÉFINITION UNIVERSELLE...

Appartenant au mouvement coopératif mondial, et faisant partie de l'Alliance Coopérative Internationale, les coopératives répondent à une définition universelle : *Une coopérative est une association de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques sociaux et culturels communs, par le biais d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.*

### ... ET DES PRINCIPES FONDAMENTAUX

L'Alliance Coopérative Internationale édicte en outre sept principes fondamentaux que toute coopérative, quels que soient son domaine d'activité économique ou sa nationalité, se doit de respecter et mettre en œuvre. Ces principes sont inspirés par celle qu'on considère comme la première coopérative mondiale, une coopérative de consommation : la coopérative des Équitables Pionniers de Rochdale, créée en 1844 par 28 ouvriers tisserands de la région de Manchester en Angleterre, qui mettait déjà en œuvre ces règles de fonctionnement.

#### 1. Adhésion volontaire et ouverte

Les coopératives sont des organisations volontaires, ouvertes à toute personne apte à utiliser leurs services et prête à assumer les responsabilités qu'entraîne l'adhésion, sans subir aucune discrimination liée à son sexe, son statut social, son origine ethnique, son affiliation politique ou religieuse.

#### 2. Contrôle démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres. Ceux-ci participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de

décisions. Les hommes et les femmes qui siègent en tant que représentants élus sont responsables envers les membres. Dans les coopératives primaires, chaque membre jouit du même droit de vote (un membre, une voix). Les coopératives d'autres niveaux sont également organisées de manière démocratique.

---

*Les membres allouent les excédents pour développer les coopératives, en créant des réserves dont au moins une partie est indivisible.*

---

### 3. Participation économique des membres

Les membres contribuent équitablement au capital investi dans leur coopérative. En général, au moins une partie de ce capital appartient communément à la coopérative.

Les membres ne bénéficient que d'une rémunération limitée, si tant est qu'ils en reçoivent une, du capital souscrit comme condition d'adhésion à la coopérative. Les membres allouent les excédents à la réalisation de tout ou partie des objectifs suivants : développer leurs coopératives, éventuellement en créant des réserves dont au moins une partie est indivisible ; en redistribuant aux membres en fonction des transactions effectuées avec la coopérative ; et en soutenant d'autres activités approuvées par les membres.

### 4. Autonomie et indépendance

Les coopératives sont des entités autonomes. Elles sont des organisations d'entraide contrôlées par leurs membres. Si elles concluent des accords avec d'autres organisations, y compris avec des gouvernements, ou si elles lèvent des capitaux provenant de sources externes, elles le font de manière à s'assurer que les membres exercent un contrôle démocratique et conservent leur autonomie.

### 5. Éducation, formation et information

Les coopératives proposent des formations à leurs membres, à leurs représentants, à leurs gestionnaires et à leurs employés afin que ceux-ci puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles sensibilisent par ailleurs le grand public, en particulier les jeunes et les décideurs, à la nature et aux vertus de la coopération.

### 6. Coopération entre les coopératives

Les coopératives servent leurs membres le plus efficacement possible, et renforcent le mouvement coopératif en collaborant via des structures locales, nationales, régionales et internationales.

### 7. Engagement envers la communauté

Les coopératives œuvrent au développement durable de leur collectivité en appliquant des politiques approuvées par leurs membres.

## Les atouts et défis des coopératives agricoles, aujourd'hui

### CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Les coopératives agricoles offrent des avantages économiques et sociaux. Par la mutualisation des moyens et le partage des risques, elles renforcent le pouvoir de négociation des agriculteurs et la résilience des exploitations face aux fluctuations et aux incertitudes des marchés. Par le regroupement de l'offre, elles facilitent l'accès aux marchés et permettent la recherche de segments rémunérateurs.

Au-delà de la satisfaction des aspirations des associés coopérateurs, elles contribuent à la préservation de l'économie rurale : elles favorisent le maintien d'exploitations agricoles de formes diverses, individuelles et sociétaires, familiales ou agro-industrielles. Elles maintiennent des emplois locaux directs ou induits et contri-

buent à la vivacité des territoires ruraux. Elles structurent depuis 80 ans l'agriculture française, avec les trois quarts des sièges sociaux de coopératives agricoles implantés en zones rurales et en :

- assurant la mise en marché de 70 % de la production agricole ;
- réalisant la transformation de 40 % de la production française ;
- détenant une marque alimentaire sur trois.

### AMÉLIORER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE L'AGRICULTURE

Les coopératives agricoles contribuent à diminuer l'impact des pratiques agricoles sur l'environnement en promouvant des techniques respectueuses d'une agriculture durable (agriculture biologique, rotation des cultures, réduction de l'utilisation des produits de synthèse...). En mutualisant

les ressources, elles peuvent investir dans des technologies et des infrastructures écologiques (systèmes de gestion de l'eau et énergies renouvelables).

Elles jouent un rôle clé dans la préservation des paysages et de la biodiversité. En favorisant des pratiques agricoles durables, elles contribuent à la protection des sols, des eaux et des habitats naturels, essentielle pour la santé des écosystèmes et la résilience des territoires ruraux.

---

*En mutualisant les ressources, elles peuvent investir dans des technologies et des infrastructures écologiques.*

---

## FAIRE VIVRE LA DÉMOCRATIE

La gouvernance des coopératives agricoles repose sur des règles démocratiques et transparentes : la coopérative est gérée par un conseil d'administration dont les membres sont élus selon le principe « un associé, une voix » et dont l'action est contrôlée et éva-

luée chaque année par l'assemblée générale. Chacun, dans la mesure où il accepte de s'impliquer dans la vie de sa coopérative, possède la capacité d'apporter sa contribution au projet collectif, voire de s'engager dans la gouvernance et de participer plus activement à la prise de décision.

La gouvernance démocratique est un moyen de renforcement de la cohésion sociale et du sentiment d'appartenance chez les associés coopérateurs. Elle favorise l'innovation collective, l'adaptation au contexte et l'émancipation des associés coopérateurs.

## Des défis à relever

### LES DÉFIS EXTÉRIEURS À AFFRONTER

Comme toutes les entreprises, les coopératives agricoles font face à plusieurs défis contemporains. La mondialisation et la libéralisation des marchés agricoles créent une concurrence accrue, nécessitant des stratégies d'adaptation pour maintenir la compétitivité, développer les parts de marché et apporter un revenu aux associés coopérateurs. Les fluctuations des prix des matières premières et les incertitudes économiques ajoutent une pression supplémentaire, tant par l'augmentation des frais de fonctionnement que des prix des intrants cédés aux associés coopérateurs.

Autre défi majeur, le changement climatique, affectant la régularité des récoltes et la qualité de la production. Les coopératives doivent à la fois :

- développer des stratégies d'adaptation pour faire face aux aléas climatiques, en investissant dans des technologies résilientes et en diversifiant les productions ;
- contribuer à la lutte contre le changement climatique, en favorisant la transition agroécologique en encourageant des pratiques agricoles durables vers une agriculture bas carbone.

La gestion des ressources humaines est un enjeu important. Attirer et retenir des talents en zone rurale, tout en assurant la montée en compétence des membres et des employés, est essentiel pour maintenir la compétitivité et l'innovation dans les coopératives.

La transition numérique, l'adoption de nouvelles technologies pour la production et la commercialisation offrent des perspectives de développement et d'amélioration de la productivité, à condition d'être suffisamment agile et de disposer individuellement ou collectivement des moyens pour investir.

*On entend parfois dire  
que l'esprit « coopérateur »  
disparaît. En fait, c'est l'esprit  
« associé » qui est moins vivace  
qu'autrefois.*

### UN DÉFI INTERNE À ACCEPTER

Le modèle coopératif est un modèle dual, à double titre :

- d'abord par la double qualité des membres, qui sont à la fois associés, détenteurs du capital, du pouvoir et de la responsabilité et utilisateurs des services, d'où la dénomination d'associés coopérateurs. Quand le coopérateur attend une rémunération de ses apports et amélioration de la rentabilité de son exploitation, l'associé vise (ou devrait viser), lui, l'intérêt collectif à long terme et la pérennité de l'outil coopératif ;
- ensuite, la coopérative est une société particulière en ce sens qu'elle est à la fois une entreprise et un groupement de personnes.

Beaucoup d'investissements ont été réalisés et d'actions ont été engagées pour satisfaire les intérêts des coopérateurs, qui sont plutôt des aspirations de court terme. Moins de moyens ont été mis en œuvre pour faire vivre le groupe de personnes et développer la conscience, chez tous les associés coopérateurs, de la nécessité de conserver à la coopérative les moyens de son développement et de sa pérennité. On entend parfois dire que l'esprit « coopérateur » disparaît. En fait, c'est l'esprit « associé » qui est moins vivace qu'autrefois.

C'est là que la question du collectif prend tout son sens dans une coopérative :

- être attractif pour les nouveaux et futurs agriculteurs, quel que soit leur profil sociologique ;
- accueillir les nouveaux associés coopérateurs et les intégrer au groupe ;
- expliquer à chacun, nouveaux associés coopérateurs, dirigeants, salariés, les principes coopératifs ;
- assurer la transparence du fonctionnement et des flux entre la coopérative et ses filiales ;
- permettre la montée en compétence des membres et des dirigeants ;
- accorder aux instances statutaires le formalisme nécessaire...

Sont autant de conditions à respecter pour mettre en œuvre une véritable démocratie, avec une assemblée générale éclairée et un conseil d'administration robuste. Faute de quoi, les agriculteurs deviendront à terme simples utilisateurs voire consommateurs de leur coopérative.

## Toutes les cartes en main

Depuis plus de huit siècles, les coopératives font vivre les principes d'équité, de solidarité, de mutualisme, de démocratie et de responsabilité, au service du revenu des agriculteurs et de la structuration de filières. Elles sont devenues un des outils du développement de l'agriculture française, performant et résilient.

Aujourd'hui, le temps est aux transitions : climatique, numérique, énergétique, alimentaire, démocratique.

Pour les coopératives agricoles, l'avenir passe par la diversification des activités, la souplesse des modalités de fonctionnement, la prise en main des techniques innovantes, grâce à la coopération renforcée à tous les niveaux, entre coopératives ou avec

des parties prenantes externes. Elles en ont les moyens.

Il passe surtout par un nécessaire investissement pour faire vivre le collectif des associés coopérateurs, dynamiser la vie coopérative et faire connaître, mettre en œuvre et faire prospérer les principes et les spécificités des coopératives. Elles en ont l'obligation. ■

### Sources

Comité interprofessionnel de gestion du comté (CIGC) <https://www.comte.com/>  
Alliance coopérative internationale <https://ica.coop/f>

# LES COOPÉRATIVES: HISTOIRE D'UNE RÉUSSITE COLLECTIVE



**Hervé BOSSUAT**  
Responsable Animation Réseau et Projets – Service AgroDev FNCuma

## Zoom sur les coopératives d'utilisation de matériel agricole (Cuma)

À la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'agriculture française s'organise pour nourrir le pays: il y a pénurie de matériel et peu de moyens pour en acquérir. Les pouvoirs publics, et notamment le ministre de l'Agriculture de l'époque, François-Tanguy Prigent, encouragent l'achat et l'usage collectif des

machines. Il propose la création des Cuma et que celles-ci disposent d'un droit de priorité pour l'acquisition des biens d'équipements agricoles qui sont alors coûteux. Ces premières Cuma se positionnent en complément des syndicats de battage apparus dès le XIX<sup>e</sup> siècle et transformés en coopératives.



**Sophie ORIVEL**  
Responsable Communication FNCuma



**François-Tanguy Prigent**

Il s'ensuit la création de l'Union Nationale des Cuma (sorte de groupement d'achats de matériel, produits pétroliers et charbon) chargée d'assurer l'approvisionnement, et

la Fédération Nationale des Cuma chargée de la défense des intérêts juridiques et moraux des Cuma et de leur représentation.



**Lucie SUCHET**  
Cheffe du Pôle Engagement et Influence FNCuma



Le 12 octobre 1945, le gouvernement provisoire de la République publie l'ordonnance n° 45-2325 sur la coopération agricole qui précise les statuts des Cuma. Un mois plus tard, la Fédération nationale des Cuma est créée.

Les statuts des Cuma sont diffusés dans les campagnes par les Comités départementaux d'action agricole et la Confédération Générale de l'Agriculture.

Concrètement, les agriculteurs en Cuma s'appuieront sur le plan Marshall et ses aides pour acquérir du matériel. Leur mission initiale sera de réceptionner les tracteurs livrés par les États-Unis.

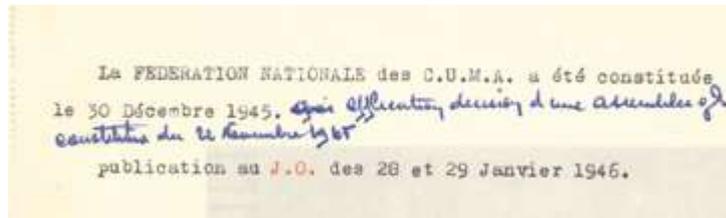
Les Cuma se développent très rapidement dans le pays (8000 Cuma et coopératives de battage et service en 1949) et organisent de nombreuses démonstrations. Des relais départementaux sont mis en place.

Or, ces Cuma dont la création a été avant tout motivée par l'occasion d'acquérir du matériel plutôt que par la volonté de coopérer entre agriculteurs, vont avoir des difficultés à se maintenir : **dès le début des années 1950**, on assiste à des vagues de dissolution, notamment celle de l'Union Nationale des Cuma.

Seules subsisteront les Cuma héritières des syndicats de battage et des réseaux d'entraide préexistants.

**À partir de 1954**, devant le nombre élevé de dissolutions, le modèle est repensé. Les pouvoirs publics tentent d'enrayer la tendance et incitent à la création de nouvelles coopératives par le versement de subventions. Un tissu associatif d'éducation populaire très actif – notamment avec la Jeunesse Agricole Catholique (JAC) accompagne les agriculteurs dans la bonne gestion de leurs coopératives, en inculquant les valeurs d'entraide et de solidarité liées au développement des techniques agricoles.

Les Cuma se réorganisent sur de nouvelles bases. Le nombre d'adhérents nécessaire à la constitution d'une Cuma est ramené de 7 à 4.



Les résultats sont positifs et le nombre de créations de Cuma repart à la hausse.

**Dans les années 1960**, les fédérations de Cuma se développent et promeuvent le modèle Cuma en mettant en avant le fait qu'elles sont de véritables groupes de développement et pas uniquement des « clubs de partage de matériel », en responsabilisant les adhérents, en les formant à la gestion et au suivi du matériel, etc.

Les Cuma contribuent ainsi, avec d'autres groupes de développement agricole (CETA<sup>1</sup>, GVA<sup>2</sup>), à l'essor des nouvelles pratiques agricoles (moisson, ensilage, manutention des pailles et foin, travaux du sol, vendange mécanique...).

Par exemple, les Cuma trouvent un nouvel élan à la faveur de la révolution fourragère. Les agriculteurs apprennent à cultiver l'herbe sur des prairies « artificielles ». Comme le volume de fourrage s'est considérablement accru, il a fallu du maté-

riel pour le récolter et le stocker dans de bonnes conditions.

**À partir des années 1970**, les cheptels se développent et les parcelles s'agrandissent. Les agriculteurs disposent de moins de temps pour les travaux des champs. Les Cuma élargissent l'éventail de leurs prestations à l'épandage des déjections animales et à l'implantation des cultures.

**Au début des années 1980**, le réseau Cuma poursuit son développement. Il organise les premiers événements aux champs (le Salon des Fourrages en juin 1980, à Châteaubriant en Loire-Atlantique) et informatise la gestion de ses coopératives.

Au cours de cette même décennie, les pouvoirs publics redonnent un nouvel élan aux Cuma en leur permettant de bénéficier de prêts bonifiés à moyen terme spéciaux (MTS) pour acheter du matériel. Ce projet a été mis en place avec la ministre de l'Agriculture de l'époque, Édith Cresson (*photo ci-dessous*).

<sup>1</sup> Centre d'Etude et Technique Agricole.  
<sup>2</sup> Groupement de Vulgarisation Agricole.



**Dans les années 1990**, les Cuma veulent s'affirmer comme un acteur du territoire, ouvert sur le monde rural. Des Cuma s'impliquent dans les circuits courts, d'autres se rapprochent des communes, pour entretenir le bord des routes ou épandre les boues des stations d'épuration.

**Les années 2000** marquent une ouverture vers la société. Les Cuma jouent un rôle important dans le domaine de la protection de l'environnement. Elles deviennent de plus en plus un élément incontournable pour beaucoup d'exploitations qui doivent impérativement réduire leurs charges de production, la réforme de la PAC les positionne comme outil efficace de réduction des charges.

Une nouvelle avancée majeure est réalisée en 2006 : les Cuma sont habilitées à

s'instituer en groupement d'employeurs, ce qui permet de développer l'emploi dans le réseau.

Les groupes se saisissent de nouvelles questions et initient des projets territoriaux sur l'emploi partagé, la production de bois énergie, le compostage ou la mise en place de petits ateliers de transformation collectifs.

**En 2012**, le réseau Cuma est l'un des premiers réseaux agricoles à s'engager sur la transition agroécologique avec le déploiement des Groupements d'Intérêt Économique et Environnemental (GIEE). Confortant les Cuma comme des actrices du développement agricole, cet engagement s'inscrit dans la continuité de l'évolution du rôle des Cuma vers les besoins ruraux. La Cuma est une structure flexible,

plébiscitée par les porteurs de projets et proche d'un fonctionnement associatif. C'est ce qui la conduit à s'adapter sans cesse (par exemple, dans les activités, l'objet, le fonctionnement, etc.) dans les différentes phases de l'histoire de l'agriculture, aux besoins des agricultrices et agriculteurs. Elles ne prolongent pas les exploitations agricoles, elles sont les exploitations agricoles.

**Aujourd'hui**, le défi d'une mécanisation plus responsable, les problèmes énergétiques et les défis de l'alimentation locale repositionnent les Cuma comme des acteurs incontournables de l'innovation, des transitions, et du lien social sur les territoires. ■

# SÉCURITÉ ET RÉSILIENCE, LES CLÉS DU SUCCÈS DES COOPÉRATIVES AGRICOLES ET DES CUMA



**Marc KERANGUEVEN**  
Président de la SICA  
Saint-Pol-de-Léon et du Cerafel,  
producteur de légumes dans  
le Finistère, en GAEC avec son  
épouse.



INTERVIEW

Face aux aléas économiques et climatiques, les agriculteurs cherchent des solutions pour sécuriser leurs revenus et mutualiser les risques. Les coopératives et les Cuma offrent une réponse collective à ces défis, comme en témoignent ceux qui ont choisi de miser sur le collectif pour se développer.

## DANS QUEL CONTEXTE VOTRE COOPÉRATIVE A-T-ELLE ÉTÉ CRÉÉE ?

Jusqu'en 1960, dans le Finistère, les producteurs de légumes vendaient leur production sur les places des villages, aux négociants, de gré à gré. Les prix étaient formés sur place, par les acheteurs, dans une ambiance assez malsaine, où il était difficile de contrôler la qualité et les quantités des produits vendus. Les maraîchers, s'ils souhaitaient rentrer avec leur remorque vide, étaient contraints de vendre à bas prix. Fin des années 1950, les difficultés des producteurs se sont accrues à la suite de crises conjoncturelles, avec l'effondrement des prix du chou-fleur puis de l'artichaut. Ils ont alors décidé de s'organiser pour la mise en marché.

C'est dans ce contexte que la SICA (Société d'Initiatives et Coopération Agricole) Saint-Pol-de-Léon est née en 1961. **Les producteurs voulaient développer un système de vente avec des valeurs fortes, pour plus de transparence: concentrer l'offre, assurer un prix de retrait minimum, gérer le marché en fonction de l'offre et de la demande et établir des cahiers des charges.** Ils ont donc mis en place le marché au cadran, basé sur le

fonctionnement des veillings belges. Ils ont ajouté un accord entre la coopérative et les négociants: les producteurs livraient la totalité de leur production à la coopérative pour une vente aux négociants qui, réciproquement, devaient réserver l'exclusivité de leurs achats au cadran de la coopérative. Certains acteurs de la filière, quelques emballeurs et négociants, se sentant défavorisés par ce nouveau système, l'ont boycotté à son commencement. Il est important d'avoir conscience que cette nouvelle organisation de marché n'a été possible que grâce à la contribution d'un ensemble d'acteurs, d'un mouvement syndical puissant mené par les producteurs, dont l'entrepreneur breton Alexis Gourvenec, avec une stratégie politique forte défendue auprès des pouvoirs publics. Au-delà de la mise en place du marché au cadran, ils ont aussi défendu le désenclavement de la Bretagne avec les voies express, la mise en place d'un réseau de téléphonie performant, le développement de la formation avec l'UBO (Université de Bretagne Occidentale), l'aménagement du port de Roscoff en eau profonde pour l'export.

Il y a eu plusieurs étapes clés de développement autour d'une volonté d'organisation et de progrès

La SICA n'évolue pas seule; depuis sa création, elle s'organise avec d'autres coopératives pour gérer le marché, former les producteurs, innover.

Dès 1965, les producteurs créent le Cerafel, premier comité économique en France au titre de la loi d'orientation agricole de 1962. Aujourd'hui AOP, réunissant la SICA, les Maraîchers d'Armor et Terre de Saint-Malo, le Cerafel a pour missions de coordonner la gestion de marché, la politique environnement-qualité, l'accompagnement technique et scientifique et la promotion des produits avec la marque Prince de Bretagne, créée en 1970.

En 1970, la SICA a contribué également à la mise en place de l'Organisation Bretonne de Sélection (OBS) pour la création variétale et la production de semences.

En 1965 et 1989, nous avons développé des stations de recherche, le Caté et BBV devenu Vegenov, pour l'expérimentation, l'appui à la création variétale, la protection et la nutrition des plantes, la qualité des produits.

Nous, producteurs de légumes, siégeons dans les conseils d'administration de ces différentes structures et en assurons la présidence.

En 1972, la SICA a également créé la Brittany Ferries pour l'export des fruits et légumes vers le Royaume-Uni dès son entrée dans la CEE et le marché commun. Au début, cette compagnie assurait uniquement le fret.

Nous avons élargi nos outils pour la mise en marché, nous ne sommes plus sur un système exclusivement basé sur le marché au cadran, nous avons aussi des bureaux de vente, des contrats avec la grande distribution, les entreprises agro-alimentaires...

Aujourd'hui, la SICA et toutes ses organisations collectives nous permettent de valoriser au mieux notre production de fruits, légumes et plantes d'ornement.

### EN TANT QU'AGRICULTEUR, POURQUOI AVEZ-VOUS REJOINT LA SICA SAINT-POL-DE-LÉON?

Je me suis installé en GAEC avec mon père en 1988, avec la volonté de diversifier nos productions. Pour cela, nous avons besoin d'échanger avec d'autres agriculteurs, comprendre les besoins du marché, avoir des informations techniques. Nous avons besoin du collectif pour construire notre projet.

Aujourd'hui je suis en GAEC avec mon épouse, sur 60 hectares, et une équipe de trois salariés permanents aidée de trois salariés en CDD qui viennent du Maroc. Nous avons diversifié notre production, comme beaucoup de producteurs de la SICA. Nous produisons du chou-fleur, de la salade, des échalotes, du brocoli, de la rhubarbe... D'un point de vue stratégique, cela nous permet de sécuriser nos revenus, d'assurer une rentrée de trésorerie, et de l'activité tout au long de l'année, c'est important pour la gestion de l'entreprise et pour sécuriser nos salariés. D'un point de vue du travail, cela nous permet de diversifier nos tâches et notre organisation: aucune routine. Je précise que mon exploitation n'est pas dans une zone légumière, mais dans une zone d'élevage, je suis contraint de m'organiser mais j'y vois principalement des avantages agronomiques et techniques: moins de pression sanitaire et la possibilité de rotation avec mes voisins éleveurs.

### POURQUOI EN COOPÉRATIVE? POURQUOI À LA SICA?

**Je suis producteur de légumes, j'aime ce métier; je ne suis pas commerçant et je ne souhaitais pas m'investir dans la vente, je la délègue à ma coopérative. De plus, la coopérative me permet de sécuriser mes paiements. Enfin, je profite d'outils de conditionnement mutualisés, je n'ai pas à investir personnellement dans une chaîne de conditionnement.** Cela me confère une

meilleure agilité dans la gestion de mon exploitation: je peux changer plus aisément de production, j'ai accès à du matériel collectif, renouvelé régulièrement avec des frais optimisés, je n'ai pas d'investissement propre qui me bloquerait si je souhaite me réorienter.

J'adhère à la coopérative également pour tous les autres services: l'approvisionnement en semences de qualité, l'accès à une large gamme de sélection variétale qui répond à un marché, l'accès aux emballages, sans avance de trésorerie, un avantage supplémentaire important pour la gestion de mon exploitation. De plus, la coopérative nous accompagne sur différents dossiers: les certifications d'exploitation et commerciales exigées par les clients, le suivi dans le montage des différents dossiers de demandes d'aides, pour les investissements par exemple.

### La coopérative nous permet collectivement de développer nos projets individuels sur nos exploitations et de nous diversifier.

Si nous désirons développer une nouvelle gamme, une nouvelle production, un nouveau mode de production, la coopérative analyse le marché, nous organisons des échanges techniques entre producteurs, nous travaillons de manière collective sur les variétés. À la fin des années 1990, quatre producteurs ont impulsé le développement de la production bio: ils sont maintenant au nombre de 130 producteurs et nous avons une section Bio. C'est donc bien le collectif qui a permis au Bio de se développer à l'initiative de ces quatre premiers agriculteurs: tester les marchés, l'innovation, et encore aujourd'hui dans un marché qui se tend, l'ensemble des producteurs se soutiennent, conventionnels et bio. Nous travaillons actuellement sur le développement des fruits rouges. Nous avons constamment des projets, en réponse à une demande des producteurs et/ou des consommateurs.

## QUE VIENNENT CHERCHER LES NOUVEAUX ASSOCIÉS COOPÉRATEURS ?

Tous les nouveaux associés coopérateurs viennent chercher à la coopérative des services pour leur exploitation : la mise en marché de leur production, l'accès aux outils de conditionnement, à l'emballage et aux différents intrants (semences, etc.).

**Tous arrivent avec un projet d'entreprise qu'ils veulent faire vivre grâce au collectif.** Cette démarche est d'autant plus forte pour les porteurs de projets qui sont d'anciens salariés ou qui sont issus d'autres secteurs. Ils n'héritent pas de l'exploitation et des pratiques de leurs parents. Ils cherchent des réponses dans le collectif, à tous les niveaux. Ils ont des compétences nouvelles et challengent nos stratégies et méthodes de travail.

Mais tous découvrent le modèle coopératif et sa gouvernance : les décisions sont prises à la majorité, pas à l'unanimité. Ils découvrent que, parfois, certaines décisions collectives peuvent desservir les intérêts d'une minorité d'exploitations. Ils peuvent aussi avoir l'impression de ne pas être suffisamment écoutés.

Nous sommes aujourd'hui à la quatrième génération d'agriculteurs dans notre coopérative, et ces jeunes ne connaissent ni notre histoire, ni les conditions des producteurs avant la mise en place des coopératives. Ils n'évaluent pas la puissance de notre organisation. Pour citer Karl Marx : *« Celui qui ne connaît pas l'Histoire est condamné à la revivre. »* **Le lien à l'enseignement devient essentiel : nous devons faire connaître les valeurs et les principes coopératifs, l'histoire de nos structures.**

## QUELLES SONT LES FORCES DE VOTRE COOPÉRATIVE POUR LEUR RÉPONDRE ?

Notre coopérative peut leur apporter tous les services dont ils ont besoin mais quand les jeunes disent ne pas être écoutés, nous devons réinterroger nos pratiques, revoir notre organisation.

Nous avons créé un groupe jeune, véritable espace d'échanges avec la possibilité de développer différents projets, nous avons ouvert 2 postes d'administrateurs stagiaires et nous les accompagnons dans cette prise de responsabilités en leur offrant la possibilité de se former (Formation Déficoop, Rochdale, SPOT JA29...).

Nous démarrons également un exercice de gouvernance basé sur un travail de concertation avec notre sociétariat : nous rencontrons les associés coopérateurs chez eux, nouveaux et anciens, pour comprendre leur relation à la coopérative et leurs attentes. Ce moment est également dédié à rappeler notre fonctionnement, le sens de notre projet, des réunions, des moments collectifs.

En parallèle, nous allons à la rencontre de producteurs qui ne sont pas dans la coopérative pour leur présenter nos activités et faire tomber les préjugés, nous les invitons à participer à notre projet.

## QUELS SONT LES DÉFIS DE LA SICA SAINT-POL-DE-LÉON ?

Notre capacité de développement est principalement limitée par la main-d'œuvre. Pour anticiper les transmissions et soutenir les installations, notre coopérative doit accompagner les producteurs en développant des

services en lien avec deux problématiques stratégiques :

- l'accès à la main-d'œuvre salariée : recrutement, gestion, hébergement, lien avec les organismes sociaux, etc. ;
- le développement des certifications et des démarches qualité pour une agriculture responsable.

**Nous devons faire évoluer notre organisation, nous impliquer davantage sur la commercialisation, sur le devenir de nos produits. Nous avons intérêt à mieux comprendre les attentes de nos clients et des consommateurs.**

Enfin, nous devons veiller à notre gouvernance. Notre coopérative a été créée par des producteurs, au service des producteurs, et a toujours été gérée par les producteurs. Si les jeunes s'investissent moins dans la gouvernance de notre coopérative, notre coopérative sera gérée par nos collaborateurs, qui, malgré leurs compétences et leur honnêteté, risquent de prendre des décisions qui ne conviendront pas aux besoins et contraintes des producteurs.

## QUELLES SONT VOS ATTENTES ENVERS LES NOUVEAUX ASSOCIÉS COOPÉRATEURS ?

Un unique mot peut résumer mes attentes : Fédérer.

**Nous devons faire abstraction de nos différends et fédérer l'amont de nos filières. À chacun de prendre de la hauteur et de s'engager pour servir le collectif, aujourd'hui, et pour les générations futures. ■**

# SÉCURITÉ ET RÉSILIENCE, LES CLÉS DU SUCCÈS DES COOPÉRATIVES AGRICOLES ET DES CUMA



INTERVIEW

Au-delà des services rendus tels que la mutualisation des risques, la sécurisation des revenus et l'accompagnement dans les transitions, l'engagement coopératif joue un rôle primordial dans l'entretien du tissu social agricole et la dynamisation des territoires.

**Marine BOYER**

**Agricultrice, trésorière de Cuma, administratrice de la fédération départementale des Cuma de l'Aveyron**

## QUELS SONT LES PRINCIPAUX FACTEURS QUI VOUS ONT MOTIVÉE À CHOISIR UNE INSTALLATION EN COLLECTIF PLUTÔT QU'EN SOLO ?

Après des études en informatique, j'ai eu envie de revenir à l'agriculture. Mon conjoint et moi avons initialement prévu de nous installer chacun de notre côté. C'est une opportunité d'accès à du foncier qui nous a ouvert la possibilité de nous installer en collectif. Par collectif, j'entends d'une part le fait de travailler à plusieurs sur l'exploitation, d'autre part le fait d'adhérer à une structure coopérative avec d'autres agriculteurs.

Les critères qui ont pesé dans ce choix sont de différentes natures.

En premier lieu, nous avons considéré que cela nous permettrait de faciliter le travail par une meilleure répartition des tâches et de dégager du temps pour les loisirs (essentiellement sport, amis, sorties culturelles...).

Ensuite, **être en collectif offre la possibilité d'être en interaction régulière avec d'autres agriculteurs et de maintenir des liens sociaux à une époque où les agriculteurs sont de plus en plus isolés.**

Par ailleurs, étant très concernés par les enjeux écologiques, **nous avons considéré que s'installer en commun nous permettrait de limiter notre impact environnemental.**

Enfin, **le fait d'adhérer à une Cuma revêt un fort intérêt économique puisque cela permet de réduire significativement les charges de mécanisation en réduisant les investissements dans les agroéquipements.**

Le choix de l'installation en Cuma en Aveyron est assez naturel, surtout quand on est issu de familles d'agriculteurs. Mais je n'avais pas mesuré tous les à-côtés. On avait bien sûr conscience de la dimension économique, mais on n'avait pas envisagé la mutualisation de la main-d'œuvre, ce qui a été un plus, ainsi que la dimension sociale : la Cuma m'a permis de m'intégrer au territoire. M'impliquer dans le fonctionnement de la Cuma m'a permis de me rendre légitime et de me faire connaître de mon entourage.

### QUELS BÉNÉFICES ET QUELS INTÉRÊTS SPÉCIFIQUES ÊTES-VOUS VENUE CHERCHER EN COOPÉRATIVE ?

En plus de tous les éléments que j'ai cités précédemment, **le partage des risques est un critère prédominant**. Du fait de la diminution régulière du nombre d'exploitants agricoles, l'agriculture est un métier qui isole. Être adhérent de coopérative permet de bénéficier d'échanges entre pairs. Ces échanges permettent de se réassurer quand il faut faire des choix risqués en matière d'investissements, qu'ils soient d'ordre matériel, d'évolution des pratiques, etc.

### AU NIVEAU DE VOTRE COOPÉRATIVE, QUELS SONT LES SERVICES DÉTERMINANTS POUR VOUS ACCOMPAGNER DANS VOTRE PRISE DE DÉCISION ?

Dans la prise de décision, la fédération des Cuma a un rôle déterminant. L'animatrice vient à notre rencontre à plusieurs moments de l'année, quatre ou cinq fois par an. Elle vient nous conseiller sur la gestion de la Cuma, elle nous accompagne sur nos projets (par exemple, un projet de

création de service de désileuse automotrice a fait l'objet de débats dans le groupe et elle nous aidés à faire émerger la décision). Le rôle de l'animatrice est vraiment un rôle d'accompagnement : on a accès à des comparatifs sur plusieurs services existant déjà dans d'autres Cuma, une proposition d'un chiffrage pour nous aider à nous projeter, des exemples d'organisations sont aussi présentés.

La fédération de l'Aveyron est conséquente et dispose de plusieurs animatrices, animateurs et experts.

Si nous la prévenons en amont des réunions, notre animatrice peut mobiliser l'expertise de ses collègues pour répondre à nos questions sur des sujets spécifiques.

### POUVEZ-VOUS NOUS PARLER DE VOTRE EXPÉRIENCE PERSONNELLE CONCERNANT VOTRE PARTICIPATION AU(X) PROJET(S) COLLECTIF(S) DE VOTRE COOPÉRATIVE ?

Nous avons réalisé un Dispositif National d'Accompagnement (DINA) Gouvernance pour accompagner la réflexion au renouvellement des responsables dans notre Cuma. Mon rôle est un peu de « bousculer » les

anciens, qui ont été à l'origine de la création de la Cuma, et qui ont un peu de mal à transmettre « leur bébé ».

Je suis impliquée dans plusieurs Cuma de mon territoire, je suis trésorière de l'une d'elles, et administratrice d'une autre. Comme je l'ai indiqué précédemment, **cet investissement a contribué à la reconnaissance de ma légitimité en tant qu'agricultrice.** ■

# SÉCURITÉ ET RÉSILIENCE, LES CLÉS DU SUCCÈS DES COOPÉRATIVES AGRICOLES ET DES CUMA



**Marc LAGARDE**  
Viticulteur



## L'engagement coopératif : une voie vers la stabilité et l'efficacité pour les petits viticulteurs

Dans un contexte où la taille des exploitations viticoles joue un rôle crucial dans la rentabilité et la gestion du temps, les petites exploitations se tournent de plus en plus vers les coopératives. C'est le cas de Marc Lagarde, viticulteur en Nouvelle-Aquitaine depuis 2020, cépage 100 % merlot, Bordeaux supérieur, Lussac Saint-Émilion sur cinq hectares, marié et père de deux enfants, titulaire d'un master Management des stratégies commerciales, qui a choisi d'intégrer une cave coopérative pour bénéficier d'un modèle de soutien collectif adapté à sa situation.

### UN MODÈLE COOPÉRATIF : STABILITÉ ET GAIN DE TEMPS

Face aux défis d'une petite exploitation, rejoindre une coopérative offre des avantages indéniables. Marc Lagarde explique : « *Mon exploitation est de petite taille, et j'ai un statut de cotisant solidaire. La cave est apparue comme une solution logique. Ce fonctionnement permet de me dégager du temps. Je livre mes raisins, et la cave prend en charge la vinification et la commercialisation.* »

Le modèle coopératif ne se limite pas à la gestion de la production : « *La cave, avec ses équipes, m'apporte un soutien dans la partie technique et administrative. J'apprécie également le lien avec les autres*

*viticulteurs.* » De plus, la rémunération basée sur des répartitions assure une stabilité financière essentielle dans une filière où les aléas sont nombreux.

### DES SERVICES DÉTERMINANTS POUR LES DÉCISIONS QUOTIDIENNES

Pour Marc Lagarde, plusieurs services offerts par la coopérative jouent un rôle clé dans ses prises de décision. La sécurisation de la collecte est l'un des aspects fondamentaux de l'engagement coopératif. « *Je suis dans l'obligation de porter ma récolte, et la cave doit me prendre la totalité de mon volume engagé.* » Ce cadre sécurisant permet de minimiser les risques

et de garantir un débouché pour la production.

Outre la collecte, l'accompagnement dans la vente et les conseils techniques constituent un véritable atout pour les viticulteurs membres. Le soutien administratif, la formation et la recherche & développement sont également des leviers qui facilitent la gestion quotidienne de l'exploitation. *«Le modèle est un vrai marchepied pour les installations, la récolte est vendue. Par ailleurs, des systèmes d'avances sont possibles, ce qui apporte une souplesse financière.»*

### **PARTICIPATION AUX PROJETS COLLECTIFS: UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL**

L'intégration à la coopérative ne s'arrête pas à la production ou à la commercialisation. Marc Lagarde a choisi de s'impliquer directement dans la gouvernance de la coopérative en rejoignant le conseil d'administration en tant que stagiaire: *«Je souhaitais comprendre le fonctionnement de la cave et m'impliquer dans sa gestion. L'aspect commercialisation me plaît beaucoup.»*

Cette immersion dans la gestion collective lui permet non seulement d'acquérir de

nouvelles compétences, mais aussi de se professionnaliser dans des domaines complémentaires à sa propre exploitation. *«Mon objectif est de mieux connaître la filière et ma coopérative. Les valeurs de la coopération, la mise en collectif me parlent beaucoup, moi qui suis élu dans ma commune, le parallèle est intéressant.»* Ce double engagement, à la fois en tant que viticulteur et en tant que membre du conseil d'administration, illustre une volonté de contribuer activement au développement de la filière coopérative, tout en prenant en compte les réalités économiques locales.

### **DÉFIS ET PERSPECTIVES: UN ENGAGEMENT À LONG TERME**

Comme tout viticulteur, Marc Lagarde est confronté à des défis qu'il s'efforce de surmonter. *«Dans un contexte économique difficile, les décisions à prendre sont plus complexes, car elles doivent prendre en compte la santé des exploitations des vigneronnes et la santé de la cave coopérative.»* L'équilibre entre le bien collectif et les intérêts individuels reste un enjeu majeur.

Pour l'avenir, Marc Lagarde envisage de renforcer son implication dans la coopé-

ration, notamment dans la commercialisation, un défi important pour les vigneronnes d'aujourd'hui. De plus, il s'investit dans le groupe des jeunes vigneronnes coopérateurs de Nouvelle-Aquitaine, afin de mieux comprendre le fonctionnement de la coopération agricole et d'échanger avec d'autres jeunes vigneronnes des différentes régions. *«Il y a beaucoup à construire, notamment sur les partenariats entre nos caves coopératives.»* Cet engagement témoigne de l'importance du modèle coopératif pour soutenir les petits exploitants dans une filière viticole en pleine évolution. Pour Marc Lagarde, la coopérative est non seulement un outil de production, mais aussi un espace de formation, d'échange et de solidarité qui permet aux exploitations de se développer durablement. ■

# AGRICULTURE, LE COLLECTIF COMME TREMPLIN FINANCIER



**Clément DECORNE**

**Directeur de la communication, il a rejoint Terrena il y a un an, après un parcours de dix ans dans plusieurs coopératives agricoles. Chez Terrena, son rôle est de valoriser les engagements et la vision de la coopérative auprès des associés coopérateurs, collaborateurs et parties prenantes (clients, consommateurs, candidats, élus et administrations, partenaires et acteurs du territoire).**

## L'accompagnement des coopératives agricoles: l'exemple de TERRENA

Être agriculteur/agricultrice, c'est mener un projet de vie qui se heurte souvent à des obstacles financiers. Les coopératives offrent, à ce titre, un soutien précieux, non seulement en matière de financement, mais aussi en termes d'accompagnement technique. Elles deviennent alors des alliées incontournables de l'installation à la transmission de l'exploitation agricole, accompagnant les transitions. Retrouvons ici quelques illustrations exemplaires.

### Promouvoir des entreprises agricoles à taille humaine, indépendantes et en phase avec les attentes sociétales

Nous sommes une coopérative d'agricultrices et d'agriculteurs. Une coopérative d'entrepreneurs indépendants ancrée sur le territoire du Grand Ouest de la France. Avec 19 000 exploitations adhérentes, 11 300 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 5,5 Md€, nous sommes un acteur majeur de l'agriculture et de l'agro-alimentaire en France. Nous accompagnons tous les types d'agriculture, tous les modèles d'exploitations et tous les modes de productions. Nous valorisons le savoir-faire de femmes et d'hommes dévoués à leur métier, dans un monde en pleine transition. Nous voulons promouvoir des entreprises agricoles à taille humaine, indépendantes et en phase avec les attentes sociétales.

Notre rôle est de fédérer et d'accompagner ces entrepreneurs pour constituer une force capable de relever les quatre défis majeurs auxquels l'agriculture française doit aujourd'hui faire face :

- la production française baisse au profit d'importations ne respectant pas toujours les normes minimales imposées aux producteurs français (entre 2018 et 2022 par exemple, on observe une baisse de -7 % de la production bovine française contre une hausse de +16 % des importations ; de -3 % de la production porcine contre une hausse de +9 % des importations ; de -11 % de la production volaillière contre une hausse de +25 % des importations ; de -2 % de la collecte laitière

- contre une hausse de +25 % d'importations de fromages);
- l'érosion et la recomposition de la population active agricole;
- la nécessité de réinvestir massivement dans les exploitations;
- la nécessité de s'adapter et d'inventer de nouveaux modèles face au changement climatique.

Ces évolutions représentent des défis, mais elles sont également une formidable source d'opportunités. Nous sommes convaincus que l'agriculture française a tout pour

réussir, si elle s'en donne les moyens et si elle adapte ses dispositifs d'accompagnements. Cette conviction, nous l'avons forgée en écoutant nos adhérents et les porteurs de projets, en consultant les acteurs de l'installation agricole et de la formation, et en travaillant avec nos partenaires économiques et financiers.

De ces échanges, nous avons tiré un diagnostic, des orientations et des propositions que nous vous présentons dans cet article.

*Notre rôle est de fédérer et d'accompagner ces entrepreneurs pour constituer une force capable de relever les quatre défis majeurs auxquels l'agriculture française doit faire face.*

## Notre diagnostic

La consommation demeure stable, alors que la production française est en baisse d'année en année au profit des importations qui n'ont cessé de croître.

### LA DÉMOGRAPHIE CONDUIT AU DÉPART DE 50 % DES CHEFS D'EXPLOITATION ET À UNE BAISSSE DE LA PRODUCTION D'ICI 2030

Six départs sur dix sont aujourd'hui compensés par une installation. Beaucoup de cédants n'anticipent pas suffisamment leur succession: 40 % des cédants potentiels envisagent une installation, 11 % d'apporter leur exploitation à un projet d'agrandissement et 25 % ignorent le devenir de leur exploitation. Les projections réalisées sur la base de la démographie et à contexte de production identique font apparaître une tendance généralisée à la baisse des productions, particulièrement en viande bovine, lait, porcs et volailles.

### L'ÉCLATEMENT DU MODÈLE FAMILIAL HISTORIQUE POURRAIT SE DÉVELOPPER AU PROFIT DE FORMES INÉDITES D'ORGANISATION DE LA PRODUCTION AGRICOLE

On estime qu'en France, les exploitations familiales traditionnelles ne représentent

plus que 37 % du nombre d'exploitations et 40 % de la production. Les grandes à très grandes entreprises agricoles représenteraient 6 % des exploitations mais 23 % de la production. En parallèle, les micro-exploitations sont en augmentation soit dans un modèle de type vente directe, notamment en proximité des agglomérations, soit dans un modèle de pluriactivité<sup>3</sup>. À l'image de la dynamique observée depuis plus de 20 ans dans plusieurs pays européens (Allemagne, Espagne, Pologne), des industriels investissent dans la production agricole pour prévenir un risque de pénurie sur leur approvisionnement. Certains acteurs français commencent également à investir dans des productions (porcs, maraîchage, etc.). L'entrée de capitaux extérieurs au monde agricole pourrait accélérer l'émergence de « firmes » de production sur le modèle espagnol. Cette évolution pourrait être amplifiée par les ruptures technologiques nécessaires à l'adaptation au changement climatique et aux évolutions RSE.

### LA MAIN-D'ŒUVRE FAMILIALE VA PROBABLEMENT DEVENIR MINORITAIRE SUR LES EXPLOITATIONS À HORIZON 2030

On observe une accélération du développement de la sous-traitance partielle ou totale. Les salariés représentent 39 % de la main-d'œuvre sur les exploitations (+20 %). La sous-traitance du travail se développe au travers des Cuma<sup>4</sup>, des ETA<sup>5</sup> et d'autres formes de société. Ces dernières représentent 1 000 ETP<sup>6</sup>. On estime qu'en France, 7 % des exploitations agricoles ont totalement délégué le travail. Dans certaines régions, ce chiffre atteint les 20 %.

### LES ATTENTES DES NOUVEAUX CANDIDATS À L'INSTALLATION SONT SOUVENT DIFFÉRENTES, Y COMPRIS POUR LES ENFANTS D'AGRICULTEURS

Le vivier d'enfants d'agriculteurs s'épuise et beaucoup d'entre eux souhaitent d'autres orientations. Le nombre de porteurs de projets non issus du monde agricole augmente régulièrement ainsi que la part des plus de quarante ans, souvent dans un projet de vie avec des attentes fortes sur les modes de

<sup>3</sup> Source: Une agriculture sans agriculteurs – François Purseigle, Bertrand Hervieu – 2022 – Presses de Sciences Po.

<sup>4</sup> Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole.

<sup>5</sup> Entreprise de Travaux Agricoles.

<sup>6</sup> Équivalents temps plein.

productions et de commercialisation (bio, vente directe, agroécologie, etc.). Les candidats à la reprise des exploitations ont des souhaits souvent décalés des propositions des cédants.

### LES DISPOSITIFS «CLASSIQUES» EN DIFFICULTÉ POUR ACCOMPAGNER SEUL CES CHANGEMENTS

On constate une forte méfiance des nouveaux entrants vis-à-vis des organisations en place. Beaucoup d'initiatives sont soutenues par les collectivités pour attirer de futurs agriculteurs. Les dispositifs classiques d'aide à l'installation peinent à jouer leur rôle de recrutement de nouveaux candidats.

## Nos orientations

Nouveaux profils, nouveaux modèles, nouvelles organisations. Dans ce contexte, comment promouvoir des entreprises agricoles à taille humaine, indépendantes et en phase avec les attentes sociétales? Comment inverser la tendance décroissante de la production agricole sur notre territoire? Nous avons consulté nos associées coopératrices et associés coopérateurs pour définir ensemble les orientations à prendre.

Au nombre de cinq, ces orientations transforment en profondeur notre approche pour accélérer notre soutien au développement et à l'installation. Avec un objectif : permettre aux adhérents de Terrena d'investir et d'assurer le renouvellement des générations grâce à l'efficacité et la performance de leur coopérative. D'ici 2030, Terrena va :

### 1. Accompagner les entreprises agricoles qui le veulent dans leur besoin d'investissement.

Le processus de restructuration de l'agriculture française s'est traduit par une augmentation des besoins en investissements : mise aux normes environnementales et

### LE CHANGEMENT CLIMATIQUE EST PLUS QUE JAMAIS UNE RÉALITÉ QUI NÉCESSITE UNE RÉPONSE ADAPTÉE AUX SPÉCIFICITÉS DE CHAQUE TERRITOIRE

L'agriculture fait face à des mutations profondes, qu'elles soient sociétales, environnementales ou géopolitiques, et nous sommes convaincus que développement des exploitations et transition sont indissociables pour construire l'agriculture de demain. Nous devons innover et investir sur nos exploitations pour conserver une alimentation française de qualité, tout en répondant aux enjeux d'évolution de nos modèles d'exploitation et du changement climatique.

bien-être animal, robotisation, réponses aux enjeux RSE...

On estime aujourd'hui à plus de 200 M€ le besoin d'investissements supplémentaires dans les exploitations agricoles adhérentes à Terrena, nécessaires au maintien de la production.

La rentabilité du modèle d'exploitation ou la viabilité du projet est le pivot du financement. La coopérative entend favoriser et sécuriser l'accès à ce financement en proposant aux agriculteurs des contrats de filières.

Il importe que chaque agriculteur qui le souhaite puisse recourir à l'accompagnement le plus adapté à son modèle, sa taille, son projet, dans le respect des principes coopératifs. C'est la condition *sine qua non* pour des exploitations agricoles – et par extension, pour une production agricole française – indépendantes, autonomes et capables de subvenir à la demande alimentaire nationale.

### 2. Créer un dispositif d'aides technico-économiques simple et compréhensible de tous : Terrena Avenir.

Nous faisons évoluer nos dispositifs d'aide pour les réunir sous un seul dispositif d'ac-

compagnement : Terrena Avenir. Cette évolution implique également un accompagnement humain personnalisé renforcé par un technicien et un chargé de relation économique. Ce dispositif repose sur trois piliers :

- le financement :
  - avances financières : jusqu'à 15 % de l'investissement plafonné à 185 000 € ;
  - caution : simple à hauteur de 30 %.
- l'installation :
  - aide globale de 10 500 € sur 3 ans par nouvel installé.
- les productions :
  - aides spécifiques par production engagée ;
  - contractualisation.

### 3. Créer un dispositif spécifique pour aider les adhérents cédants à anticiper leur succession.

Nous voulons aider les adhérents de la coopérative à anticiper leur succession. Le lien étroit que nous entretenons avec nos adhérents nous permet de recenser les situations de transmission et de sensibiliser les exploitations à la transmission.

Nous mobilisons également nos réseaux pour, d'une part, construire une formation

en partenariat avec les Chambres d'agriculture et, d'autre part, identifier des partenaires spécialisés à même d'accompagner le projet de transmission (fiscalité, foncier, patrimoine, etc.).

#### 4. Créer un fond coopératif d'aide à l'investissement en agriculture.

Face à la baisse de la production, l'aval des filières et en particulier l'industrie agroalimentaire sont tentés d'intégrer les productions.

Nous avons le projet de créer un fond de portage minoritaire et temporaire de capital de l'exploitation permettant de compléter l'apport personnel de l'exploitant et de faire levier pour les financements bancaires.

Concrètement, au travers du fonds d'investissement, la coopérative deviendrait temporairement actionnaire de l'exploitation. La participation aurait une durée limitée de maximum dix ans. Elle nécessiterait que l'exploitation atteigne dans les temps les objectifs de résultat lui permettant de dégager un revenu et de racheter les parts du fonds.

#### 5. Créer un parcours «Cap'entreprise» pour les jeunes se destinant à reprendre une exploitation agricole.

En tant que coopérative, nous disposons d'un vivier de métiers aussi variés qu'essentiels à la compréhension du métier d'agriculteur. Nous pouvons faciliter l'immersion de jeunes candidats à l'installation.

Notre parcours prévoit d'accueillir à terme chaque année 150 jeunes apprentis au sein de la coopérative et des exploitations adhérentes. Il permet aux jeunes de découvrir plusieurs exploitations et métiers. Ce dispositif est organisé par bassin de développement en partenariat avec les écoles, lycées

agricoles, MFR<sup>7</sup> et OPA<sup>8</sup> de notre territoire. Il se complète d'un parrainage des nouveaux installés par un adhérent expérimenté de la coopérative, formé et engagé dans le projet.

#### 6. Lancer l'offre Terrena Transition pour accompagner nos agriculteurs face au changement climatique.

Car le développement et la modernisation des exploitations peut être une formidable opportunité d'apporter des réponses face au changement climatique, nous avons lancé l'offre Terrena Transition. Cette offre se compose de cinq premières actions concrètes, qui viendront s'enrichir au fil du temps :

- mettre à disposition aux 19000 agriculteurs-adhérents de Terrena à l'automne 2024 une étude sur l'impact du changement climatique à l'échelle de leur territoire ;
- déployer un indice de mesure de la régénération des sols en lien avec Pour une Agriculture du Vivant auprès de 1000 adhérents à horizon 2030 pour accompagner la transition des modes de production, augmenter la résilience des sols tout en réduisant notre empreinte carbone ;
- accompagner les agriculteurs dans une utilisation et une gestion plus efficiente de l'eau ;
- proposer aux agriculteurs de nouvelles solutions énergétiques performantes et durables, notamment au travers de l'agri-voltaïsme ;
- poursuivre le développement de projets en production animale sur des zones de culture ayant des besoins importants en matière organique, contribuant ainsi à améliorer durablement la fertilité des sols.

<sup>7</sup> Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole.

<sup>8</sup> Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole.

En synthèse, nous mettons en place différents dispositifs :

- 28 millions d'euros mobilisés par la coopérative sur cinq ans sous forme d'avances financières de portage de capital en complément et cohérence avec les financements bancaires pour assurer l'investissement nécessaire à la production ;
- doubler les subventions accordées par la coopérative pour les jeunes agriculteurs et les investisseurs, notamment sous forme de dotation et de bonification de taux pour atteindre 1 M€ par an ;
- 20 M€ d'aide à l'investissement au travers d'un dispositif de portage minoritaire et temporaire de capital de l'exploitation permettant de compléter l'apport personnel de l'exploitant et de faire levier pour les financements bancaires.
- 100 jeunes installés par an grâce au dispositif Cap'entreprise ;
- des mesures fortes d'accompagnement des agriculteurs pour faire face à la transition. ■

# AGRICULTURE, LE COLLECTIF COMME TREMPLIN FINANCIER



**Yann MARTINET**  
Directeur Luzerne de France

Luzerne de France joue un rôle clé dans la structuration de la filière des protéines végétales, avec l'ouverture d'une intervention financière de la Politique Agricole Commune, dédiée aux programmes opérationnels. En mobilisant les coopératives, cette initiative vise à renforcer la compétitivité des producteurs, à soutenir des pratiques agricoles durables et à répondre aux enjeux de souveraineté alimentaire et environnementale en France et en Europe. Retour sur une démarche innovante, ses leviers, ses bénéfices, et ses perspectives pour l'avenir.



**Honoré LABANCA**  
Responsable Recherche et  
Développement, Luzerne de France

## **Luzerne de France : les programmes opérationnels pour sécuriser les revenus des producteurs de protéines végétales françaises et renforcer la production**

### **Une coopération structurante**

La déshydratation de luzerne en France se distingue par sa singularité coopérative, Luzerne de France en étant la représentation unitaire nationale. Nos mandants produisent, transforment, commercialisent une plante riche en protéines, plébiscitée par les institutions nationales et européennes, pour contribuer à réduire notre dépendance protéique. La luzerne est même la plante qui produit le plus de protéines à l'hectare, et cela sans apports d'azote exogène : elle mobilise l'azote de l'air grâce à la sym-

biose qu'elle entretient avec une bactérie, *Rhizobium Meliloti*. Dans cette logique, elle est éligible depuis 2013 à une aide couplée pour la soutenir dans les assolements des producteurs. En ouvrant de tels programmes, Luzerne de France souhaitait soutenir la stratégie de ses mandants dans une approche de structuration.

**Les programmes opérationnels (PO) sont mis en place par des organisations de producteurs (OP) reconnues, justifiant d'une valeur de production**

commerciale, selon un certain nombre de critères de reconnaissance. Cela peut être par exemple l'apport total de la production de chaque producteur à l'OP. Ces programmes ont pour objectif de structurer l'offre en renforçant la collaboration entre les producteurs, en soutenant leur capacité à concentrer, stocker, transformer, commercialiser leurs productions sur les marchés avec une force de négociation augmentée. Dès lors que la démarche auprès du ministère de l'Agriculture a abouti en

2022, Luzerne de France s'est organisée pour soutenir les coopératives dans leur demande de reconnaissance en OP. Elle s'est appuyée en cela sur l'expérience des filières fruits et légumes qui bénéficient depuis de nombreuses années de cette intervention et de la compétence du service juridique de La Coopération Agricole en la matière.

En s'orientant vers cette possibilité, la motivation de Luzerne de France était donc claire: ouvrir à ses coopératives, forme la plus poussée d'organisation de producteurs,

une intervention structurante autour de quatre axes stratégiques: investissements matériels et immatériels pour soutenir la production de luzerne, services de conseil autour de l'amélioration continue de leurs pratiques, promotion de leurs produits et montée en gamme en termes de référentiels de qualité reconnus. Ce, pour renforcer leur robustesse face aux fluctuations des marchés et contribuer à l'atteinte des objectifs de production de protéines fixés par la France et l'Europe au travers de la PAC et des plans protéines nationaux déployés.

## La filière Luzerne, pionnière dans l'ouverture des PO pour les protéines végétales

La possibilité d'ouvrir une telle intervention pour de nouveaux secteurs a été offerte aux États-membres par la Commission européenne dans le cadre de la mise en place de la PAC 2023-2027. Dès lors, la force de Luzerne de France a été de comprendre rapidement l'opportunité que ce dispositif pouvait apporter à ses mandants, Président et Directeur proposant de concert une feuille de route ambitieuse qui fut unanimement adoptée par son conseil de section. Cela lui a permis de manifester son intérêt

auprès du ministère de l'Agriculture dès la première ébauche de son plan stratégique national. Elle l'a fait en bonne coordination avec, d'une part, son interprofession Terres Univia et, d'autre part, le syndicalisme agricole via la Fédération française des producteurs d'oléagineux et de protéagineux (FOP) dont l'objectif était d'ouvrir ces programmes à toutes les productions oléoprotéagineuses.

**Résultat: la France est à ce jour le seul État-membre à avoir ouvert cette intervention au secteur de la production**

**de protéines végétales dans son plan stratégique national.** Et nos filières sont observées par la Commission européenne qui cherche à renforcer la place de ces interventions dans la prochaine PAC. Cela s'est toutefois fait dans un contexte contraint budgétairement, avec une volonté communautaire de rééquilibrer les fonds alloués aux aides directes vers davantage d'interventions dites structurantes. Ceci n'a pas été sans créer de crispations, avant que chacun n'évalue le potentiel de cette orientation.

## Une structuration nécessaire des organisations de producteurs

Les programmes opérationnels (PO) sont mis en œuvre par des organisations de producteurs (OP) ou des associations d'organisations de producteurs (AOP) reconnues. Elles sont constituées à l'initiative d'un ensemble d'agriculteurs qui se regroupent dans l'objectif de mutualiser leurs moyens, afin de rééquilibrer les relations commerciales qu'ils entretiennent avec les acteurs économiques de l'aval de leur filière. Bien qu'une coopérative soit la forme la plus aboutie d'organisation de producteurs, elle doit se faire reconnaître pour y accéder. En rendant possible cette reconnaissance pour

le secteur des fourrages séchés avec une enveloppe dédiée, le ministère de l'Agriculture a permis aux OP qui s'y reconnaîtront de bénéficier de leurs PO. Elles devront pour cela réunir un nombre minimal de membres et couvrir un volume ou une valeur minimale de production commercialisable, ces critères étant déterminés par l'État-membre dans sa zone d'activité.

**Luzerne de France, s'appuyant sur l'expérience des coopératives de fruits et légumes représentées par Felcoop, s'est accordée avec le ministère de l'Agriculture sur des critères exigeants afin de**

**déclencher un effet structurant maximal.** Notamment, les futures OP doivent compter au moins 50 producteurs, elles doivent commercialiser la production de leurs membres à hauteur de 1 M€ minimum, ces membres étant contraints de livrer la totalité de leur production pour le produit faisant l'objet de la reconnaissance, en l'occurrence la luzerne. Afin de ne pas remettre en question des activités existantes, des exceptions ont été prévues, par exemple pour permettre à un éleveur de prélever des volumes destinés à la consommation de son propre cheptel. Ce choix stratégique s'est imposé de lui-même,

puisqu'il s'agissait pour le secteur de compléter une aide directe, indispensable à la sécurisation de ses assolements, par une aide à même de soutenir la compétitivité des futures organisations de producteurs.

Avec ces programmes, chaque OP reconnue peut constituer un fonds opérationnel constitué à 40 % de fonds propres et 60 % d'aides dédiées à l'intervention. Ce fonds est destiné à financer un programme opérationnel porté

par chaque OP répondant à sa propre stratégie. Le plafond de financement fixé par le règlement européen étant de 6 % pour le secteur, le ministère de l'Agriculture a libéré une enveloppe de près de 7 M€ annuels pour alimenter ce dispositif. Cette enveloppe a été calculée par Luzerne de France, représentante de 100 % des coopératives du secteur, pour répondre aux besoins de l'ensemble des futures OP à hauteur du plafond de 6 %

de leur valeur de production commercialisée. L'effet a été immédiat : dès la première année de mise en œuvre, 95 % des volumes sont commercialisés par l'une des quatre OP reconnues, la procédure de reconnaissance pour une coopérative consistant en une modification bien codifiée de ses statuts destinés à y sanctuariser une gouvernance démocratique.

## Une stratégie concertée : les alliances clés derrière le succès des PO

Plusieurs éléments ont été déterminants dans l'aboutissement de cette démarche et son succès auprès de l'ensemble des acteurs de la filière. Tout d'abord, des liens solides avec l'interprofession *Terres univia* et le syndicalisme agricole, représenté tout au long du processus par la FOP, ont permis de construire une stratégie sectorielle avec l'assentiment de tous les acteurs du secteur : il a fallu dans un premier temps convaincre la

Commission européenne qu'une telle option était pertinente, puis le ministère de l'Agriculture de flécher des fonds de son plan stratégique national vers celle-ci. Cela s'est déroulé sur plusieurs années, avant qu'il ne faille écrire l'intervention avec le ministère de l'Agriculture dans ledit plan, cadrer juridiquement ce que devrait être la reconnaissance en OP dans le secteur. Les fourrages séchés ont alors fait l'objet d'un traitement séparé

des autres oléoprotéagineux non par coquetterie, mais parce qu'ils ne relevaient pas du même chapitre de l'Organisation Commune des Marchés (OCM). Enfin, l'apport de FranceAgriMer a été majeur pour la mise en œuvre opérationnelle de l'intervention et en organiser une juste contrôlabilité.

## 7 millions d'euros annuels : vers une compétitivité renforcée et des objectifs sociaux pour les organisations de producteurs

Près de 7 M€ de soutien par an, cela correspond à la constitution de fonds opérationnels cumulés de plus de 10 M€ pour soutenir la stratégie des OP et de leurs producteurs. Ce, en engageant une démarche de concentration de l'offre à même de soutenir leurs positions sur les marchés. **Ces investissements doivent permettre de renforcer la compétitivité des acteurs et du secteur, garantir une juste rémunération de ses producteurs. Il s'agit également pour chaque OP de s'inscrire dans une perspective sectorielle plus large, de contribuer à l'atteinte d'objectifs vertueux autour de grands enjeux de société.** Ainsi, des investissements sont spécifiquement fléchés vers des actions destinées à soutenir la biodiversité ordinaire, d'autres à atténuer les émissions de gaz à effet de serre, tandis que

des services sont délivrés pour améliorer la pratique du désherbage mécanique par les producteurs et réduire leur consommation de produits phytosanitaires. Cet outil reste toutefois dédié à la stratégie intrinsèque de chaque OP, ce qui n'exclut pas, à terme, de mutualiser certains sujets communs comme la recherche variétale dans une structure chapeau telle qu'une Association d'Organisation de Producteurs (AOP).

plus de 1 800 km de luzerne dans toute la région à une période de disette pour les abeilles et de soutenir dans cette logique la production de ses apiculteurs en offrant autant de refuges pour les pollinisateurs.

## Une mise en œuvre qui favorise la transition agroécologique

Si l'on revient sur le thème de la biodiversité, France Luzerne, organisation des producteurs de luzerne de Champagne-Ardenne, a repris en propre le dispositif initié en 2020 consistant à laisser fleurir

Dans l'Ouest, ce sont des initiatives autour de la protection de la faune sauvage qui sont envisagées. Tout cela s'inscrit dans une logique implacable, puisque la luzerne est une culture produisant nombre d'amé-

nités ne faisant l'objet à ce jour d'aucune valorisation par un quelconque paiement pour service environnemental. Plus largement, il est encore tôt pour dresser un bilan des mesures sélectionnées par

les OP parmi les différents thèmes déclinés plus en amont dans l'article, puisque les premiers programmes, d'une durée de trois à sept ans, n'ont été déposés qu'au printemps. Ils font actuellement l'objet

d'une demande d'agrément auprès de FranceAgriMer et feront l'objet d'une évaluation à mi-parcours au cours de l'année 2026.

## Vers une expertise accrue et des services renforcés pour les agriculteurs

Au-delà des mesures emblématiques décrites pour la biodiversité, les programmes opérationnels vont ouvrir pour certaines OP de nouveaux services aux producteurs. Par exemple, la création de postes de responsables agronomiques et dédiés au conseil aux adhérents devrait être généra-

lisée : il s'agit d'une opportunité pour eux de perfectionner leur choix variétal, d'améliorer leurs techniques d'implantation, leurs itinéraires de désherbage et de fertilisation, et, concrètement, d'améliorer leurs performances. Cela ouvre également la possibilité de mettre en place de l'expérimentation

dans des zones qui en sont dépourvues et d'adapter les techniques développées historiquement en Champagne-Ardenne à d'autres contextes pédoclimatiques puisque des fourrages séchés sont produits sur plus de la moitié du territoire.

## Les enseignements à partager avec d'autres filières cherchant à obtenir une éligibilité similaire

L'expérience accélérée vécue par Luzerne de France avec la mise en place du cadre de reconnaissance des OP et de ces programmes en 18 mois démontre qu'**une connaissance très fine du secteur et des productions concernées par la future reconnaissance est indispensable au calibrage d'une telle intervention.**

L'objectif étant d'aller chercher un effet systémique de structuration, chaque filière, chaque production a ses spécificités qui laissent penser qu'il n'y a pas une

approche standard que l'on pourrait décliner en un mode opératoire unique. **Pour le secteur de production des fourrages séchés, il s'agissait de mieux valoriser les soutiens publics en les ventilant entre une aide directe destinée à soutenir la compétitivité de la luzerne dans l'assolement de ses producteurs et la recherche structurelle de valeur ajoutée pour aller chercher une rémunération juste pour le producteur dans une gouvernance démocratique installée.**

Il ressort toutefois que le choix de critères de reconnaissance élevés conditionne l'effet de structuration recherché et que celui-ci ne peut émerger si les OP ne sont pas propriétaires des productions qu'elles commercialisent. Le cas contraire, la palette d'interventions qui est mise à disposition par la Commission européenne pour les États-membres est suffisamment large pour répondre à tout autre objectif distinct. ■

# AGRICULTURE, LE COLLECTIF COMME TREMPLIN FINANCIER



**Amaury VIENNE**

Responsable de l'animation  
des marchés Agri et OBNL  
gestionnaires, Direction Pro Agri  
Entreprises, Crédit Mutuel Nord  
Europe



## Accompagner la relève agricole : un engagement vital pour l'avenir de nos territoires

Face à une conjoncture démographique instable dans le secteur agricole, accompagner l'installation et la transmission des exploitations est plus que jamais essentiel pour garantir la pérennité de l'agriculture française. Le Crédit Mutuel Alliance Fédérale, à travers ses dispositifs innovants, s'engage à soutenir cette transition tout en renforçant la résilience des territoires et des exploitants. Focus.

### L'accompagnement à l'installation et à la transmission des exploitations fait partie de notre ADN

Depuis 2015, environ 100 000 exploitations agricoles ont cessé leur activité en France, et d'ici dix ans, un tiers des agriculteurs partiront à la retraite. Cette situation appelle une réponse immédiate pour maintenir notre souveraineté alimentaire, répondre à la demande mondiale croissante et préserver la dynamique des territoires. C'est dans cette optique que le Crédit Mutuel Alliance Fédérale, devenu la première banque entreprise à mission, s'engage à soutenir la transmission et l'installation des agriculteurs. Parmi ses cinq missions inscrites dans son objet social, le

groupe met un point d'honneur à contribuer au développement des territoires, en particulier dans le secteur agricole.

Pour répondre à ces enjeux, Crédit Mutuel Alliance Fédérale a lancé, en février 2024, un « Prêt Installation », conçu pour favoriser l'installation d'exploitations agricoles durables. Ce prêt, à taux bonifié, est rendu possible grâce à un mécanisme de financement innovant : le dividende sociétal. Ce dernier permet de couvrir la différence entre le taux bonifié et le taux du marché, en partageant la valeur créée au sein de la banque.

### Les synergies entre nos dispositifs d'accompagnement et les dynamiques collectives

Nous souhaitons être le partenaire des exploitations sur un modèle durable et résilient. Pour relever ce défi, la force du collec-

tif est un point essentiel que nous abordons avec les porteurs de projet. En effet, pour la Fédération du Crédit Mutuel Nord Europe,

adhérente à Crédit Mutuel Alliance Fédérale et ancrée sur les cinq départements des Hauts-de-France et sur la Marne et les Ardennes, travailler en groupe est un axe mis en avant dans l'accompagnement des jeunes installés. En effet, cela se concrétise par la possibilité de prise en charge des frais d'une année d'adhésion à un collectif professionnel : Syndicat(s)/GEDA (Groupement d'Études et de Développement Agricole)/Cuma/autres organismes techniques. Au-delà de la prise en charge financière, cette approche permet d'échanger avec le futur exploitant et de le sensibiliser sur les apports d'être intégré en termes d'informa-

tions techniques, de formations, d'échanges, de soutien et de défense en cas de difficultés. Bien entendu, chaque situation est unique et nous n'imposons aucun modèle. Nous regardons également avec beaucoup d'attention le financement du cycle d'exploitation en lien avec les agro-fournisseurs et coopératives agricoles. Pour faciliter la gestion de ces besoins de financement en court terme, nous avons développé Crédit Mutuel Appro, une solution de financement tripartite (exploitant, banque, et organisme stockeur) permettant de faciliter et sécuriser l'achat des intrants dans les meilleures conditions. La mise à disposition des fonds

se fait au règlement des approvisionnements, et le remboursement au moment des récoltes. C'est une solution gagnante pour chacune des parties qui permet de manière concrète de renforcer les liens entre les différents acteurs de la filière.

---

*Travailler en groupe est  
un axe mis en avant dans  
l'accompagnement des jeunes  
installés.*

---

## Les avantages des outils mutualisés pour la pérennité et le développement des exploitations agricoles

L'un des défis les plus difficiles auquel est confrontée notre agriculture est celui de l'extrême variabilité des conditions de production, tant au niveau climatique qu'économique. La campagne en cours en est un exemple, avec d'importantes baisses de récoltes, des intrants qui restent à un niveau de prix élevé, et des cours qui stagnent à de faibles niveaux. Les trésoreries, fatalement, se tendent. C'est un retournement brutal par rapport aux dernières années plutôt favorables.

S'engager en tant que partenaire bancaire des agriculteurs, c'est être capable d'être là dans les bons comme dans les mauvais moments. C'est la force de notre système mutualiste et nos élus sont très impliqués pour préserver ces valeurs.

Nous accompagnons au cas par cas chaque situation en veillant à trouver la solution la plus adaptée. Le Crédit Mutuel Nord Europe a ainsi fait évoluer son accompagnement court terme, par la mise en place d'une enveloppe de trésorerie complémentaire.

Des financements d'approvisionnements pour la prochaine campagne peuvent aussi être réalisés en partenariat avec certains agro-fournisseurs régionaux et bénéficier d'une prise en charge d'intérêts.

Du fait de notre gouvernance, nous faisons le choix de cette politique de proximité et de responsabilité en lien avec nos valeurs mutualistes, avec la volonté d'accompagner et de sécuriser nos clients dans leurs évolutions tout au long de leur carrière. ■

# STRATÉGIE DE GESTION DU FONCIER ET GOUVERNANCE COOPÉRATIVE: APPROCHES INNOVANTES POUR LES CAVES COOPÉRATIVES

Face à la pression croissante sur les terres agricoles et aux défis de la transmission intergénérationnelle, les caves coopératives réinventent leurs modèles. À travers des solutions audacieuses comme le stockage sélectif du foncier et le portage, elles sécurisent l'avenir de la viticulture tout en favorisant l'installation des jeunes agriculteurs. Ces initiatives, portées par des acteurs coopératifs engagés, offrent des réponses concrètes pour garantir la durabilité des territoires et maintenir l'activité locale.



**Karine NIVET**

**Juriste à La Coopération Agricole Occitanie**

## **Caves coopératives et stockage de foncier: l'exemple héraultais**

Les caves coopératives du département de l'Hérault sont confrontées à un risque de baisse de leur potentiel de production en raison de plusieurs facteurs :

- un secteur viticole en difficultés (aléas climatiques et marché incertain) ;
- une forte pression foncière dans les zones touristiques ;
- un coût élevé du foncier qui freine les installations et entraîne des difficultés pour les viticulteurs en fin de carrière pour trouver des successeurs ;
- les difficultés de renouvellement des générations et d'attractivité du métier.

Si le maintien du potentiel de production pour les coopératives agricoles du département est un enjeu important, il n'est pas le seul. En particulier, l'installation, la transmission et le renouvellement des générations en

agriculture sont des conditions indispensables au maintien d'une activité agricole génératrice d'emplois directs et indirects.

Les coopératives agricoles caractérisées par leur ancrage territorial participent à l'économie locale, conformément au principe universel en vertu duquel les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté à travers les bénéfices économiques, sociaux et environnementaux générés.

Afin de répondre à ces enjeux, **la Coopération Agricole Occitanie, la SAFER Occitanie et le Département de l'Hérault ont souhaité agir ensemble pour encourager le renouvellement des générations**, l'installation de nouveaux viticulteurs afin de permettre aux coopératives de conserver le potentiel de production de

leur zone d'apport et de favoriser l'aménagement foncier.

C'est ainsi que collectivement, La Coopération Agricole Occitanie, la SAFER Occitanie et le Département de l'Hérault ont mis en place, en 2017, un dispositif de stockage sélectif de foncier appelé communément et injustement<sup>9</sup> « portage de foncier ».

### QU'EST-CE QUE LE STOCKAGE DE FONCIER ?

Le stockage de foncier est mis en place par la SAFER au profit de bénéficiaires notamment de jeunes agriculteurs, permettant une accession progressive à la propriété de trois à cinq ans, tout en favorisant l'exploitation immédiate par le bénéficiaire.

Les principaux atouts de ce dispositif sont :

- un achat du foncier reporté pour l'intéressé, générant une trésorerie durant la phase de stockage par la SAFER et pouvant ainsi constituer à son issue son autofinancement ;
- l'apport d'une expérience de terrain avec l'appui de la cave coopérative à laquelle adhère le bénéficiaire (conseils, suivi technique...).

### QUELS SONT LES PARTENAIRES DE CE DISPOSITIF ?

Sont engagés dans ce dispositif multipartenarial :

- la Coopération Agricole Occitanie ;
- la SAFER Occitanie – Service Départemental de l'Hérault ;
- le Département de l'Hérault ;
- une coopérative agricole ;
- un exploitant agricole ou un exploitant en phase d'installation.

### COMMENT LE DISPOSITIF DE STOCKAGE SÉLECTIF DE FONCIER EST-IL ORGANISÉ ?

Le stockage de foncier repose sur un dispositif contractuel définissant des engagements réciproques entre les différentes parties.

Le dispositif est organisé autour de cinq conventions interdépendantes dont les principaux engagements sont les suivants.

**1. La convention d'assistance foncière entre la SAFER et la coopérative** qui constitue à bien des égards le socle du dispositif. Elle définit :

- les modalités de l'accompagnement des porteurs de projets désirant accéder progressivement à la propriété ;
- la mise en place d'une animation foncière permettant d'accompagner les cessions d'exploitations, les cédants et l'installation de nouveaux porteurs. La SAFER devient l'opérateur foncier de la coopérative ; des échanges étroits et permanents entre le conseiller foncier et quelques membres du conseil d'administration de la cave coopérative sont nécessaires pour assurer le suivi foncier sur le secteur concerné ;
- le processus d'acquisition des parcelles par la SAFER (biens issus de la négociation amiable ou de l'exercice du droit de préemption) et d'attribution des biens au bénéficiaire : processus au cours duquel l'accord de la coopérative est requis à chaque étape. La durée maximale de stockage du bien par la SAFER est de cinq ans ;
- la garantie de bonne fin ou de moins-value assurée par la coopérative ;
- les frais de stockage (frais financiers, frais réels et frais de gestion) annuellement facturés à la coopérative qui en demandera le remboursement à l'associé coopérateur, bénéficiaire du stockage, qui pourra lui-même bénéficier d'une aide du département de l'Hérault.

**2. Les relations contractuelles entre la SAFER et le bénéficiaire du stoc-**

**kage** s'articulent autour d'une promesse unilatérale d'achat et d'une convention d'occupation provisoire et précaire qui permet au bénéficiaire d'exploiter les terres pendant la durée du stockage moyennant le versement d'un loyer. Le suivi des pratiques culturales est assuré par la coopérative.

**3. La convention financière pluriannuelle relative à la prise en charge partielle des frais de stockage du foncier agricole entre le Département de l'Hérault, le bénéficiaire et la coopérative.**

Pour améliorer les chances de réussite de la création d'îlots fonciers structurés et pour faciliter l'installation agricole, la SAFER réalise un stockage sélectif que garantit la Coopérative. Les « frais de portages » engendrés par ce stock foncier, en propriété SAFER, seront supportés par l'exploitant.

Le Département souhaite faciliter ce dispositif en versant une aide financière au bénéficiaire afin de prendre en charge une partie des frais de stockage.

- La composition des frais de stockage éligibles à l'aide :
  - frais financiers ;
  - frais réels (impôts, taxes foncières, assurance, frais de publicité, redevances...);
  - frais de gestion administrative.
- Le montant de l'aide financière du département s'élève à 50 % des frais éligibles hors taxes.
- Aide soumise au régime « de minimis agricole » : plafond de 20 000 euros par exploitation agricole.
- Les frais de stockage sont facturés directement à la coopérative qui les refacture à l'associé coopérateur bénéficiaire. Le conseil départemental de l'Hérault, à réception de la facture acquittée communiquée par la coopérative, verse la participation de 50 % des frais de stockage HT à l'exploitant.

**4. Les relations contractuelles entre le bénéficiaire du stockage et la coopérative agricole.** Le bénéficiaire du stockage de foncier devient associé coopérateur de la

<sup>9</sup> Ce que l'on dénomme « Le portage de foncier » « est l'opération de maîtrise du foncier pour le mettre à disposition de producteurs. Il n'a pas de date de fin prédéterminée, ce qui le distingue du stockage foncier, pour lequel les SAFER sont compétentes » – Léger-Bosch, C. (2022) Coopératives viticoles et portage foncier : quels choix de gouvernance ? Synthèse de valorisation du projet Coop'Portage, INRAE-UMR Territoires et LCA ARA, 4 p.

coopérative partenaire. La qualité d'associé coopérateur suppose :

- un engagement de livrer la totalité de la production de raisins des parcelles objet du stockage en fonction de ce que prévoient les statuts de la coopérative ;
- pendant la durée prévue par les statuts de la coopérative ;
- la souscription de parts sociales selon le critère de souscription et les conditions de libération prévues par les statuts.

En qualité de nouvel associé coopérateur, le bénéficiaire du stockage reçoit :

- les statuts de la coopérative ainsi que son règlement intérieur ;
- une information sur les valeurs et les principes coopératifs ainsi que le fonctionnement de la coopérative et les modalités de rémunération qu'elle pratique ;
- la liste des dirigeants ainsi que celle des référents qu'il peut contacter pour faciliter son intégration ;
- la coopérative désigne le plus souvent un ou plusieurs administrateurs dont la mission est le suivi de l'associé coopérateur bénéficiaire du stockage de foncier.

Un document récapitulant son engagement est mis à sa disposition, comme pour chacun des associés coopérateurs

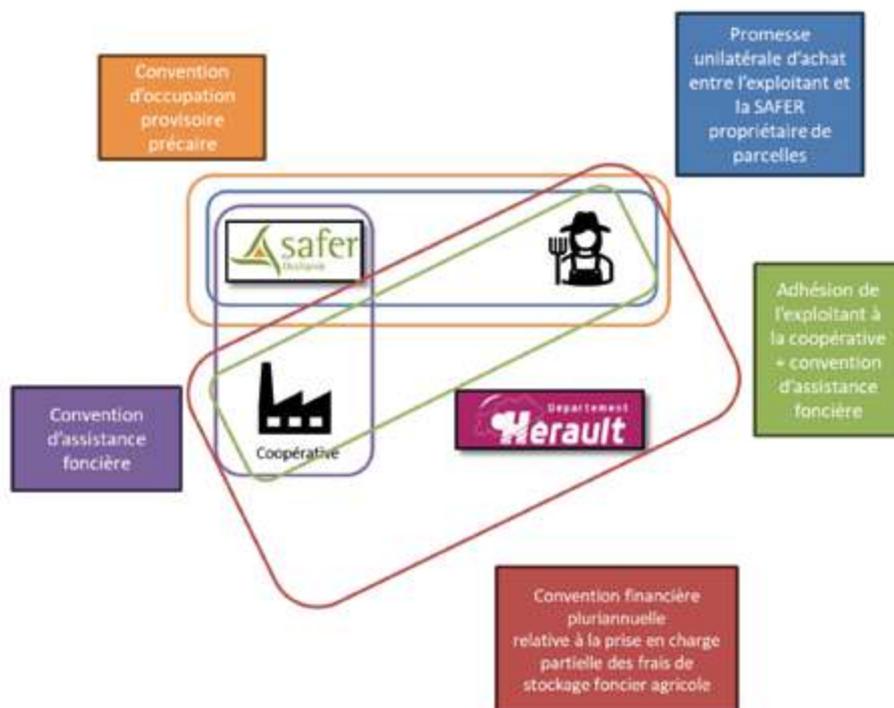
### FOCUS : LA GARANTIE DE BONNE FIN OU DE MOINS-VALUE SUPPORTÉE PAR LA COOPÉRATIVE

Au terme de la période maximale de stockage du bien par la SAFER et si le bénéficiaire n'est pas en mesure d'acquérir le bien, il y a revente des parcelles par la SAFER. Le risque de mévente (absence de candidature) ou de revente à perte est couvert par la coopérative.

La coopérative prend en charge la moins-value lorsque la SAFER trouve un acquéreur à un prix inférieur au prix de rétrocession.

Si la SAFER ne trouve pas d'acquéreur malgré les publicités dûment justifiées, la coopérative s'engage à acquérir le bien considéré auprès de la SAFER, au prix de rétrocession.

La coopérative de son côté devra se couvrir contre ce risque en prévoyant dans la convention qu'elle conclut avec l'exploitant, associé coopérateur, une retenue sur la rémunération des apports pour couvrir une partie de la garantie de bonne fin ou constituer une source d'autofinancement pour le bénéficiaire du stockage. ■



### UNE CONVENTION SPÉCIFIQUE LIÉE AU STOCKAGE DE FONCIER

La convention a pour objectif de prévoir les obligations réciproques entre la coopérative et l'associé coopérateur relative au stockage du foncier. La durée de la convention est calée sur la durée du stockage du foncier jusqu'à la revente des parcelles.

L'associé coopérateur s'engage :

- à rester associé coopérateur a minima pendant la durée de la convention ;
- à exploiter de manière raisonnable les parcelles, à les entretenir et les travailler selon les bonnes pratiques culturales viticoles et à accepter l'accompagnement technique de la coopérative ;
- à payer dans les délais fixés par la convention, les frais de stockage qui lui sont refacturés par la coopérative ;
- à verser à la coopérative un montant correspondant à un pourcentage annuel du prix de rétrocession des terres (fixé dans la promesse unilatérale d'achat). Cette somme sera prélevée sur la rémunération de ses apports. La somme prélevée pendant la durée de la convention sera :
  - soit restituée à l'associé coopérateur pour l'acquisition des terres objet du stockage ;

- soit conservée par la coopérative au cas où la garantie de bonne fin ou de moins-value est actionnée par la SAFER.

La coopérative agricole s'engage à accompagner techniquement l'associé coopérateur.

### QUELS SONT LES POINTS DE VIGILANCE D'UN TEL DISPOSITIF ?

**1. La complexité du dispositif** ne facilite pas sa lisibilité : une réunion avec l'ensemble des partenaires est organisée lors des discussions précontractuelles afin que chacun prenne bien la mesure de ses engagements dans le cadre de ce dispositif de stockage de foncier, notamment la coopérative et le bénéficiaire.

**2. La mise en place du dispositif** est facilitée par **les garanties apportées par la coopérative**, notamment la garantie de bonne fin concernant la vente des biens objet du stockage et la garantie de paiement des frais de stockage assurée par la coopérative, à charge pour elle de les refacturer au bénéficiaire.

L'implication de la coopérative dans un tel dispositif foncier relève de la compétence du conseil d'administration, en fonction des dispositions statutaires relatives aux pouvoirs réservés à l'assemblée générale. Conformément à la recommandation du Haut Conseil de la coopération agricole (HCCA), un débat approfondi au sein du conseil d'administration est indispensable afin de parvenir à « *une décision construite, lisible et partagée. À ce titre, les points suivants sont essentiels dans la réflexion du conseil :*

- *définition des objectifs poursuivis ;*
- *limites que la coopérative se fixe en la matière que ce soit en proportion de sa collecte et/ou dans le temps ;*
- *conséquences sur le modèle économique de la coopérative ;*
- *communication avec les associés coopérateurs sur cette politique.*

*Le HCCA recommande que le conseil d'administration informe, de façon précise et détaillée dans son rapport à l'assemblée générale de la situation de la coopérative en la matière»<sup>10</sup>.*

<sup>10</sup> L'enjeu du foncier agricole : quel rôle de l'outil coopératif ? HCCA.

**3.** Dans la période de crise viticole actuelle, la dévalorisation du prix des parcelles de vignes génère un risque accru de mise en œuvre de la garantie de bonne fin des caves coopératives.

### EN CONCLUSION, LE DISPOSITIF DE STOCKAGE SÉLECTIF DE FONCIER MIS EN PLACE DANS LE DÉPARTEMENT DE L'HÉRAULT A-T-IL PERMIS D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS FIXÉS ?

La moitié des caves coopératives de l'Hérault (22 caves coopératives et 2 coopératives de fruits) ont conclu une convention d'assistance foncière avec la SAFER Occitanie. Ces 24 conventions représentent 49 dossiers en cours avec des exploitants agricoles, pour 375 hectares de terres agricoles.

Le dispositif mis en place a permis 15 dossiers d'installation représentant environ 83 hectares depuis son lancement en 2017. Ces chiffres permettent de démontrer le succès de ce dispositif.

Malheureusement, cette dynamique a été freinée par la hausse des taux d'intérêt et la crise viticole actuelle. ■

# STRATÉGIE DE GESTION DU FONCIER ET GOUVERNANCE COOPÉRATIVE: APPROCHES INNOVANTES POUR LES CAVES COOPÉRATIVES



**Christine LEGER-BOSH**  
Chercheuse à l'INRAE,  
Auvergne-Rhône Alpes

## **Caves coopératives et portage foncier: quels choix de gouvernance?**

### **Le projet Coop'Portage: apprendre des expériences existantes**

La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes et sa Section «Vignerons coopérateurs» a souhaité mener une réflexion sur la gouvernance des initiatives de portage foncier, initiatives se multipliant parmi les caves coopératives du réseau dans la région. Le projet Coop'Portage a associé l'INRAE (UMR Territoires) et La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes dans cet objectif, avec des financements de l'Institut PITI Carnot et de l'I-Site Clermont Cap20-25 de 2020 à 2022. Cet article présente les résultats du projet, qui constituent un outil d'aide à la réflexion pour les caves coopératives désireuses de s'engager dans une démarche de portage foncier.

### **Objectifs, cadre d'analyse, méthode et échantillon**

Le portage foncier est l'opération qui consiste à maîtriser du foncier agricole pour le mettre à disposition de producteurs. Le porteur foncier choisit d'immobiliser les capitaux de la valeur de la propriété portée, dans l'objectif de soutenir une activité agricole, parfois un type et un mode de production. Le porteur foncier est une personne morale (ou différentes personnes morales) qui va détenir les droits de propriété de tout ou partie des moyens de production d'une activité agricole dont elle est juridiquement indépendante. Ce soutien est d'une durée indéterminée, ce qui le différencie du stockage foncier, qui

correspond à une phase transitoire permettant d'assouplir les contraintes temporelles d'un transfert de propriété à un usager agricole. Le stockage foncier suppose des coûts de fonctionnement (ingénierie foncière, frais bancaires) et non du capital. Les SAFER font du stockage foncier dans le cadre de leur mission de service public. Certaines caves coopératives s'associent à la SAFER dans le cadre d'une convention de stockage. L'intérêt est un meilleur accès aux transactions pour la cave et les porteurs de projet, et la gestion d'une phase transitoire liées à des délais administratifs.



Le portage foncier immobilise les capitaux du porteur et l'engage avec une durée indéterminée, car même dans le cas où le porteur envisage une revente possible à l'utilisateur à moyen terme (15 à 20 ans), cette vente différée est conditionnée à l'accord de l'utilisateur agricole *in fine*.

Les caves coopératives se lançant dans le portage foncier doivent faire des choix juridiques et contractuels, qui sont avant tout des choix de gouvernance pour organiser la relation et les obligations réciproques entre plusieurs personnes morales : l'acteur propriétaire, c'est-à-dire la coopérative dirigée par les associés coopérateurs administrateurs de la cave, l'utilisateur vigneron béné-

ficiare des terrains portés, pouvant réunir une ou plusieurs personnes physiques, et les éventuels apporteurs de capitaux extérieurs. Ils vont aussi organiser les liens entre la cave coopérative et l'éventuelle structure juridique créée et dédiée au portage foncier. Le projet Coop'Portage a consisté à analyser la gouvernance des dispositifs de portage foncier initiés par cinq caves coopératives en région Auvergne-Rhône-Alpes. Le cadre utilisé a été celui de la théorie des coûts de transaction en économie néo-institutionnelle. Cette théorie permet d'analyser les choix de gouvernance des entreprises entre différentes façons de gérer des actifs physiques – industriels,

fonciers – et humains, et de contractualiser avec d'autres entreprises ou agents économiques. Elle établit l'existence de coûts cachés, au-delà des coûts apparents d'un bien ou d'un service. Ils correspondent aux coûts de recherche d'information, de négociation, de surveillance et d'exécution du contrat. Le projet Coop'Portage a permis d'identifier et de décrire les coûts apparents et cachés de chacune des étapes d'une démarche de portage foncier, au regard des différentes expériences et choix réalisés. Ils révèlent des points de vigilance à considérer durant la réflexion précédant tout portage foncier.

38	coopératives et unions viticoles en Région Auvergne-Rhône-Alpes
5	caves étudiées ayant initié un portage foncier
4	départements viticoles représentés
27	interviews de dirigeants salariés, dirigeants élus et coopérateurs bénéficiaires



## Résultats

### LA DÉCISION DE RÉALISER DU PORTAGE FONCIER

La cave coopérative évalue l'**opportunité économique** d'acquérir du foncier viticole en évaluant si son intérêt compense les coûts qu'elle encourt. Dans le cas contraire, elle pourra envisager d'y renoncer (figure 1 ci-après).

		1. Acquisition foncière	2. Mise à disposition à un usager	3. Recours à des capitaux extérieurs
<b>Intérêts</b>		Évaluation de la parcelle selon les objectifs du portage foncier formalisés par la cave : localisation (périmètre de la cave, aires d'appellation), état des vignes, revenu attendu et rapport revenu/prix à l'hectare (poids et viabilité de l'investissement)	Choix d'un porteur de projets dont les objectifs sont alignés avec ceux de la cave, et construction d'un partenariat, en amont ou en aval de l'acquisition foncière. Nécessite l'explicitation de leurs objectifs respectifs	Ciblage des apporteurs de capitaux parmi différents publics (clients, investisseurs, proches des salariés et des associés coopérateurs) en fonction de leurs attentes et des possibilités d'animation et de rétribution du capital de la cave
<b>Coûts apparents</b>	<b>Coûts directs</b>	Prix d'achat	Gestion de la production en cas de délais (dus à la difficulté à faire correspondre dans le temps l'acquisition et le démarrage de l'exploitation), majorée en cas sous-traitance	Frais de création et de gestion (administrative, budgétaire, comptable) d'une structure juridique dédiée
	<b>Coûts indirects</b>	Travaux d'aménagement et culturels réalisés, frais bancaires		
<b>Coûts cachés (ou de transaction) : à évaluer en temps de travail, de réunion, de kilomètres, de frais divers</b>	<b>Coûts de recherche et d'information</b>	Veille foncière (y compris frais SAFER), évaluation de la parcelle, recherche d'information sur le vendeur	Recherche, évaluation de candidats	Recherche d'apporteurs (stratégie et communication), coûts de communication
	<b>Coûts de négociation et de contractualisation</b>	Fixation du prix, éventuels frais d'accompagnement SAFER, éventuels frais de stockage foncier SAFER, frais de notaire, frais administratifs (ex : droits à planter)	Instauration d'une confiance, gestion de la concurrence entre candidats, négociation et sensibilisation vis-à-vis de l'engagement d'apport coopératif s'ajoutant au bail, frais de notaire	Gestion des souscriptions (bulletins, gestion des données), mise à jour des statuts juridiques
	<b>Coûts de surveillance et d'exécution</b>	Délais administratifs, conflits éventuels	Suivi voire accompagnement technique et administratif du porteur de projets à moyen terme, conflits éventuels	Animation de la gouvernance (ex : assemblées générales, avec convocations et nominations), d'événements conviviaux (moindre en cas d'apporteurs liés aux salariés ou associés), des gratifications en nature, gestion des sorties du capital
<b>Atout de la cave</b> pour alléger ces coûts		Formalisation existante des objectifs fonciers de la cave, ingénierie foncière, convention « active » avec la SAFER	Structuration existante de l'accompagnement à l'installation-transmission, de systèmes de parrainage ou d'échange de travail	Caveau(x) de commercialisation permettant la récolte de souscription, fichier client à jour, banques partenaires

### L'intérêt à long terme pour la cave

Il s'évalue selon deux dimensions :

**1. Le maintien des volumes d'approvisionnement pour pérenniser la structure collective. Ceci conduit la cave à s'investir pour le renouvellement des générations.** Le portage foncier est déterminant pour l'installation et l'engagement coopératif de porteurs de projets pour qui

l'investissement foncier est hors de portée à court terme, et qui sont souvent non issus du milieu agricole.

**2. La stratégie d'utiliser un support foncier dans une logique commerciale,** que ce soit par le biais :

- de son financement par l'épargne participative des clients qui renforce leur lien de proximité avec l'outil coopératif, son territoire, et ses vins ;

- d'un domaine marqueur d'une identité de la cave, produisant des vins de domaine complétant la gamme, et vitrine dédiée à l'œnotourisme.

### Les coûts encourus par la cave

La cave encourt des coûts apparents (directs et indirects) et des coûts cachés (coûts de transaction) dans chacune des

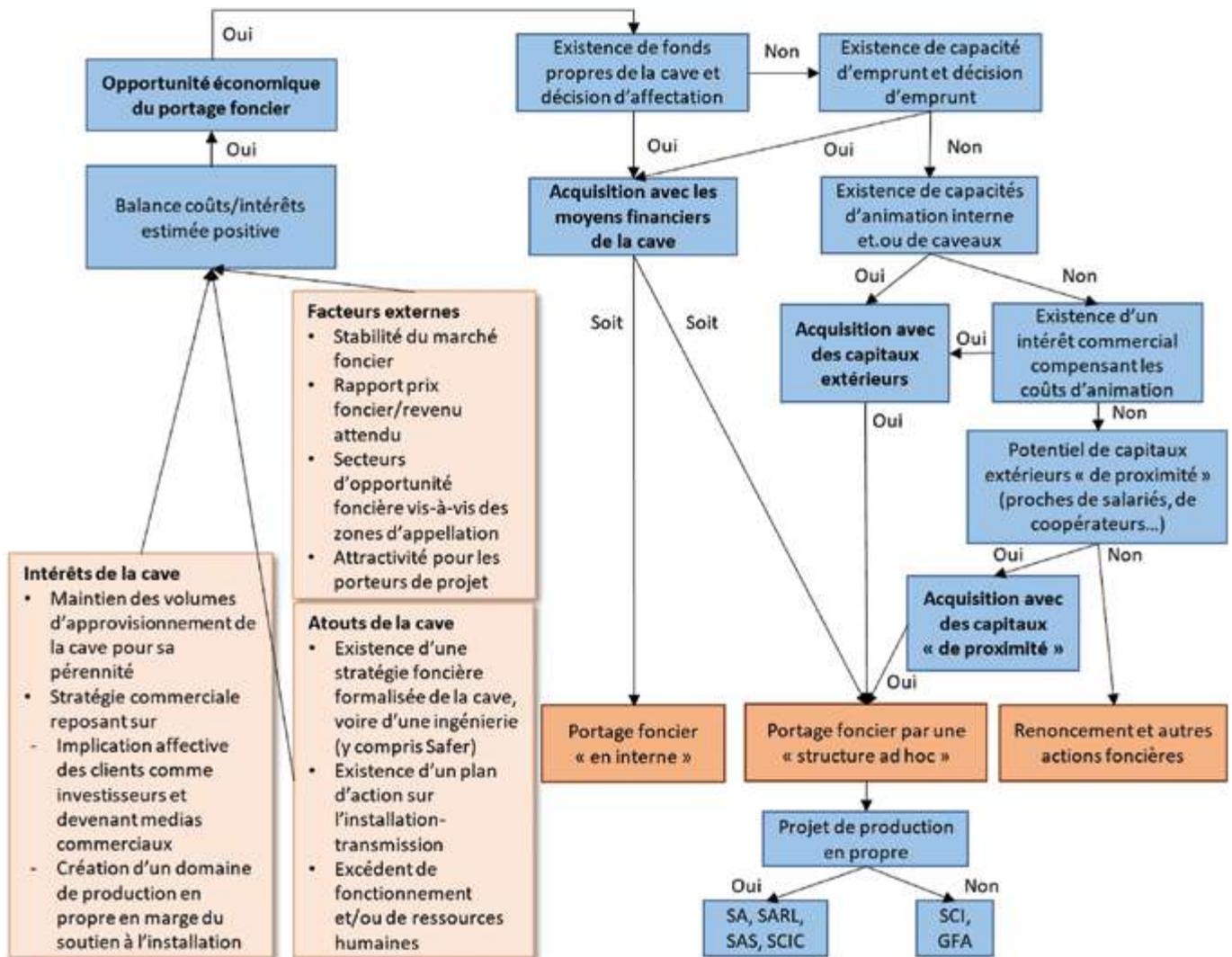
deux transactions que suppose toute démarche de portage foncier : a) l'acquisition foncière ; b) la mise à disposition du foncier à des agriculteurs associés coopérateurs. L'ensemble des coûts ont été identifiés et décrits (figure 1).

### Les atouts de la cave devant ces coûts

Certaines caractéristiques existantes de l'organisation coopérative peuvent aider la cave à supporter ces coûts ou à les amoindrir (dernière ligne de la figure 1 de la page précédente). Anticiper sur l'intérêt d'un tel

projet, ses coûts, et les vecteurs d'allègement de ces coûts, permet de s'assurer de la capacité de la cave à porter un tel projet.

La figure 2 ci-dessous établit un arbre d'aide à la réflexion reprenant l'ensemble de ces critères de décision.



### UTILISER DES FONDS PROPRES OU S'ADJOINDRE DES CAPITAUX EXTÉRIEURS

Une troisième transaction – c) le recours à des capitaux extérieurs – s'ajoute aux deux premières si la cave le décide, générant également des coûts. Pour financer le foncier, soit la cave choisit d'utiliser ses fonds propres ou sa capacité d'emprunt, soit elle a recours à des capitaux extérieurs dans le cadre d'une épargne participative. Un

arrangement doit alors être créé de toutes pièces avec des investisseurs, se déclarant parmi les clients ou connaissances de la cave. Outre l'apport en capital, l'intérêt de cette troisième transaction est que ces apporteurs deviennent un nouveau média commercial pour la gamme de la cave. Elle implique néanmoins des coûts qui pèsent sur le fonctionnement de la cave. Ils sont également détaillés en figure 1.

### PORTER LE FONCIER « EN INTERNE » OU CRÉER UNE STRUCTURE DÉDIÉE

Il s'agit d'un choix contraint par la source de financement. Porter le foncier en interne n'est possible qu'en cas d'utilisation par la cave de ses ressources propres. À noter que les coopératives reçoivent la recommandation de ne pas développer leurs activités accessoires au-delà de 20 % de l'activité globale, et qu'elles soient non

spéculatives (HCCA, 2014). La cave peut aussi dans ce cas faire le choix de créer une structure dédiée, qui permettra au porteur de projets, actionnaire minoritaire au départ, de racheter progressivement le foncier. La création d'une structure dédiée est en revanche une contrainte pour une cave faisant appel à des capitaux extérieurs. Elle doit alors aussi veiller à instaurer des modalités de contrôle de la société coopérative (mère) sur la structure filiale.

### PREMIÈRE OPTION: S'EN TENIR AU PORTAGE FONCIER ET CHOISIR LE STATUT JURIDIQUE DES GFA OU DES SCI...

Une cave projetant une action de portage de foncier uniquement pour le mettre à disposition peut choisir parmi les statuts – sensiblement comparables – de Groupement Foncier Agricole (GFA), dit viticole (GFV), ou de Société Civile Immobilière (SCI).

Le GFA est plus incitatif pour les apporteurs, avec des avantages concernant l'impôt sur la fortune immobilière et les impôts de donation-succesion sur les transferts de parts. Dans les exemples analysés, la coopérative contrôle le GFA en occupant le rôle de gérante (personne morale). Des associés coopérateurs (personne physique) investissent à titre personnel dans le GFA. Dans les statuts, ces associés sont dotés de pouvoirs de vote supérieurs aux autres apporteurs. Ils sont collectivement majoritaires au conseil d'administration, instance décisionnaire sur la gérance.

### DEUXIÈME OPTION: PRODUIRE EN PROPRE SUR LE FONCIER PORTÉ ET CHOISIR LE STATUT DE SOCIÉTÉ COMMERCIALE

Les caves désireuses de constituer un outil de production et/ou de transformation dans une stratégie commerciale, comme un domaine viticole, voire de faire de la prestation de services, choisissent des statuts juridiques de sociétés civiles ou commerciales (Société anonyme, Société à

Responsabilité limitée, Société par action simplifiée...). La filiale peut alors être associée coopérateur de la cave, ce qui justifie juridiquement l'apport des volumes produits à la coopérative. Formulant le portage foncier comme un projet de soutien à la pérennité de la coopérative, considérée comme d'intérêt collectif pour le territoire, certaines caves créent des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC).

### LE CAS PARTICULIER DES SCIC

Ce statut permet de solliciter une épargne participative, incitée par des avantages fiscaux concernant l'impôt sur le revenu. Répondant aux objectifs de l'économie sociale et solidaire, les SCIC associent différents types d'acteurs, apporteurs de capitaux (privés, physiques ou personnes morales, mais aussi publics), et de travail (salariés, bénéficiaires), réunis pour permettre, chacun avec ses moyens, une activité économique d'intérêt collectif. Leur support est un statut de SA, SARL ou SAS ; ce dernier donnant plus de liberté sur les modalités de gouvernance (FGSCOP, 2021). La gouvernance doit être d'utilité sociale, c'est-à-dire éducative, inclusive, et transparente. Comme toute coopérative, les SCIC suivent les règles sur les réserves impartageables et la révision coopérative. Les coopératives analysées contrôlent la SCIC par le biais des collèges de votes, équilibrés pour que les pouvoirs des associés coopérateurs soient majoritaires. Ils nomment des personnes physiques salariées (directeur) ou administratrices de la coopérative mère aux postes de présidence et de direction de la SCIC.

### CONDITIONNER LE PORTAGE FONCIER À L'ENGAGEMENT D'APPORT

La cave sécurise le fait que l'investissement foncier contribue bien à pérenniser les volumes qu'elle transforme. Elle conditionne la mise à disposition du foncier au candidat à son engagement d'apport et à

son statut d'associé coopérateur. Le contrat de bail est ainsi délicat à mettre en œuvre, d'autant que s'inscrire dans le statut du fermage paraît de bon aloi pour sécuriser le candidat.

A. **Une clause de résiliation de bail en cas de cessation de l'apport** sera illécite vis-à-vis du statut du fermage, donc réputée non écrite devant un juge. Cette clause peut cependant être écrite en tant qu'accord de gré à gré valant engagement moral entre la cave et le candidat.

B. **Un congé pour reprise de l'exploitation par le bailleur** contraindrait la cave à l'exploiter en propre durant 9 ans, ce qui contrevient aux objectifs du portage foncier.

C. **Le bail cessible** peut être utilisé, car il permet de mettre en place une mesure dissuasive d'une cessation de l'apport. En cas de cessation de l'apport, la cave peut ainsi réclamer des arriérés de majoration de loyer ainsi qu'un pas-de-porte préalablement fixé dans les statuts. Il s'agit d'une utilisation détournée de ce dispositif juridique, encore non éprouvée devant les tribunaux.

D. **Un bail de 25 ans** déroge au statut du fermage car il est sans reconduction tacite. Cela permet un congé sans motif au terme échu. Néanmoins cette durée reste supérieure à celle des engagements d'apport actuels.

E. Un GFA (d'ailleurs contraint au bail de long terme de minimum 18 ans) pourrait **inscrire dans ses statuts le profil des personnes auxquelles il donne ses terres à bail**, le fait d'être associé coopérateur paraissant une condition recevable, car non discriminatoire.

F. **Un contrat de métayage** permet de sécuriser en termes d'apport à la coopérative *a minima* les volumes revenant au bailleur. Toutefois, la cave détient à la fois un droit de gestion sur les terres, et le droit de rémunérer la production. Le vigneron

peut se sentir exagérément dépendant de la cave.

### PROPRIÉTÉ DU MATÉRIEL VÉGÉTAL

Par défaut, le matériel végétal appartient au bailleur, mais le bail peut stipuler l'inverse, ce qui suppose des indemnités de sortie au preneur. En cas de terres nues, la coopérative prend en charge la plantation pour conserver les droits à planter sur la parcelle portée.

### LE PORTAGE FONCIER, UN LEVIER AMBITIEUX PAR RAPPORT À D'AUTRES ACTIONS POUR L'INSTALLATION-TRANSMISSION

Avant d'engager une démarche de portage foncier, une cave peut mettre en place différentes actions moins coûteuses en investissement, qui lui permettront de développer

des compétences (actifs humains) et de les stabiliser dans son fonctionnement.

Il peut s'agir de :

- 1) conventions de veille foncière avec la SAFER;
- 2) d'une structuration de l'accompagnement du renouvellement des générations, avec des actions :
  - a) au niveau transmission (suivi annuel des parcelles et des cédants),
  - et b) au niveau installation (accompagnement administratif et technique, avance sur récolte, aide au fermage, parrainage, portage de baux...).

Un dialogue avec le point information installation local peut aider à cibler les profils et besoins des candidats locaux. Ces actions structureront de fait la réflexion au sein de la gouvernance coopérative de la cave et permettront d'identifier des besoins de portage foncier, et de répartir dans le temps les coûts d'une telle démarche.

### SOUS-TRAITER/PARRAINER LE PORTAGE FONCIER: LE RECOURS À DES AGENCES DE CRÉATION DE GFV

Des opérateurs privés offrent d'accompagner les caves coopératives pour la création de filiales de portage foncier dans des zones à forte valeur ajoutée. La cave évalue cette offre sur ce qu'elle propose de couvrir en termes de coûts – apparents et cachés – du portage foncier, et notamment d'animation et de souscription au long cours. Ces coûts sont comparés aux intérêts pour la cave elle-même et pour les porteurs de projets. ■

## Pour aller plus loin

- Chomel, C. et al. (2013) Les coopératives agricoles : identité, gouvernance et stratégies. *Droit et économie sociale et solidaire*. Éditions Larcier, France. 491 pages
- Confédération générale des SCOP (2021) Guide juridique des Scic. Tout savoir sur le droit des sociétés coopératives d'intérêt collectif. Éditions Laballery. 466 pages
- Cook, M. L. and F. R. Chaddad (2004) Redesigning cooperative boundaries: The emergence of new models. *American Journal of Agricultural Economics* 86(5): 1249-1253
- Crevel, S. (2018) L'investissement coopératif. *La Revue de Droit rural*, 463(17).
- HCCA (2014) L'enjeu du foncier agricole: quel rôle de l'outil coopératif? Section économique, 24p.
- Léger-Bosch, C., & Fromage, M. (2023). Le portage foncier de terres agricoles au nom d'intérêts publics et collectifs: une diversité d'arrangements institutionnels. *Économie rurale*, (383), 85-106.
- Vignerons coopérateurs de France et La coopération Agricole (2016) Guide pratique: coopératives et foncier. 96 p.

## Partie 2

# Faire vivre le collectif, le défi des nouvelles générations

■ Double engagement des coopérateurs, au-delà de l'économie.....	41
□ L'accompagnement des Cuma : entre gestion collective et propriété coopérative.....	46
■ Coopératives agricoles et jeunes associés coopérateurs, pilotes de l'innovation et du renouvellement des générations.....	48
□ Les Jeunes Coopérateurs : moteurs des transitions.....	53
■ Coopératives à l'étranger : quel modèle pour demain ?.....	57
□ L'exemple des coopératives agricoles finlandaises.....	60
□ Le développement et les défis des coopératives en Hongrie : histoire, présent et avenir.....	62
■ Compétences et démocratie dans la gouvernance coopérative, enjeux et pratiques au sein des coopératives agricoles.....	65
□ Et du côté des Cuma ?.....	73



# DOUBLE ENGAGEMENT DES COOPÉRATEURS, AU-DELÀ DE L'ÉCONOMIE



**David HIEZ**  
Professeur de droit,  
université du Luxembourg

## La coopérative: entre propriété collective et engagement des coopérateurs

Les coopératives agricoles et les Cuma, ancrées dans une tradition de solidarité et d'entraide, se distinguent par leur modèle unique de propriété collective. Cet article explore les mécanismes juridiques et les dynamiques internes qui lient les coopérateurs à leur coopérative, tout en soulignant l'importance de leur engagement, face à l'évolution des pratiques et aux défis contemporains.

### Les racines de la coopérative agricole et ses spécificités juridiques

La coopérative agricole s'inscrit tout à la fois dans le monde plus vaste des coopératives et dans le temps long de l'action collective des paysans sur leur terroir. Le premier aspect se manifeste dans la soumission de principe à la loi coopérative générale du 10 septembre 1947 (code rural, art. L.521-1-1), mais elle est largement éclipsée par une de ses spécificités juridiques: là où les autres coopératives doivent le plus souvent adopter une forme de société préexistante qui n'a pas été conçue pour eux (SARL, SA, SAS), la coopérative agricole, que la loi depuis 1972 exclut des distinctions classiques des sociétés civiles et commerciales, a dû mettre en place une législation totalement autonome, sans s'interdire de s'inspirer des mécanismes et solutions adoptées en droit des sociétés. L'ancrage dans la

tradition communautaire du monde rural est en revanche totalement négligé et peu perceptible sur le plan juridique: les formes communautaires villageoises ont disparu du paysage juridique et le lien généalogique avec les coopératives est insuffisamment étudié; il est pourtant significatif que les coopératives agricoles ont commencé leur essor au moment où les institutions communautaires rurales déclinaient. Le succès des coopératives agricoles est par ailleurs indétachable de l'expérience millénaire de l'entraide et de la collaboration rurale. Pourtant, on assiste depuis plusieurs décennies à une relative distanciation des coopérateurs vis-à-vis de leur coopérative, encore que toutes les initiatives rurales continuent de recourir à ce modèle pour se structurer. Mais **il existe un malaise**

**persistant entre coopératives et coopérateurs, dont un des ressorts est certainement la taille des coopératives. La coopérative est perçue comme une entité distincte, porteuse d'intérêts qui lui sont propres et sont susceptibles de s'opposer à ceux de ses membres. Les évolutions de la réglementation et des statuts des coopératives en portent la trace.** Jusqu'ici, la séparation n'a pas eu lieu et les relations entre coopérateurs et

coopératives agricoles continuent d'être soumises à des dispositifs distincts de ceux entre paysans et entreprises capitalistes : refus d'assimiler leur relation au contrat d'intégration (Code rural, art. L.326-5), dérogation aux règles sur la contractualisation (Code rural, art. L.631-24-3 II). Ces solutions sont toutefois de plus en plus contestées, soupçonnées d'être des privilèges exorbitants arrachés par le lobby puissant de la coopération agricole.

**Si les relations entre coopératives et coopérateurs continuent leur mouvement de distanciation, la fin de cette originalité sera tout à la fois la prise d'acte d'une situation nouvelle et de l'échec de la survie du modèle communautaire rural. Les coopérateurs auraient leur part de responsabilité dans cet échec, car ils ne sont pas seulement victimes de cette évolution, ils en sont aussi les premiers acteurs.**

## Le sociétariat: propriété et responsabilité partagées des coopérateurs

Nous voudrions en effet montrer que le fondement ultime de ce que nous considérons comme des dérives repose, pour partie, sur un désengagement des coopérateurs de leur coopérative : ils finissent par la voir comme un partenaire, alors que la coopérative est fondamentalement leur outil, leur propriété. Bien sûr, les coopérateurs ne sont pas des acteurs isolés et le processus s'inscrit dans un mouvement économique qui les dépasse, mais le choix leur appartient de l'accompagner ou d'y résister en faisant fructifier tous les mécanismes qui garantissent leur droit de propriété sur la coopérative. Nous allons illustrer notre propos dans les lignes qui suivent à travers un certain nombre de questions topiques.

Il n'est pas possible de commencer ce tour d'horizon autrement que par la double qualité. Classique du droit coopératif français, elle exprime la posture duale de tout coopérateur : d'un côté il est membre de la coopérative, de l'autre il est usager des services qu'elle propose. La force explicative de cette expression tient à ce qu'elle rend compte de deux modes d'engagement vis-à-vis de la coopérative, modes qui ne se conçoivent pas l'un sans l'autre et qui se nourrissent mutuellement. Il constitue une garantie contre le risque de réduction à l'aspect usager de services que nous relevons plus haut, qui ferait du coopérateur un

consommateur. Le principe a paru si fort (ou si en danger) qu'il a été inclus dans le code rural (art. L.521-1-1). Il est toutefois aussi utile de le comparer à d'autres solutions étrangères, et c'est à cet égard les coopératives ouvrières qui en fournissent l'exemple le plus parlant. En droit français, la double qualité conduit à voir dans le coopérateur ouvrier à la fois un propriétaire de l'entreprise et un de ses salariés. Le modèle espagnol est en opposition radicale : la coopération ouvrière a pour but de mettre fin au salariat et à la subordination qui l'accompagne, il n'est donc pas question en droit espagnol de faire du coopérateur un salarié de la coopérative, en fût-il le propriétaire. Le coopérateur a un statut original irréductible à tout autre, la coopérative étant une entreprise collective. Toutes choses égales par ailleurs, la situation est la même pour le coopérateur agricole : il n'est pas un cocontractant client ; lorsqu'il apporte ses récoltes ou emprunte la presse pour la paille, il ne fait qu'exécuter le contrat de coopération, non pas celui qui le lierait à la coopérative mais bien celui qui le lie à tous les autres coopérateurs pour constituer la coopérative elle-même.

Le sociétariat, dénomination qui englobe l'ensemble des associés de la coopérative, traduit bien cet engagement complexe. Son cœur réside dans les associés

coopérateurs, les éventuels associés non coopérateurs venant au second plan. Ces coopérateurs, terme strictement équivalent à celui d'associés coopérateurs, constituent la coopérative, dans le double sens qu'ils sont à l'origine de sa constitution mais aussi qu'ils en sont la colonne vertébrale : la coopérative, c'est eux. Il est important à cet égard de rappeler que chaque décision ou acte d'un coopérateur ne peut pas s'analyser comme touchant la coopérative, personne morale distincte, mais tous les autres coopérateurs, simplement parce que la coopérative est d'abord la somme de ses coopérateurs. La complexité croissante des opérations réalisées par la coopérative a mis un terme à l'analyse juridique traditionnelle de ces relations, mais il est significatif qu'elles consistaient originellement en un mandat, la coopérative n'étant que le représentant des coopérateurs. Le contrat de coopération, c'est-à-dire le contrat constitutif de la coopérative, est désormais un contrat *sui generis*, c'est-à-dire qui ne peut se ramener à aucun contrat connu du droit civil, ni simple contrat de société et ni, encore moins, un contrat d'apport ou d'activité avec la coopérative.

Il résulte de cette spécificité que les coopérateurs ont nécessairement entre eux des liens forts. Ils se choisissent librement, c'est-à-dire qu'ils peuvent toujours, à tra-

vers les organes de la coopérative, refuser la candidature d'un coopérateur (modèle de statuts, art. 7-5.). Certes, ce choix s'est un peu éloigné de la collectivité puisqu'il n'appartient plus à l'assemblée générale mais au conseil d'administration. Il n'en demeure pas moins une décision dont le seul contrôle portera sur l'absence de discrimination.

Une souplesse a d'ailleurs été récemment introduite avec la possibilité de passer par une période de probation (code rural, art. L.521-3 II).

Un élément non juridique mais central : **il faut bien avoir à l'esprit que le futur éventuel coopérateur n'est pas d'abord un client supplémentaire avec les incidences sur la mutualisation des coûts, il**

**est d'abord un copropriétaire de l'entreprise commune avec lequel on doit pouvoir trouver un terrain d'entente sur la définition de la stratégie.**

## Défis actuels et gestion des coopératives : vers un engagement renouvelé

La gestion de la coopérative est un des points les plus délicats de la relation entre chaque coopérateur et la coopérative. En effet, pour diverses raisons, les coopérateurs se sentent de plus en plus éloignés de leur coopérative, ce qui induit une perte de confiance et, aussi insidieusement que certainement, un dysfonctionnement de tous les mécanismes coopératifs. Le droit n'est pas la baguette magique qui permettrait de résoudre cet état de fait, mais il est utile de mettre en évidence les mécanismes juridiques qui ont une implication dans ce processus, afin de fournir aux coopérateurs une clef de compréhension des choix statutaires ou des modes d'organisation et donc une boîte à outils pour jouer un rôle activement conscient dans cette histoire.

Le fonctionnement communautaire des origines et le pouvoir généralisé de l'assemblée générale ont fait place depuis la seconde guerre mondiale à une place croissante du conseil d'administration (agrément des nouveaux membres et exclusion, fixation du prix, élaboration de la stratégie).

Ces évolutions s'appuient sur de bonnes raisons, et elles ne dépossèdent pas les coopérateurs de leur pouvoir dans la mesure où les administrateurs sont nécessairement des coopérateurs. Mais elle instaure mécaniquement une distance accrue entre le coopérateur de base et les décisions prises puisque celles-ci ne sont qu'indirectement les siennes, médiatisées par la voix de ses

représentants. Ces évolutions sont largement réglementaires et il n'est pas question de les remettre en cause, il est seulement utile de les mettre en lumière pour éclairer les choix qui demeurent aujourd'hui.

Or il semble que tout ce qui peut renforcer le collectif est de nature à rapprocher chaque coopérateur des autres, donc de leur coopérative, et in fine améliorer son fonctionnement.

Plusieurs points d'attention peuvent être relevés à cet égard.

La formation des administrateurs n'est pas impérative, mais elle est incitée. Or **il est crucial que tous les administrateurs aient une formation s'ils veulent exercer pleinement leur fonction : leur compétence professionnelle est le socle de leur implication et il ne faut pas négliger sa valeur intrinsèque, mais la coopérative obéit à des règles qu'il faut connaître et s'inscrit dans des débats techniques et économiques dans lesquels il faut se perfectionner.** À défaut, les administrateurs seront démunis face à l'un des leurs qui aurait seul ces compétences (par son ancienneté par exemple), ou même face à un directeur appuyé de toutes les structures d'accompagnement qui transformerait les débats politiques en l'enregistrement de choix techniquement rationnels qui s'imposeraient.

La rémunération des dirigeants. Le mandat d'administrateur est un mandat gratuit,

mais ceci veut seulement dire que cette fonction n'est pas source d'enrichissement. La rémunération n'est pas arrêtée individuellement par l'assemblée ; celle-ci doit en revanche voter l'enveloppe globale et contrôle donc l'importance des rémunérations. Cette solution n'est pas problématique en elle-même, la rémunération est au contraire une condition d'une égale participation à la gestion de la coopérative : en son absence, les paysans les plus riches risquent d'être les seuls à pouvoir dégager du temps de leur ferme pour s'engager dans la coopérative. Et au cas où, dans un contexte spécifique un doute s'établirait sur la répartition du budget alloué par l'assemblée, celle-ci aurait toujours la possibilité d'adopter une charte ou tout autre instrument de droit doux qui fournirait des règles d'orientation à destination du conseil d'administration. **Il ne faut pas négliger non plus que la rémunération est un facteur de responsabilisation de celui qui la perçoit.**

Les obligations d'information. Les dernières réformes législatives ont multiplié les obligations d'information de la coopérative à destination des coopérateurs : obligation sur les principes et le fonctionnement de la coopérative, information sur des éléments de fixation du prix, information sur les échéances d'engagement. **L'amélioration de l'information de chaque coopérateur ne peut qu'être saluée** et il est bien triste

que les associés capitalistes soient parfois mieux informés que les associés coopérateurs.

Plusieurs remarques doivent toutefois être faites qui nuancent cet angélisme.

Nombre des nouvelles informations ne concernent pas le fonctionnement de la coopérative et les pouvoirs que peut y exercer chaque coopérateur, mais les droits propres à chaque coopérateur vis-à-vis de la coopérative, comme ceux qu'il aurait vis-à-vis d'une entreprise capitaliste dont il serait client. Une comparaison est éclairante avec le droit de la consommation, avec le coopérateur dans la posture du faible consommateur. Le droit de la consommation a multiplié les obligations d'information au bénéfice des consommateurs, avec le mirage que ceci renforçait l'égalité entre consommateurs et professionnels, voire rendaient les consommateurs responsables de leurs mauvais choix. Le coopérateur est placé dans la même situation, face à une coopérative prétendument tentée par la domination comme le professionnel sur le consommateur. Il y a pourtant une différence fondamentale entre le coopérateur et le consommateur, car le consommateur est un tiers à l'égard du professionnel et n'a aucun pouvoir sur lui. Il en va tout différemment en matière coopérative et on peut l'illustrer avec l'exemple du prix. Le surcroît d'information sur le prix est une sorte de poudre aux yeux puisqu'elle ne touche en rien aux modalités de fixation du prix : si celui-ci est de plus en plus contesté,

la solution coopérative ne serait-elle pas de multiplier les discussions entre coopérateurs à cet égard ? L'information sur le prix ne l'augmentera pas, elle repose plutôt sur la croyance que, mieux expliqué, le prix sera compris et admis ; c'est une chansonnette technicisée qu'on entend ailleurs : des solutions s'imposent et si elles ne sont pas acceptées, c'est sans doute qu'elles ont été mal expliquées.

Il n'en est rien. Le prix est le fruit de choix économiques et politiques liés à des orientations stratégiques majeures. Dans les années 1990, une évolution s'est ainsi opérée du principe d'égalité du prix à ce qu'on nomme depuis l'équité du prix ; autrement dit, alors que tous les coopérateurs d'une coopérative devaient toucher exactement le même prix, il est aujourd'hui revendiqué des différences pour tenir compte de certaines particularités, comme la qualité des produits. Les raisons en sont multiples, on se contente de relever quelques tensions à résoudre et qui subsistent aujourd'hui : égalité entre coopérateurs malgré des contraintes différentes versus récompense aux coopérateurs fournissant des produits de meilleure qualité, rémunération du producteur versus pression du marché, court terme versus moyen terme, individualisation des rémunérations versus solidarité entre les filières

En disant cela, nous n'entendons pas remettre en cause les choix opérés ni le

passage de l'égalité à l'équité, bien loin de nos compétences.

En revanche, il est permis de relever que la multiplication des critères dans l'élaboration du prix, inévitable lorsqu'on abandonne la stricte égalité, risque de finir par dépasser la capacité de compréhension immédiate par chaque coopérateur et de contribuer à un sentiment d'opacité : le calcul est devenu parfois si complexe qu'il sera bientôt mieux fait par des algorithmes que par le conseil d'administration. Le second risque lié à l'abandon de l'égalité est l'essoufflement du collectif : cette complexification du prix favorise structurellement la compétition entre coopérateurs plutôt que la solidarité.

Comment concilier ces forces contradictoires ? **La solution coopérative est de confier aux coopérateurs de prendre la responsabilité de trancher les points litigieux. Il appartient au conseil d'administration d'élaborer le mode de fixation du prix, mais il doit en rendre compte à l'assemblée générale. Ne serait-il pas opportun d'y porter le débat pour que le conseil soit le relais effectif de la volonté des coopérateurs ?** Ce débat serait peut-être même de nature à attirer davantage les coopérateurs aux assemblées. Répondre que la discussion pourrait être houleuse et déstabilisante pour le conseil d'administration serait le deuil du droit coopératif.

## Le dernier point à mettre en exergue est celui de la durée des mandats

Celle-ci n'est réglementée que sous l'angle de la limite d'âge, mais ceci manifeste heureusement la préoccupation des pouvoirs publics à l'égard des trop longs mandats. Il ne faut pas stigmatiser les administrateurs qui exercent plusieurs mandats successifs, tout en regrettant cette situation : elle est malsaine car elle donne aux simples

coopérateurs l'impression d'une classe de coopérateurs distincte de lui dont il se sent éloigné et dont il finit par se méfier ; mais il faut aussi observer que cette situation est le plus souvent (bien sûr, pas toujours) le fruit de la difficulté à trouver de nouveaux coopérateurs prêts à s'investir davantage dans la gestion.

Au-delà de la coopérative prise isolément, **la constitution de groupes est encore plus sujette à discussion en ce qu'elle risque d'accroître l'éloignement entre coopérateur et coopérative. Si par nature la coopérative s'éloigne de l'acte de production puisque son objet est la commercialisation des produits, cette**

**tendance s'accroît lorsque ses activités s'en écartent davantage, par exemple avec la transformation des produits.** Or, la transformation des produits et l'écoulement des produits transformés obéissent à des logiques propres et sont soumis à des contraintes propres, qui peuvent s'opposer aux logiques de production proprement dites et conduire la coopérative et l'union à adopter des politiques distantes, parfois contradictoires avec les préoccupations des coopérateurs.

Il faut distinguer deux mécanismes juridiques pour la constitution de groupes coopératifs, plus complémentaires qu'alternatifs en pratique : la création de filiales capitalistes et celle d'unions de coopératives. La coopérative est par nature orientée vers la coopération avec d'autres structures et celle-ci s'opère normalement à travers des unions, dont le principe est celui du fédéralisme, c'est-à-dire que l'union est la chose des coopératives qui en sont membres, exactement comme la coopérative est la propriété des coopérateurs. Ceci ne fait pas disparaître le risque d'éloignement relevé plus haut, mais il garantit au moins un contrôle direct des coopérateurs.

Il n'en va pas de même des filiales capitalistes, qui non seulement ne sont plus soumises au droit coopératif, mais aussi dont les organes sont bien souvent composés de techniciens salariés de la coopérative plutôt que d'agriculteurs coopérateurs.

On ne peut pas clore cette rapide présentation sans un mot sur les résultats de la coopérative et ses finances. Fruit de l'activité collective des coopérateurs, les excédents de la coopérative sont destinés à une double affectation, la décision appartenant en propre aux coopérateurs réunis en assemblée générale. D'un côté, ils peuvent être partiellement distribués entre les coopérateurs, mais ils le sont alors proportionnellement à leurs activités avec la coopérative, sous forme de ce qu'il est convenu d'appeler des ristournes ; ils sont même souvent présentés comme une rémunération complémentaire. Ils prennent toutefois une forme différente selon la nature des transactions entre la coopérative et les coopérateurs. Cette affectation est facultative. L'autre affectation est en effet purement collective, soustraite à l'appétit individuel de chacun des coopérateurs. Sous diverses formes, les fruits non répartis

en ristourne sont donc mis en réserve, disponibles pour des investissements destinés à l'amélioration des services collectifs destinés aux coopérateurs.

Que conclure sur le rôle du droit coopératif dans la vie des coopérateurs ? Sans doute qu'il est le rappel des mécanismes dont ils disposent et des principes qui président à la vie coopérative. Or, il en est peut-être un qui surnage, c'est qu'il n'existe pas de conflit entre la coopérative et les coopérateurs, il n'existe que des conflits entre coopérateurs qu'on tente de masquer. Ceci est mortifère. **Il ne faut pas craindre les conflits, le droit coopératif a élaboré un certain nombre de mécanismes pour les trancher, principalement par la délibération, mais aussi par la référence à la solidarité, sans oublier le libre choix des coopérateurs qui fait aussi un peu de place à une forme d'égoïsme ou d'entre soi.** Chaque coopérateur, comme chaque élu, est libre de se saisir de ces mécanismes pour maintenir le débat et la vie dans sa coopérative. ■

# DOUBLE ENGAGEMENT DES COOPÉRATEURS, AU-DELÀ DE L'ÉCONOMIE



**Émilie CASTANG**  
Animatrice à la FRCuma Bourgogne  
– Franche-Comté

## L'accompagnement des Cuma: entre gestion collective et propriété coopérative

Les Cuma, fondées sur un modèle coopératif, jouent un rôle clé dans l'organisation collective des agriculteurs. À travers le témoignage d'Émilie Castang, animatrice à la FRCuma Bourgogne – Franche-Comté, cet encart met en lumière les spécificités de la gestion coopérative, où chaque agriculteur, à la fois usager et propriétaire, est invité à s'impliquer activement dans la gouvernance collective.

Les Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (Cuma) sont implantées sur une grande partie du territoire français, offrant des services essentiels à de nombreux exploitants agricoles. Pour accompagner les agriculteurs dans la gestion de leurs groupes, les Cuma se sont structurées en un réseau fédératif. Ce système, financé par des cotisations, a permis de recruter des animateurs-conseillers, essentiels à leur fonctionnement.

Les agriculteurs, tout en étant les propriétaires des coopératives, sont aussi les usagers de leurs services. Comme le rappelle David Hiez dans l'article précédent, cette « double qualité » est une spécificité des coopératives : les coopérateurs ne sont pas simplement des partenaires commerciaux, ils sont les propriétaires de la coopérative elle-même. Cela nécessite une implication active dans la gestion collective, loin des dynamiques capitalistes classiques. Ces aspects sont malheureusement survolés

dans la formation initiale agricole. Les agriculteurs sont donc initiés aux particularités des Cuma sur le terrain, lors de l'adhésion et de façon encore plus poussée lorsqu'ils font le choix de l'engagement en devenant administrateurs. Ils ont alors la possibilité de suivre un programme d'accompagnement *ad hoc*.

En tant que conseillère, ma première mission concerne souvent la gestion économique des Cuma. Ici, l'agriculteur doit penser quasiment à l'opposé de la gestion individuelle de son exploitation, en adoptant une vision collective. Au-delà des simples calculs de rentabilité, nous encourageons une réflexion sur les coûts, l'organisation du travail et la sécurité, pour que chaque Cuma définisse sa propre stratégie d'investissement collectif.

**Le travail collectif en Cuma exige aussi tolérance et résilience, car il repose sur un socle de valeurs partagées, comme l'échange et la solidarité, souvent défi-**

**nies dans les statuts et les règlements intérieurs des coopératives.** Cette dynamique communautaire des Cuma se distingue des autres formes juridiques, comme le souligne David Hiez, puisque le sociétariat crée des liens forts entre les membres, qui doivent concilier les intérêts individuels et collectifs.

Nous intervenons souvent pour animer des moments de co-construction, où il est crucial que tous les sociétaires s'accordent sur une ligne de conduite. Nous proposons aussi des formations aux coopérateurs, pour renforcer leurs compétences en gestion collective et leur permettre de mieux

comprendre les mécanismes statutaires des Cuma. Enfin, nous pouvons, parfois, jouer le rôle de médiateur lorsque des tensions internes ou externes à la Cuma apparaissent.

**Chaque Cuma qui le souhaite peut également demander à bénéficier du Dina Cuma (Dispositif National d'Accompagnement des Cuma).** Cet outil permet à la Cuma de réaliser un état des lieux de son fonctionnement, de ses attentes et de ses perspectives en termes de renouvellement de matériel ou d'emploi, mais aussi, par exemple, de la prise en compte de l'agroécologie dans sa stratégie de déve-

loppement. Ces journées permettent aux sociétaires de s'interroger sur leur projet collectif à moyen et long terme et de travailler à un plan d'action.

Les besoins des agriculteurs évoluent et les outils dont ils disposent doivent s'adapter pour répondre au mieux à leurs attentes. Le cadre statutaire des Cuma limite les dérives de fonctionnement mais il est important à moyen terme de lui permettre d'évoluer pour assurer le maintien et l'attractivité de ces collectifs de proximité qui maintiennent le lien entre les exploitants d'un même secteur. ■

# COOPÉRATIVES AGRICOLES ET JEUNES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS, PILOTES DE L'INNOVATION ET DU RENOUVELLEMENT DES GÉNÉRATIONS

Les coopératives développent plusieurs actions pour consolider les premières années d'installation de leurs nouveaux associés coopérateurs tout en veillant à les impliquer dans la vie coopérative et la gouvernance. Cet article présente les pratiques des coopératives de l'observatoire de LCA de 2023.

## Nouveaux associés coopérateurs: acteurs clés de la durabilité dans les coopératives agricoles

L'enjeu du renouvellement des actifs agricoles est intrinsèquement lié à la raison d'être des coopératives agricoles, en tant que prolongement de l'exploitation agricole des associés coopérateurs. Le non-renouvellement de leur sociétariat est une menace pour la pérennité économique et sociale de ces collectifs et, par ricochets, peut avoir un impact sur les exploitations elles-mêmes.

Dans son programme de développement agricole, La Coopération Agricole a donc une action spécifique sur le renouvellement des générations, intitulée «La Coopérative, Acteur du Renouvellement des Populations Agricoles sur le Territoire (CARPAT)». La Coopération Agricole travaille sur le renouvellement des actifs agricoles et sur le rôle des coopératives agricoles dans cette transition.

Dans ce projet, La Coopération Agricole conduit des enquêtes visant à maintenir et développer l'observatoire des actions des coopératives agricoles en faveur de l'accompagnement des nouveaux associés coopérateurs mis en place en 2019.

Les données présentées dans cet article n'ont pas de vocation formellement statistique. Elles indiquent les pratiques des seules coopératives ayant répondu au questionnaire en 2023. L'ambition est de voir augmenter le nombre de répondants au fil du temps pour que l'observatoire soit de plus en plus représentatif.

Analyse issue de l'observatoire de La Coopération Agricole, proposée par l'ensemble de l'équipe CARPAT (La Coopérative, Acteur du Renouvellement des Populations Agricoles sur le Territoire) du programme de développement agricole et rural de La Coopération Agricole.

## Un premier constat: pas d'érosion significative du renouvellement des associés coopérateurs

### UNE PRÉCAUTION D'AVANT-PROPOS: L'ÉCHANTILLON REPRÉSENTÉ 7 % DES COOPÉRATIVES

Le Haut Conseil de la coopération agricole (HCCA) recense 1941 coopératives agricoles en 2022, toutes filières confondues (hors Cuma). Le questionnaire a été adressé à l'ensemble des coopératives adhérentes à La Coopération Agricole (LCA), sous la forme d'une enquête en ligne. L'observatoire illustre les pratiques de 135 coopératives qui ont répondu à l'enquête, **soit 7 % des entreprises coopératives**, de toutes les filières et de tous les territoires, représentant près de 100 000 agriculteurs associés coopérateurs.

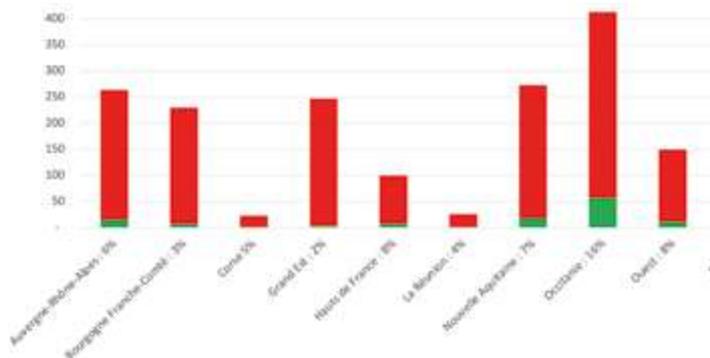
### QUELQUES INFORMATIONS SUR LA PART DES JEUNES DANS LE SOCIÉTARIAT ET LA GOUVERNANCE

L'observatoire s'est attaché à recenser la part d'associés coopérateurs de moins de 40 ans au sein des coopératives agricoles. Sur 135 coopératives, seulement 111 ont répondu à cette question et ont relevé en moyenne 20 % d'associés coopérateurs de moins de 40 ans. Cette proportion est identique à la répartition nationale des agriculteurs de moins de 40 ans, qui, selon le recensement agricole, se maintient également autour de 20 % en 2020. Il est intéressant de rapprocher ce chiffre de celui issu de l'Observatoire de la gouvernance

Les réponses sont le fait de coopératives dont les dimensions du sociétariat sont très différentes. 12 % des coopératives ayant répondu à l'enquête représentent 81 % des associés coopérateurs (coopératives de plus de 1 000 associés coopérateurs).

Mais le taux de participation le plus élevé concerne les coopératives comptant moins de 100 associés coopérateurs. Cette structure des réponses reflète bien la réalité puisque la grande majorité des coopératives agricoles sont des petites structures.

### 7 % des coopératives ont répondu au niveau national en 2023



coopérative, produit par l'Association nationale de révision, qui indique que 17 % des administrateurs ont moins de 40 ans: **la part des jeunes associés coopérateurs est donc bien représentée dans les conseils d'administration.**

Les coopératives ont également été interrogées sur les mouvements d'effectifs: nombre moyen d'entrées et de sorties d'associés

coopérateurs au cours des trois dernières années. Dans les plus petites coopératives, le nombre d'associés coopérateurs décroît légèrement. En revanche, pour les coopératives de plus de 100 membres, la dynamique de renouvellement est légèrement positive.

**Pour l'instant, les résultats ne font donc pas apparaître une érosion significative du sociétariat.**

	Taux d'entrées	Taux de sorties
Moins de 100	2.88%	3.10% ↓
De 100 à 500	2.75%	2.22% ↑
De 500 à 1000	4.58%	3.71% ↑
Plus de 1000	3.56%	2.23% ↑
TOTAL	3.49%	2.42% ↑

## Un soutien affirmé des coopératives pour renforcer leurs nouveaux coopérateurs

Au-delà des mesures d'accueil, les coopératives mettent en place des actions spécifiques pour les jeunes associés coopérateurs (moins de 40 ans), parfois généralisées pour certaines d'entre elles à l'ensemble des nouveaux associés coopérateurs, quel que soit leur âge d'entrée dans la coopérative.

Dans l'ensemble, une coopérative sur deux, toutes tailles confondues, met en place des actions en faveur des nouveaux associés coopérateurs. L'enquête fait ressortir que plus de 80 % des grandes coopératives (de 500 à 1 000 associés coopérateurs) et très grandes coopératives (plus de 1 000 associés coo-

pérateurs) mettent en place des actions en faveur des nouveaux associés coopérateurs pour les accompagner dans les premières années de l'exercice de leur vie professionnelle. Nous distinguons cinq catégories principales de mesures d'accompagnement :

– **soutien financier** ;

- maîtrise des techniques de production ;
- démarches administratives ;
- maintien ou développement des droits à produire ou du foncier ;
- engagement dans la coopérative.

Ces mesures d'accompagnement visent à doter les nouveaux coopérateurs des ressources nécessaires à leurs activités.

Les coopératives ont développé toutes ces catégories de mesures depuis 2019. Une grande majorité des coopératives assure un soutien financier et du conseil technique, jusqu'à 100 % pour les plus de 1 000 associés coopérateurs.

### UN SOUTIEN FINANCIER DANS LES PREMIÈRES ANNÉES D'INSTALLATION

L'avance de trésorerie s'est généralisée dans toutes les catégories de coopératives, quel que soit le nombre d'associés coopérateurs (de 47 % à 90 %), en conservant le principe d'équité entre les membres. Les aides à la rémunération spécifiques pour les jeunes sont stables depuis 2019.

La coopérative assure de plus en plus fréquemment la sécurisation du lien entre le nouvel associé coopérateur et sa banque : garantie bancaire par exemple afin de sécuriser la banque pour l'octroi de prêts.

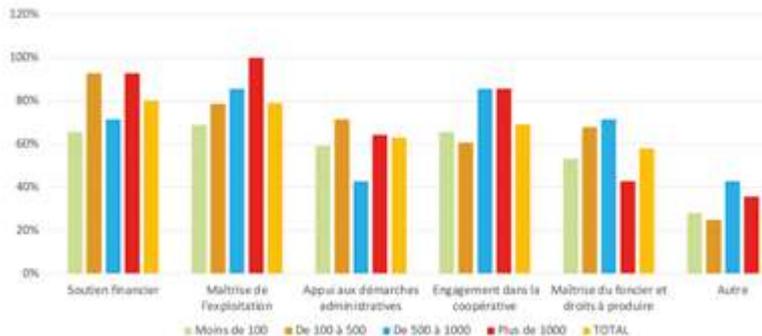
### UN ACCÈS FAVORISÉ DES JEUNES AU CONSEIL

Afin de permettre aux associés coopérateurs de développer leurs compétences et de faire évoluer leurs pratiques agricoles, les coopératives mettent en place différents outils pour leur donner les clefs nécessaires à l'optimisation de leurs processus de production et à la sécurisation de leur production en qualité et en quantité. Cet accompagnement est d'autant plus important dans un contexte de transition écologique, d'aléas climatiques accrus, d'évolution des modèles.

Toutes ces mesures de soutien se caractérisent par de plus en plus d'aides individualisées, en réponse au projet d'installation

et aux nouvelles attentes des jeunes associés coopérateurs (comme le fonctionnement en chai partagé par exemple).

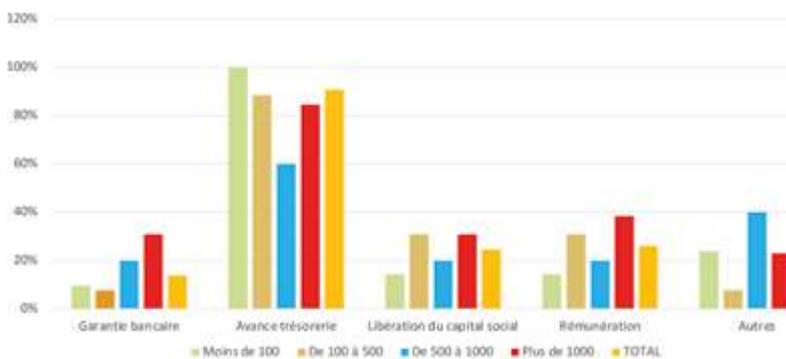
Les différents types d'actions en faveur des NAC



Dans les autres actions, les coopératives développent des dotations, des subventions ou des primes à la production, de manière transparente entre les coopérateurs. Cela peut favoriser le développement d'une production en particulier, et ce, de manière très encadrée : ces primes permettent une contrepartie en faveur de la coopérative,

comme le maintien ou le développement des volumes produits par exemple. Nous pouvons citer l'exemple des coopératives qui mettent en place des fonds de dotations pour soutenir des créations et reprises d'élevage dans des régions où le maintien de l'élevage est devenu un enjeu fort.

Zoom sur les actions financières



Les coopératives organisent des actions de formation aux nouveaux outils et de conseil à destination des associés coopérateurs pour leur permettre de mieux appréhender cette transition écologique.

Ces services ne sont pas réservés exclusivement aux nouveaux coopérateurs mais l'accès pour les jeunes est favorisé par différents moyens : service à tarif préférentiel voire gratuit, augmentation de la fréquence de passage du conseiller...

L'accompagnement s'est professionnalisé depuis 2019, en particulier sur la gestion

d'exploitation, notamment dans les grandes coopératives de plus de 1 000 associés coopérateurs :

- avec un conseil individualisé ;
- de manière collective : les coopératives impliquent les jeunes dans des groupes de travail et d'échanges de pratiques (gestion technico-économique, rencontres thématiques avec des experts, invitations spécifiques des jeunes dans des rencontres au bord du champ). Ces actions ont tout intérêt à être valorisées, diffusées et renforcées car elles contri-

buent fortement à l'intégration des jeunes dans la vie coopérative.

Depuis 2019, les coopératives ont innové dans leur accompagnement dans le domaine du management et de la gestion des ressources humaines sur l'exploitation : recrutement des saisonniers dans les productions fruitières ou maraîchères, management, appui administratif, relations avec les organismes sociaux...

### UN ACCOMPAGNEMENT CROISSANT DANS LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES

Aujourd'hui 90 % des coopératives proposent cet accompagnement, 100 % pour les coopératives de plus de 500 associés.

Pour le nouvel associé coopérateur, la coopérative est un référent privilégié de l'accompagnement administratif, par exemple pour la constitution de dossiers PAC ou FranceAgriMer.

Les coopératives développent des certifications et s'engagent, avec les associés coopérateurs, dans des pratiques environnementales labellisées : cela permet de répondre à une demande des marchés et d'assurer des débouchés. Les procédures administratives sont plus lourdes.

### L'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSMISSION DES EXPLOITATIONS

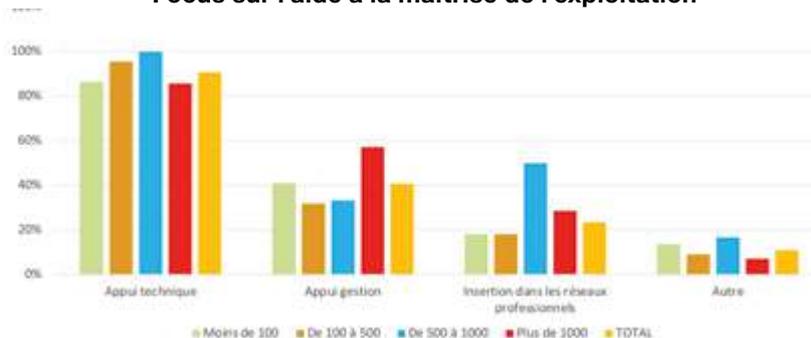
Pour favoriser la transmission des exploitations, 80 % des coopératives mettent en relation cédants et repreneurs (contre 33 % repérées en 2019).

La participation à la mise en relation permet d'établir un premier contact avec le repreneur et d'entamer une relation d'accompagnement avant la souscription au capital social.

45 % des coopératives vont plus loin qu'une mise en relation en aidant à l'accès au foncier, notamment dans les filières viticoles.

Ces différents services contribuent à renforcer l'agriculteur, en qualité de coopérateur, dans son installation, souvent de manière individuelle.

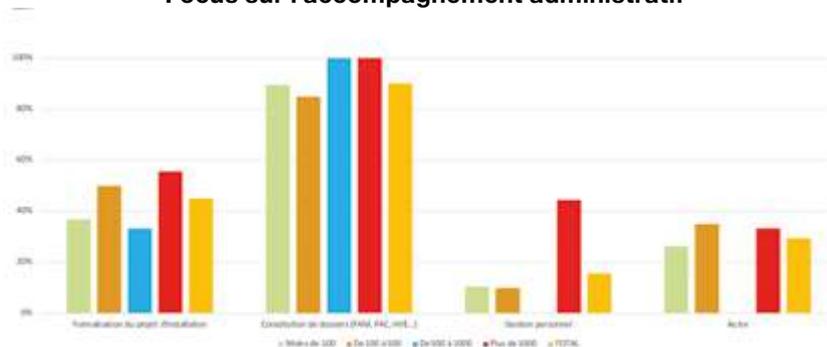
### Focus sur l'aide à la maîtrise de l'exploitation



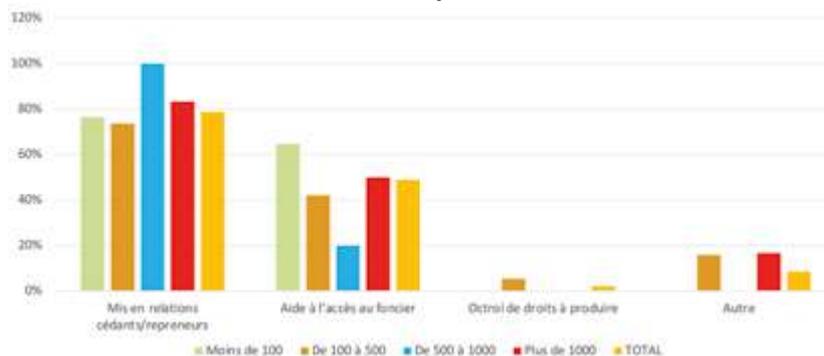
Cette évolution a été synonyme de la professionnalisation de l'accompagnement au sein des coopératives. Dans certains métiers comme le vin, cet accompagnement devient un facteur d'attractivité fort.

L'accompagnement des jeunes coopérateurs se fait de plus en plus en amont, dès l'élaboration du projet d'installation, en lien avec les conseillers de gestion et les chambres d'agriculture.

### Focus sur l'accompagnement administratif



### L'aide au renforcement de l'outil de production



Il serait intéressant d'approfondir notre étude sur les modalités de mises en œuvre de ces services et de leur structuration pour valoriser les pratiques qui encouragent les agriculteurs à prendre part à des actions collectives, à construire et identifier

ensemble des solutions, à apprécier les avantages d'être en coopérative et prendre conscience des enjeux globaux, en tant qu'associé coopérateur.

## Des actions pour renforcer la relation entre la coopérative et les associés coopérateurs

En parallèle, les coopératives développent des actions de formation au fonctionnement coopératif ainsi que des actions de formation technique, qui contribuent à renforcer les compétences des coopérateurs mais aussi à dynamiser la vie coopérative. Certaines coopératives (43 % des répondants) favorisent la prise de responsabilité en proposant l'accès à des postes d'administrateurs stagiaires. 64 % des coopératives qui déve-

loppent des actions en faveur des nouveaux associés coopérateurs mettent en place des groupes jeunes, fréquemment responsabilisés dans les événements de communication. Ces actions prennent une importance croissante puisque 47 % des coopératives déclarent avoir désigné un référent pour l'accompagnement des nouveaux associés coopérateurs, élus et/ou salarié (c'est deux fois plus qu'en 2019).

Enfin, une coopérative sur deux s'engage auprès de l'enseignement pour faire connaître son action et les valeurs du modèle coopératif : intervention en cours (53 %), accueil de stagiaires (55 %), ouverture des sites aux classes et leurs enseignants (60 %), invitation à des événements de la vie coopérative (assemblée de section, portes ouvertes) pour 35 %.

### INFORMER LES NOUVEAUX ASSOCIÉS COOPÉRATEURS, UNE OBLIGATION LÉGALE

Depuis 2021, les coopératives agricoles ont l'obligation de fournir aux nouveaux associés coopérateurs un certain nombre d'informations concernant le fonctionnement de la coopérative (statuts, règlement intérieur, document unique récapitulatif...) et les listes des dirigeants et référents qu'ils peuvent contacter. Cette nouvelle obligation encourage les coopératives à mettre en place et/ou développer les

mesures et procédures d'accueil des nouveaux associés coopérateurs (56 % des coopératives de l'observatoire). L'accueil devient une étape essentielle : elle favorise l'intégration des nouveaux venus dans le collectif des associés coopérateurs et permet de tisser des liens de proximité et de confiance au sein de la coopérative. ■

## Des impacts positifs à différents niveaux

Certaines coopératives voient des impacts positifs dans les actions qu'elles mènent en faveur des nouveaux associés coopérateurs. Elles contribuent à :

- amorcer le lien avec l'associé coopérateur, construire la relation sur des bases solides ;
- fidéliser l'associé coopérateur, l'impliquer dans le fonctionnement de la coopérative et fédérer les associés coopérateurs autour du projet coopératif ;
- renforcer le coopérateur au niveau agronomique, technique, financier et administratif, consolider la performance de son exploitation, contribuer à sa montée en compétences ;
- améliorer l'image de la coopérative et son attractivité, l'image du producteur et du modèle coopératif de manière générale.

Plusieurs coopératives s'inquiètent du manque d'attractivité du métier d'agriculteur et de l'enjeu du renouvellement des

générations : « *Le challenge ne se situe pas sur le fait de conserver les nouveaux arrivants, mais d'augmenter le nombre de nouveaux arrivants. La coopérative d'aujourd'hui et surtout de demain joue et jouera un rôle essentiel.* » Mais le renouvellement des associés coopérateurs n'est pas qu'une question de nombre de personnes ou de volume d'activité, il s'agit aussi d'évolutions d'attentes, de comportements, voire de vécu de la coopération. Ces évolutions de comportement (pas nouvelles mais bien marquées) doivent interroger les coopératives sur leur capacité à s'adapter et à créer une coopération 2.0.

Les actions en faveur des nouveaux associés coopérateurs deviennent donc stratégiques :

- pour accompagner les jeunes coopérateurs dans leur installation, dans un contexte de transitions climatique et

écologique, et ainsi renforcer les performances sociales, techniques, économiques et environnementales de leur exploitation dès les premières années, en protégeant leur capital humain et foncier ;

- pour accueillir au mieux ces nouveaux associés au sein du projet coopératif, les aider à se l'approprier et le faire vivre. Les jeunes pourront alors dès aujourd'hui dessiner les coopératives de demain en réponse à leurs aspirations, celles de la société et de leur territoire. ■

# COOPÉRATIVES AGRICOLES ET JEUNES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS, PILOTES DE L'INNOVATION ET DU RENOUVELLEMENT DES GÉNÉRATIONS



**Hélène BASSET**  
Directrice Vignerons  
Coopérateurs Sud



**Élodie SÉGAUD**  
Déléguée Générale,  
Fédération des Caves  
Coopératives de  
Bourgogne-Jura



**Sébastien CHEVALIER**  
Président Commission  
Vie Coopérative, La  
Coopération Agricole  
Grand Ouest



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

## Les Jeunes Coopérateurs: moteurs des transitions

Au sein du réseau de La Coopération Agricole, plusieurs fédérations animent sur leur territoire des groupes de jeunes coopérateurs. Si les modalités de fonctionnement diffèrent d'une région à l'autre, d'un métier à l'autre, ces groupes favorisent l'engagement coopératif, ils contribuent à :

- développer chez les jeunes le sentiment et la fierté d'appartenance au réseau des coopératives;
- construire des parcours de formation à la prise de responsabilités et de montée en compétences des jeunes coopérateurs;
- renforcer l'attractivité du modèle coopératif avec des projets concrets au service des coopératives;
- être force de proposition dans les orientations des coopératives et des travaux des fédérations;
- innover en termes d'animation territoriale.

Pour l'illustrer, nous vous présentons ici trois témoignages de la Fédération des caves coopératives de Bourgogne et du Jura, des Jeunes Vignerons Coopérateurs Sud et de LCA Grand Ouest avec son Forum des jeunes coopérateurs.

## Jeunes vignerons coopérateurs de Bourgogne Jura : ferment d'innovation et de cohésion régionale

Dans plusieurs régions viticoles, de jeunes vignerons coopérateurs ont choisi de se regrouper au sein de commissions dédiées, véritables laboratoires d'échange et d'innovation. Ensemble, ils partagent leurs pratiques, optimisent le fonctionnement de leurs caves coopératives et lancent des projets communs d'envergure régionale.

**En Bourgogne-Jura, un groupe de jeunes vignerons engagés se mobilise pour promouvoir le modèle coopératif, assurer le renouvellement des générations en agriculture et renforcer les liens avec l'enseignement agricole.** Depuis plusieurs années, ils créent des outils impactants, tels qu'une plaquette

explicative sur le fonctionnement des caves coopératives et une vidéo dévoilant le quotidien d'un vigneron coopérateur, diffusée lors de diverses rencontres. Sollicités régulièrement, ils partagent leur expérience auprès des étudiants, valorisant les parcours et le soutien apporté aux nouveaux vignerons coopérateurs.

Au-delà de l'aspect strictement professionnel, ce groupe joue également un rôle social fondamental : il offre un espace où les jeunes peuvent se retrouver, échanger sur leurs défis communs et tisser des liens solides.

Actifs et motivés, ils se réunissent au moins quatre fois par an, toujours en quête de

nouvelles idées, de collaborations et de rencontres enrichissantes avec d'autres acteurs du secteur viticole ou d'autres domaines. **L'animation de ce groupe stimule non seulement des initiatives innovantes pour toutes les coopératives, mais introduit aussi de nouvelles méthodes pour dynamiser les collectifs, développer les réseaux et améliorer la communication interne.**

C'est avec enthousiasme que ces jeunes vignerons coopérateurs participent à des réunions marquées par la convivialité, l'énergie créative et la volonté de faire avancer ensemble le modèle coopératif.

### VERBATIM DE JEUNES

#### Pourquoi tu viens ?

« L'important dans un collectif, c'est l'échange, les discussions et les rencontres avec nos collègues. »

« Je participe pour l'esprit de convivialité, pour passer un moment agréable et constructif. »

« Je participe pour rencontrer d'autres jeunes et confronter nos visions et pratiques. »

#### Qu'est-ce que cela t'apporte ?

« On se sent moins seul, on a la sensation d'appartenir à un ensemble, à un groupe. »

« Une prise d'information essentielle sur l'évolution des caves coopératives »

« Une réelle satisfaction en voyant des personnes impliquées et qui souhaitent avancer pour la réussite des caves coopératives. »

« Une ouverture d'esprit à d'autres fonctionnements, à d'autres modes de

travail et la place pour de nouvelles idées. »

#### L'intérêt du groupe pour les coopératives ?

« Avoir des jeunes qui partent explorer d'autres vignobles de la région et de la France pour ramener des idées et des expériences à retranscrire dans nos coopératives. »

« Former des jeunes dans leurs futures responsabilités. »

« Impliquer les jeunes, les fidéliser et leur donner la possibilité d'impulser des idées innovantes. »

« Fédérer les caves coopératives entre elles. »

#### Quelles actions ?

« L'action globale de communication pour redorer le blason des "coopératives" auprès de différents publics et attirer des jeunes dans nos caves. »

« Les voyages d'étude pour découvrir d'autres vignobles, d'autres pratiques et lancer des projets dans nos caves coopératives par la suite. »

#### Quels enjeux ?

« Une prise de conscience globale sur nos pratiques et avoir un objectif de pérennité de nos caves et de notre système coopératif, sans s'endormir sur nos lauriers, en gardant en tête la situation dans les autres vignobles car les problèmes n'arrivent pas qu'aux autres ! »

« Évidemment, le renouvellement des générations est un enjeu fort pour la pérennité et transmissibilité de nos caves coops et des exploitations viticoles de notre région. »

## Les jeunes vignerons coopérateurs Sud: Pilotes de l'attractivité des caves coopératives et de la pérennisation du lien avec les consommateurs

En 2020, alors que le marché des vins de Provence connaissait une forte expansion, il devenait crucial pour les caves coopératives de maintenir leur attractivité et de garantir leur approvisionnement. La création d'une commission attractivité, réunissant administrateurs, salariés et jeunes vignerons coopérateurs, a permis de mieux cerner les éléments déterminants pour rendre une cave coopérative séduisante, attractive. Très vite, il est apparu qu'**un conseil d'administration incluant des jeunes était un gage de dynamisme, de partage d'expérience et d'une vision collective tournée vers l'avenir. Cet atout de mutualisme, fondamental pour se distinguer face**

**aux acheteurs privés et aux négociants, a encouragé la formation du groupe Jeunes Vignerons Coopérateurs Sud.**

Ce groupe a su transformer leur enthousiasme en force motrice, en développant un programme de formation sur mesure pour permettre aux jeunes administrateurs de prendre pleinement part à l'évolution de leur coopérative vers la montée en gamme Provence. Cette formation, incluant des modules en économie, droit social et gestion, a rencontré un vif succès, incitant certains jeunes à assumer des postes de présidence au sein de leurs coopératives, conscients de leur valeur et de leurs compétences.

**Le groupe JVC Sud joue également un rôle central dans l'organisation de la Cooperade, un événement estival où les coopératives viennent à la rencontre des consommateurs sous une bannière commune, « Coop ou pas Coop ».** Ce jour-là, les jeunes vignerons, fièrement vêtus de leur tee-shirt emblématique, incarnent la cohésion et l'attrait du modèle coopératif, illustrant à la fois pour les consommateurs et leurs pairs l'importance du collectif. Cet événement renforce non seulement la visibilité des coopératives, mais également leur attractivité dans toute la région Sud.

## Forum des jeunes coopérateurs de LCA Ouest: Accélérateurs de changement dans la gouvernance face aux défis climatiques

La Commission Vie Coopérative de La Coopération Agricole Ouest, composée d'élus et de salariés de coopératives, se donne pour mission d'accompagner le renouvellement des générations au sein des coopératives. Pour ce faire, elle œuvre sur plusieurs fronts stratégiques : améliorer l'attractivité des métiers, promouvoir le modèle coopératif, valoriser la contribution des coopératives à l'installation et à la transmission des exploitations agricoles, renforcer la gouvernance et développer la formation des associés coopérateurs, élus et salariés.

C'est dans cette dynamique que la commission a **lancé en 2017 le Forum des jeunes coopérateurs, un événement phare qui constitue le point de départ d'un engagement actif dans la vie coopérative. Tous les deux ans, ce forum rassemble les jeunes coopérateurs de tous horizons du Grand Ouest autour des valeurs coopératives. Identifiés par leurs coopératives, ces jeunes, qu'ils**

**soient nouveaux associés coopérateurs, élus ou administrateurs, partagent leurs expériences, échangent leurs points de vue et proposent des idées pour façonner l'avenir des coopératives.** Le forum, qui n'a cessé de croître en popularité, est passé de 10 coopératives représentées en 2017 à 18 lors de la dernière édition en 2023, réunissant une centaine de participants.

Les idées issues de ces rencontres sont ensuite diffusées dans les coopératives et mises en œuvre par les commissions techniques et groupes de jeunes, contribuant à améliorer les pratiques de gouvernance et à encourager l'implication des nouveaux associés coopérateurs.

L'édition 2023 du Forum a marqué une nouvelle étape avec un format repensé, plus formateur, autour du thème fédérateur du changement climatique : **Plus forts en coop, quelles stratégies collectives pour faire face au changement climatique ?**

À la suite d'une enquête menée en début d'année auprès de 27 jeunes coopérateurs, leurs préoccupations concernant la résilience de leur modèle agricole et leur désir d'être accompagnés dans l'évolution des pratiques face aux défis climatiques sont apparus comme des priorités. Le Forum a donc été conçu pour offrir à ces jeunes les connaissances nécessaires sur les enjeux climatiques et leur permettre de formuler, en dialogue direct avec les présidents de coopératives, des stratégies collectives pour faire face à ces défis.

Les ateliers, développés en collaboration avec les responsables Formation et Environnement de LCA Ouest, ont permis aux participants de proposer des solutions tant techniques que de l'ordre de la gouvernance. **Les recommandations issues de cette édition incluent le renforcement de la communication interne pour sensibiliser et fédérer autour de solutions collectives, la formation des associés**

coopérateurs aux enjeux climatiques, l'intensification de la coopération entre coopératives, et une communication externe renforcée pour informer le

grand public et attirer de nouveaux talents.

La Commission Vie Coopérative prend en compte ces recommandations, particulièrement en matière de communication interne

et de formation, et s'engage à accompagner les coopératives dans cette voie. Le prochain Forum les 4 et 5 décembre 2025 promet de poursuivre cette dynamique de changement. ■

Schéma: Les temps forts du Forum 2023 pour répondre à une question de manière collective



# COOPÉRATIVES À L'ÉTRANGER: QUEL MODÈLE POUR DEMAIN ?

Chaque pays a sa propre approche de la coopération agricole, mais quels enseignements pouvons-nous tirer des expériences internationales ? En Europe, des modèles de gouvernance coopérative innovants émergent, offrant des perspectives nouvelles pour nos coopératives agricoles françaises.



**ROMAN ARMENGOL**

**Ancien président de la COGECA  
(2020-2023)**



## **Le rôle crucial des coopératives agricoles dans le renouvellement des générations en Europe: perspectives**

Le secteur agricole européen est confronté à une crise démographique sans précédent: moins de 6 % des agriculteurs de l'Union européenne ont moins de 35 ans, et dans certains pays, plus de 70 % d'entre eux seront à la retraite d'ici une décennie.

Ce constat alarmant, accompagné par la disparition de plus de dix millions d'exploitations au cours des dix dernières années, souligne l'urgence de renouveler les générations d'agriculteurs et d'agricultrices. Le revenu agricole moyen représente moins de 50 % du revenu des autres secteurs économiques. M. Ramon Armengol, ancien président de la COGECA, éleveur de porcs catalan et représentant de Cooperativas Agroalimentarias de España, nous offre son point de vue sur l'approche à adopter et ses recommandations pour relever ce défi majeur. Un regard réaliste sur le rôle clé que jouent les coopératives agricoles dans le futur de l'agriculture européenne.

### **Le Business Forum de Tarragone: une réponse nécessaire à une crise pressante**

Le Business Forum de Tarragone, tenu en novembre 2023, a été conçu pour répondre à l'urgence du renouvellement des générations dans les exploitations agricoles

européennes. Co-organisé par la COGECA et la fédération des coopératives espagnoles, Cooperativas Agroalimentarias de España, cet événement visait à placer ce

défi au centre des discussions politiques européennes. Ramon Armengol souligne que «*En Espagne, les données indiquent que d'ici 2030, deux agriculteurs sur trois auront atteint l'âge de la retraite. Si nous ne progressons pas dans les politiques visant à encourager l'installation des jeunes et des femmes et à rendre l'agriculture plus rentable et attrayante pour eux, il sera difficile de maintenir le modèle actuel de l'agriculture européenne et de garantir l'autosuffisance alimentaire en Europe, un élément*

*d'une importance stratégique énorme dans un contexte plein d'incertitudes et de tensions politiques. Nous venons également de sortir de la pandémie de la Covid-19, où nous avons pu constater que l'accès aux denrées alimentaires était un sujet de préoccupation. Il s'agit d'un problème majeur et, en tant que tel, il doit être une priorité au niveau politique et économique.*»

Le manque d'attractivité du secteur pour les jeunes, les coûts élevés d'installation, l'accès difficile au foncier et au capital, ainsi

que la faible rentabilité de l'agriculture, sont autant de barrières à surmonter.

La publication du «*Manifeste de Tarragone*», par la COGECA (l'organisation représentant 22 000 entreprises coopératives européennes opérant dans les secteurs agricole, agro-alimentaire et forestier) est un jalon important. Ce document, qui énonce vingt-trois objectifs pour soutenir les jeunes agriculteurs, vise à renforcer le modèle coopératif comme solution centrale pour revitaliser l'agriculture européenne.

## Des politiques nationales adaptées pour une agriculture diversifiée

L'une des conclusions majeures de ce forum est la reconnaissance de la diversité des réalités agricoles au sein de l'Union européenne. Les politiques de soutien aux jeunes agriculteurs doivent tenir compte de cette diversité. Ramon Armengol explique :

«*De nombreuses politiques d'installation des jeunes relèvent de la compétence nationale, de sorte que les mesures varient d'un État à l'autre.*» Cela reflète les disparités entre pays, tant en termes d'accès au foncier qu'en termes de soutiens financiers ou

de conditions climatiques. Cependant, cette diversité ne doit pas être un frein, mais plutôt un catalyseur pour partager les bonnes pratiques et adapter les solutions aux contextes locaux.

## Le rôle clé des coopératives dans l'intégration des jeunes agriculteurs

Les coopératives agricoles sont au cœur de la stratégie de renouvellement générationnel en Europe. Ramon Armengol est convaincu de leur importance : «*Les coopératives sont absolument cruciales en tant qu'outils au service des agriculteurs. Tout d'abord parce qu'il est très difficile pour un agriculteur individuel de survivre sur un marché aussi compétitif et volatil, où la taille et la capacité à s'adapter à de nouveaux défis sont cruciales.*» Ces structures favorisent non

seulement la concentration de l'offre, qui améliore la position des agriculteurs dans la chaîne alimentaire et donc améliore les revenus, mais elles offrent aussi une multitude de services qui facilitent l'installation des jeunes et améliorent la rentabilité des exploitations agricoles, comme l'accès au financement, la gestion administrative, et des conseils techniques pour augmenter la productivité.

Cependant, Ramon Armengol déplore l'absence d'une carte détaillée du maillage territorial des coopératives dans l'UE, un outil qui pourrait grandement améliorer le ciblage des politiques de soutien. En Espagne, l'Observatoire socioéconomique des coopératives agro-alimentaires espagnoles (OSCAE) s'efforce de suivre l'évolution de l'intégration des jeunes dans les coopératives, une initiative que la COGECA espère voir étendue à l'échelle européenne.

## Vers une vision européenne pour un avenir agricole durable

Ramon Armengol plaide pour une approche européenne coordonnée, avec des fonds dédiés au renouvellement des générations, tout en préservant une flexibilité nationale pour l'adaptation des mesures. «*Il existe plusieurs outils et programmes au niveau européen destinés à soutenir les jeunes*

*agriculteurs en particulier dans le cadre de la PAC, tant dans le premier que dans le deuxième pilier. L'aide à l'installation, le soutien aux investissements y sont prévus mais avec une grande flexibilité accordée aux États membres. Il est donc nécessaire de travailler au niveau national afin que*

*les pays déploient tout le potentiel de ces mesures à leur disposition dans la PAC pour soutenir les jeunes, ce qui n'est souvent pas le cas.*

*De nombreux autres facteurs entrent également en jeu, tels que le dépeuplement, le manque de services dans les zones rurales,*

*ainsi que la mauvaise image donnée au secteur, qui doivent également être pris en compte.»*

La commission européenne a sorti un document intitulé *Farmers of the future*<sup>11</sup> en 2020, qui montre une évolution sociologique de la profession agricole d'ici à 2040 et une diversification des profils, avec l'expression de besoins très disparates mais qui pourtant devraient cohabiter à l'avenir. Ramon Armengol indique que cette étude confirme la vision que les coopératives ont sur le profil de l'agriculteur de demain. L'agriculteur du futur sera plus professionnalisé et plus numérique. Les coopératives sont dans une position imbattable pour s'assurer que l'agriculteur de demain sera

un agriculteur coopérateur. Face aux défis actuels de l'agriculture européenne, il sera très difficile pour les agriculteurs de survivre seuls. Des défis tels que le changement climatique, les crises de marché, la concentration de la grande distribution, le manque de main-d'œuvre, la numérisation entre autres sont des facteurs qui sont plus faciles à prendre en charge en étant associés d'une coopérative. Les coopératives, en tant qu'entreprises appartenant aux agriculteurs offrent des services et réalisent des investissements dans la numérisation, l'innovation, le marketing, la durabilité, les projets collectifs pour faciliter l'accès à la main-d'œuvre, la durabilité, la qualité, l'exportation, l'innovation afin de rendre les agriculteurs coopérateurs plus compétitifs. Par nature, les coopératives contribuent également à l'éducation, à la formation

et au partage des connaissances, ce qui permet à leurs associés coopérateurs de bénéficier des développements technologiques. *« C'est pourquoi je dis toujours que l'une des meilleures mesures pour que l'UE puisse relever les défis de l'agriculture est de promouvoir les coopératives agricoles. »*

**En misant sur une approche européenne concertée, tout en respectant la diversité des réalités nationales, les coopératives peuvent non seulement garantir la pérennité du secteur agricole, mais aussi contribuer à un modèle d'agriculture plus résilient, durable et inclusif. Le Manifeste de Tarragone et les discussions du Business Forum sont des étapes importantes vers un avenir où les jeunes agriculteurs pourront non seulement s'installer, mais également prospérer. ■**

Propos recueillis par Claire MARTIN

Responsable Europe  
à La Coopération Agricole

<sup>11</sup> Farmers of the future, 2020, JRC Publication Repository  
<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC122308>

# COOPÉRATIVES À L'ÉTRANGER: QUEL MODÈLE POUR DEMAIN ?



**JUSSI SAVANDER**

Agronome à la coopérative Pellervo



## L'exemple des coopératives agricoles finlandaises

Dans un contexte mondial marqué par des défis climatiques et économiques croissants, les coopératives agricoles finlandaises se révèlent être des piliers indispensables pour assurer la pérennité du secteur agricole. Ces structures, profondément enracinées dans les territoires, ne se contentent pas d'apporter un soutien économique aux agriculteurs en place ; elles jouent également un rôle crucial dans la gestion de la transition intergénérationnelle, un enjeu majeur pour l'avenir de l'agriculture en Finlande. Jussi Savander, représentant de la Fédération des coopératives agricoles finlandaises (PELERVO), nous livre les clés de cette réussite.

### Des coopératives au cœur du renouvellement générationnel

La transition intergénérationnelle dans le secteur agricole est un processus complexe qui nécessite un accompagnement spécifique pour être mené à bien. En Finlande, ce sont les coopératives agricoles qui prennent les rênes de cette transition. «*Les coopératives jouent un rôle vital pour soutenir les jeunes agriculteurs grâce à des programmes de formation, de mentorat et de développement durable*», explique Jussi Savander. Ces initiatives permettent non seulement de préparer les jeunes à reprendre les exploitations, mais aussi de leur transmettre les valeurs et les savoir-faire qui ont façonné l'agriculture finlandaise.

L'engagement des coopératives se manifeste également par un accompagnement juridique et financier indispensable pour une reprise sereine des exploitations. Ce soutien permet aux jeunes agriculteurs de surmonter les obstacles liés à la transmission, souvent source de stress et d'incertitudes pour les familles agricoles. L'ancrage local des coopératives, combiné à la connaissance approfondie du terrain de leurs employés, favorise une intégration réussie des nouvelles générations dans le secteur.

## Attirer les jeunes dans un contexte de défis croissants

L'attractivité du secteur agricole, notamment auprès des jeunes, est un autre défi auquel les coopératives finlandaises s'attaquent de manière proactive. « *Les coopératives, étant au plus près des territoires, sont en mesure de dialoguer directement avec les jeunes générations, d'identifier leurs aspirations et de les encourager à*

*rejoindre le secteur agricole* », souligne Jussi Savander. Face aux enjeux climatiques et économiques, les coopératives mettent en place des stratégies innovantes pour rendre l'agriculture plus durable et économiquement viable.

Par exemple, certaines coopératives ont développé des programmes spécifiques

axés sur l'agriculture bas carbone, le bien-être animal et la biodiversité. Ces initiatives sont souvent accompagnées de primes pour les agriculteurs qui mettent en œuvre des pratiques respectueuses de l'environnement, rendant ainsi l'agriculture non seulement plus attrayante, mais aussi plus rémunératrice et donc plus durable.

## Des compétences pour l'agriculture de demain

La formation des jeunes agriculteurs est un autre levier essentiel pour assurer la pérennité du secteur. Prenons l'exemple de la coopérative LSO, spécialisée dans l'élevage. Créée en 1913, la coopérative LSO regroupe près de 4000 producteurs de viande dans le sud de la Finlande. Elle a lancé un programme de formation intitulé « Next Generation » destiné aux jeunes agriculteurs âgés de 18 à 35 ans. « *Ce pro-*

*gramme a pour objectif d'inciter les jeunes à participer activement à la vie de la coopérative et à se constituer un réseau professionnel solide* », précise Jussi Savander.

Ce programme de formation, offert par LSO, couvre des thématiques variées telles que l'économie, l'entrepreneuriat, le droit et la communication, et comprend des visites d'exploitations agricoles et des rencontres avec divers acteurs du secteur. Ces ses-

sions permettent aux jeunes agriculteurs de développer une compréhension approfondie du fonctionnement de la chaîne alimentaire, tout en renforçant leur expertise sur la gestion de leurs propres exploitations. Les retours sont très positifs. La prochaine session prévue pour 2025 est centrée sur l'esprit d'entreprise.

## Conclusion

**L'exemple des coopératives agricoles finlandaises**, telles que la Fédération PELERVO l'explique, **démontre l'importance d'un accompagnement structuré et localisé pour réussir la transition**

**intergénérationnelle dans l'agriculture.** Grâce à des initiatives de formation, de soutien économique et d'innovation durable, elles parviennent à attirer et à valoriser les jeunes générations, assurant ainsi la

continuité et le renouvellement d'un secteur clé pour l'économie finlandaise. Cette démarche, qui allie tradition et modernité, pourrait inspirer d'autres pays confrontés aux mêmes défis. ■

Propos recueillis par Claire MARTIN  
Responsable Europe  
à La Coopération Agricole

# COOPÉRATIVES À L'ÉTRANGER: QUEL MODÈLE POUR DEMAIN?



INTERVIEW

Quand l'Histoire bouscule les principes coopératifs, on peut s'interroger sur la capacité et l'utilité des coopératives à renaître. Cet article présente les actions d'une coopérative hongroise, Délkertész, en plein essor, qui développe un programme innovant de formation et de mentorat pour attirer de futurs agriculteurs, dès l'école et les soutenir dans leurs premières années d'années de production de légumes sous serres.

## **SÁNDOR NAGYPÉTER – PRÉSIDENT EXÉCUTIF DE DÉLKERTÉSZ**

Sándor Nagypéter est né à Szentes le 31 janvier 1981. Il est diplômé en 2004 de l'École d'économie de Budapest. En outre, il possède des qualifications en tant que conseiller fiscal, comptable, technicien en commerce et en agriculture. En 2019, à l'âge de 38 ans, il est devenu président et PDG de la coopérative Délkertész. Comme il le dit, son dévouement à son travail vient de sa famille – une famille simple et travailleuse. Son objectif est d'atteindre la meilleure rentabilité possible pour les 500 associés coopérateurs actuels de la coopérative et de s'assurer que toutes ses décisions profitent à la coopérative agricole.

## **Le développement et les défis des coopératives en Hongrie: histoire, présent et avenir**

### **L'histoire du mouvement coopératif en Hongrie**

Jusqu'à la seconde guerre mondiale, le mouvement coopératif en Hongrie s'est développé sur les mêmes bases que celles dans les autres États membres. Le processus a été interrompu à partir des années 1950, lorsque les producteurs ont été contraints d'adhérer aux coopératives d'État par le biais d'une adhésion obligatoire. Après la chute du mur de Berlin et le changement de régime (période de transition politique et économique), la législation nationale est revenue au principe originel des coopératives. Cependant, au regard des expériences négatives avec les coopératives socialistes, du développement de l'esprit entrepreneurial et des débuts de

l'activité professionnelle indépendante, peu de gens étaient disposés à rejoindre des coopératives agricoles, et l'adhésion n'était pas populaire.

De plus, lors du mouvement de privatisations, les terres et les outils de production et de transformation étaient souvent rachetés indépendamment les uns des autres, ce qui fait que dans de nombreux cas, les agriculteurs ne disposaient pas des actifs nécessaires pour cultiver la terre et/ou transformer les produits. À cela s'est ajouté un manque général de capitaux en raison de conditions de crédit défavorables, empêchant les producteurs d'investir.

## L'impact de l'Histoire sur la volonté et les possibilités des jeunes générations de former et de rejoindre des coopératives

Aujourd'hui encore, la volonté des producteurs de former des coopératives reste faible. De nombreuses raisons expliquent cela, notamment le régime fiscal très favorable pour les petits producteurs, les charges administratives associées au développement des programmes opérationnels, ainsi que les expériences négatives et décevantes du passé.

**L'Histoire continue d'avoir un impact sur le fonctionnement des organisations actuelles, sur les attitudes envers ces organisations et sur la volonté des jeunes générations à coopérer.** En Hongrie, contrairement aux États-membres occidentaux et nordiques, de nombreux producteurs n'ont pas de bonnes relations avec les générations précédentes, et donc n'ont pas de loyauté envers leurs coopératives.

Cependant, certaines coopératives fonctionnent et se développent avec succès depuis quelques années. L'une d'entre elles est la Coopérative des Jardiniers de la Plaine du Sud à Szentes, en Hongrie, appelée Délkertész, spécialisée dans la production de légumes de serre.

### La Coopérative des Jardiniers de la Plaine du Sud – Délkertész

Fondée en 2002, Délkertész regroupe des producteurs de la région de Szentes, dans le Sud-Est de la Hongrie. Près de 500 producteurs travaillent avec des techniques et technologies différentes, mais tous partagent la même exigence de qualité de leurs produits. Dans de nombreux cas, l'exploitation de l'associé coopérateur est transmise de père en fils, et beaucoup font partie de la coopérative depuis des décennies.

Les principaux produits de la coopérative sont différents types de poivrons, mais aussi des tomates, concombres, choux et choux chinois. Le produit le plus important est le « Szentesi Paprika », qui bénéficie d'une Indication Géographique Protégée (IGP) depuis 2014.

Les serres de la coopérative sont chauffées à l'eau thermale quasi exclusivement et la protection des plantes repose sur du contrôle biologique intégré. La durabilité et la protection des ressources naturelles jouent également un rôle central dans les objectifs à court et à long terme. Dans ce contexte, la coopérative mène des expériences sur les matériaux d'emballage durables depuis 2017, et la prochaine étape consistera à utiliser exclusivement des matériaux d'emballage durables.

**Délkertész offre un soutien complet à ses associés coopérateurs, de sorte que les producteurs bénéficient de conseils techniques et d'un soutien financier important pour l'achat des intrants.** Les membres existants sont soutenus de deux

manières pour mettre en œuvre leurs améliorations : d'une part, des prêts à faible taux d'intérêt sont disponibles pour moderniser les serres, et, d'autre part, la coopérative réalise également des améliorations et des modernisations chez ses membres grâce à son propre programme opérationnel (par exemple : la modernisation des systèmes de solution nutritive et d'aération, et le remplacement de films plastiques par des films modernes à faible poids thermique, qui permettent une période de production plus longue dans les installations non chauffées). Deux autres entreprises appartiennent à la coopérative : Dalza Ltd., qui regroupe les producteurs de melons de la région, et Hortico-Régió Ltd., responsable des ventes à l'exportation de Délkertész.

### Le programme de mentorat à long terme de la coopérative Délkertész

*« Une organisation de producteurs n'est viable que si elle dispose d'une base de producteurs innovants et motivés, capables et désireux de se développer. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel que de plus en plus de jeunes choisissent l'agriculture comme profession et entrent dans le secteur en tant que producteurs et membres*

*de coopératives », a souligné Sándor Nagypéter, président de la coopérative.*

Pour ce faire, Délkertész a lancé un programme de mentorat à long terme en coopération avec plusieurs établissements de formation professionnelle. Dans ce cadre, la coopérative prévoit la mise en place d'un espace-test commun en collaboration avec

deux instituts de formation professionnelle locaux.

Selon M. Nagypéter, l'objectif du programme est de promouvoir le métier et de fidéliser les futurs diplômés, via le soutien à l'intégration dans la coopérative et un suivi technique pour accompagner à la production sur leurs propres exploitations.



**Serres de Délkertész**

En plus des connaissances théoriques, les étudiants acquièrent également de solides compétences pratiques, qu'ils pourront mettre à profit dans la région de Szentes, sur des exploitations membres de la coopérative. Délkertész fournira au jeune agriculteur les installations et l'équipement nécessaires

pour cultiver une production définie selon le plan d'approvisionnement de la coopérative. À moyen terme, les moyens de production nécessaires pourront être acquis à l'aide d'un prêt bonifié, auprès de la coopérative. Cette nouvelle approche du mentorat offre donc aux jeunes agriculteurs la possibi-

lité d'aller au-delà de la formation agricole théorique et pratique et de pénétrer le secteur et la production via la coopérative.

**La collaboration avec l'enseignement agricole visera à transformer l'espace-test en une exploitation de démonstration ultramoderne. Il est important que les étudiants apprennent les dernières techniques culturales, les innovations et acquièrent des compétences solides en gestion de la production. Une nouvelle approche de la formation professionnelle agricole sera mise en œuvre dans la région de Szentes.**

Le programme de mentorat de Délkertész est particulièrement significatif pour le secteur agricole hongrois, car il s'agit d'un programme national unique visant à promouvoir la profession agricole, à découvrir le modèle coopératif de manière positive et à développer son potentiel social, ainsi qu'à impliquer les jeunes dans la production.

## Chaque ambition commence par un premier pas

Comme dans d'autres États membres, il existe en Hongrie de nombreux exemples de sociétés commerciales qui lancent des programmes de formation. Cependant, Délkertész est actuellement le seul exemple de coopérative mettant en œuvre un programme de formation et de mentorat.

**La coopérative a lancé son programme de mentorat agricole cette année.** La

première étape sera la création de l'espace-test en 2024-2025. Au cours des deux premières années du programme, des expérimentations en matière de techniques culturales seront menées dans les serres existantes des établissements d'enseignement, tandis que pour d'autres essais et formations pratiques, une nouvelle serre de 3 500 à 4 000 m<sup>2</sup> avec une couverture

en film plastique sera construite, divisée en 8 sections de culture séparées et contrôlables.

En plus des serres, des expériences de plein champ seront menées via l'espace-test. ■

Propos recueillis par Claire MARTIN  
Responsable Europe  
à La Coopération Agricole

# COMPÉTENCES ET DÉMOCRATIE DANS LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE, ENJEUX ET PRATIQUES AU SEIN DES COOPÉRATIVES AGRICOLES



**Yves CARIOU**

**Consultant et formateur pour les coopératives sur les questions de stratégie**

La démocratie et les compétences sont au cœur de la gouvernance coopérative. Ces articles explorent comment les coopératives agricoles, notamment à travers l'éducation et la formation de leurs membres et dirigeants, relèvent le défi d'une gestion démocratique efficace. Ils interrogent la place des compétences comme levier, mais aussi comme potentielle menace pour la démocratie, en proposant des exemples concrets tirés des réseaux coopératifs et des expériences terrain.



**Pierre DOMPNIER**

**Responsable du développement de la formation LCA Ouest**

## Éducation et gouvernance démocratique : les coopératives agricoles à l'épreuve des compétences

La gouvernance s'intéresse au pouvoir de définir les orientations d'une organisation. Plus particulièrement, elle s'intéresse à la façon dont ce pouvoir est exercé et contrôlé<sup>12</sup>. Un régime de gouvernance peut se caractériser par la qualité de ceux ayant la légitimité pour exercer ce pouvoir. Par exemple, une théocratie décrit un pays dans lequel seuls les chefs religieux prétendent gouverner. Qu'en est-il de la démocratie dont se prévalent les organisations coopératives ? Jacques Rancière a cette formule provocatrice à propos de ce

régime qu'il définit comme « *le gouvernement des incompetents* »<sup>13</sup>.

Ce faisant, le philosophe met le doigt sur un principe qui fonde la démocratie : la possibilité pour tout un chacun de présenter sa candidature pour gouverner. Ainsi, l'élection qui permet de choisir les dirigeants dans une démocratie ne vaut pas compétence.

Pourtant, nous pouvons faire l'hypothèse que la compétence des dirigeants est au cœur du bon fonctionnement du gouvernement d'une coopérative. Nous développerons pourquoi et comment le mouvement



**Romain VASSOR**

**Consultant Gouvernance & Stratégie des coopératives LCA Auvergne-Rhône Alpes**

<sup>12</sup> Pierre-Yves Gomez, *La gouvernance d'entreprise*, PUF, Collection Que sais-je ?, 2018.

<sup>13</sup> Jacques Rancière, *La Haine de la démocratie*, La fabrique, 2005.

coopératif dans son ensemble (première partie) et la coopération agricole en particulier (seconde partie) ont fait de la compétence, et donc de l'éducation, un pilier de la bonne gouvernance.

Pour autant, l'exigence de compétence ne doit pas devenir un prérequis à l'élection et, de fait, un risque pour la démocratie. Étymologiquement parlant, on passerait alors d'une gouvernance démocratique

à une gouvernance aristocratique. Nous aborderons cet aspect de l'articulation entre compétence et démocratie dans une dernière partie.

## La compétence au service de la gouvernance démocratique : cinquième principe coopératif

Organisés depuis 1895 au sein de l'Alliance coopérative internationale (ACI), les coopérateurs du monde entier agissent à travers cette organisation non seulement pour défendre et promouvoir leur modèle entrepreneurial, mais aussi pour penser leurs pratiques. Ils ont ainsi construit une définition universelle de la coopérative, défini les valeurs du mouvement et identifié sept principes coopératifs, imaginés non comme des règles mais plutôt comme des lignes directrices ayant vocation à guider les coopérateurs dans leurs actions pour « *mettre leurs valeurs en pratique* »<sup>14</sup>.

L'ACI définit une coopérative comme la synergie entre une association de personnes réunies autour d'un projet ancré sur des besoins et aspirations communs et d'une entreprise, qui, par ses activités, permet de mettre en œuvre ce projet. La définition de l'ACI précise que le contrôle de l'entreprise est assuré par l'association de personnes de façon démocratique. La démocratie est ensuite élevée au rang des valeurs du mouvement. Enfin, ce mode de gouvernance est repris et décrit avec plus de détails dans le second principe intitulé « *Le contrôle démocratique exercé par les membres* ». Ainsi, le caractère démocratique de la gouvernance des coopératives est rappelé dans chacune des trois parties de cette « Déclaration d'identité » (définition, valeurs, principes).

L'adoption par l'ACI des principes coopératifs fut l'objet de longues discussions et travaux pendant plusieurs années : le nombre

de principes tout comme leurs intitulés évoluèrent. La première rédaction communément admise par le mouvement eut lieu lors du Congrès de l'ACI de 1937<sup>15</sup>. Comme le second principe (contrôle démocratique), le cinquième faisait lui aussi partie de cette première rédaction. Aujourd'hui intitulé « *Éducation, formation et information* », il nous intéresse tout particulièrement. En effet, il fait du développement des compétences un enjeu essentiel de la pratique coopérative. Il distingue éducation et formation. La première désigne l'apprentissage des compétences nécessaires au fonctionnement de l'association de personnes, en particulier la compréhension des valeurs, des principes et de la philosophie coopérative. La seconde désigne l'apprentissage des compétences liées au fonctionnement de l'entreprise<sup>16</sup>. Nous adoptons cette distinction pour la suite de l'article.

*L'ACI définit une coopérative comme la synergie entre une association de personnes réunies autour d'un projet ancré sur des besoins et aspirations communs et d'une entreprise, qui, par ses activités, permet de mettre en œuvre ce projet.*

Des expériences coopératives fondatrices ont porté haut cette valeur dans leurs pratiques. Par exemple, le Familistère de Guise. Son fondateur, Jean-Baptiste André Godin, avait identifié comme cause des échecs des expériences de Phalanstère qu'il avait financées le manque de compétence coopérative des membres. C'est pour cette raison qu'avant de confier la gestion de son usine aux ouvriers, il avait choisi de passer par une étape de gestion en commun de leur lieu de vie, le Familistère. Cette expérience éducative préalable lui semblait indispensable avant la gestion en commun de l'usine<sup>17</sup>. L'éducation a occupé une place importante dans le fonctionnement du Familistère avec la mise en place d'un enseignement gratuit, laïque et mixte pour tous les enfants. Elle était notamment une condition de l'exercice du pouvoir démocratique qu'ils devaient acquérir s'ils décidaient de vivre et travailler au familistère. Cette activité a été pensée et développée en particulier grâce à l'action de Marie Moret<sup>18</sup>.

On peut aussi citer l'expérience des Équitables pionniers de Rochdale, que le mouvement coopératif reconnaît comme le premier exemple de coopération moderne. Là aussi, l'éducation des membres, l'apprentissage de la lecture et le développement de l'accès aux livres et journaux ont été considérés dès les premières années comme un enjeu fort auquel étaient attribués des moyens significatifs : temps donné par certains coopérateurs pour le fonction-

<sup>14</sup> [www.ica.coop/fr](http://www.ica.coop/fr), Déclaration universelle sur l'identité coopérative, 1995.

<sup>15</sup> François Espagne, *Principes coopératifs ? Lesquels ?* note disponible sur le site [www.cedias.org/](http://www.cedias.org/)

<sup>16</sup> [www.ica.coop](http://www.ica.coop), Note d'orientation pour la lecture des principes coopératifs, 2015.

<sup>17</sup> Jean-François Draperi, *Godin, inventeur de l'économie sociale*, Editions R.E.P.A.S, 2008.

<sup>18</sup> Association pour la Fondation Godin, *Marie Moret et l'éducation au XIX<sup>e</sup> siècle*, EPURE, Presses universitaires de Reims, 2008

nement de la bibliothèque ou part de résultat allouée à cette œuvre par l'assemblée générale par exemple<sup>19</sup>.

Pour mesurer l'importance conceptuelle de l'articulation entre démocratie et éducation, on peut rappeler que cet enjeu faisait déjà partie des controverses du Siècle des Lumières qui a vu se développer l'idée d'un régime de gouvernement « *du peuple, pour le peuple, par le peuple* »<sup>20</sup> et qui fut aussi le creuset d'idées d'où a émergé l'idée de coopérative. La controverse portait sur la capacité du peuple à exercer son nouveau pouvoir de citoyen. Deux visions s'affrontent alors. La première pense que l'humanité se compose de deux groupes : ceux disposant du savoir et qui sont à même de gouverner, ceux que l'ignorance maintient à l'état de sujétion et qui, par essence, ne peuvent assumer librement leur destin. La seconde, dans laquelle s'inscrit **Condorcet, pour qui « chaque homme, quel qu'il soit, pour peu qu'on lui en donne les moyens et qu'il veuille bien s'en donner la peine, possède une aptitude à comprendre le monde pour se guider lui-même dans l'existence »**<sup>21</sup> car « *On ne pourrait ramener l'ignorance sans rappeler la servitude avec elle* »<sup>22</sup>. Cette seconde vision pose l'enjeu des « *moyens* », c'est-à-dire l'importance de l'éducation des personnes. Elle aussi fait l'objet d'une controverse à cette époque. Certains souhaitent une éducation qui vise la transmission de la vertu et du zèle patriotique, sorte de catéchisme républicain. D'autres comme Condorcet, défendent une formation à la fois technique et qui cultive l'esprit critique. Ainsi, les coopérateurs s'inscrivent doublement dans la position de Condorcet, en défendant la nécessité de l'éducation pour le bon fonctionnement de la démocratie, et en veillant

à ne pas verser dans une forme de « *propagande* »<sup>23</sup>.

Le principe de formation et d'éducation des membres étant acquis, reste la question de la pédagogie à employer. Si le mouvement coopératif n'a pas répondu formellement à cette question à l'échelle internationale, on peut formuler des hypothèses au regard de ses pratiques ou des déclarations de certains de ses membres.

On note que le mouvement coopératif français considère la famille des coopératives scolaires comme la plus importante au vu du nombre de coopératives qui la composent<sup>24</sup>. Ces coopératives réunissent des enfants autour d'un projet courant sur l'année scolaire, leur permettant d'apprendre à décider, travailler, gérer collectivement les fruits de leur travail. Le parti pris pédagogique est ici celui d'une pédagogie de l'action, d'une construction de compétences par le faire et la confrontation au réel.

Ce détour par les coopératives scolaires illustre la forme organisationnelle spécifique d'une coopérative décrite par l'ACI : l'articulation d'une association de personnes et d'une entreprise, soit un projet et sa réalisation, l'intention et l'action, l'idée et sa mise en œuvre confrontée au réel. C'est ce qui faisait dire à Charles Gide que « *La coopération présente une physionomie spéciale, celle d'être en même temps idéaliste et très pratique. La coopération marche à l'étoile, mais regarde où elle pose les pieds.* » De même, Louis Malassis, promoteur des formes collectives notamment coopératives, en agriculture, disait qu'à une « *économie de participation* », devait répondre une « *pédagogie de la participation* »<sup>25</sup>.

---

*Le cinquième principe considère que l'enjeu de la compétence ne se situe pas qu'au niveau des dirigeants mais aussi de tous les membres réunis en assemblée générale.*

---

Le pédagogue Paolo Freire prolonge cette esquisse d'hypothèse d'une forme de pédagogie spécifiquement coopérative en nous disant que « *Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les humains s'éduquent ensemble, par l'intermédiaire du monde.* » La démocratie coopérative s'appuie en effet sur la collégialité de ses instances. Les coopérateurs n'ont de pouvoir que collectivement au travers de leurs instances où le pouvoir s'exprime d'une seule voix. Cet exercice collectif du pouvoir permet d'apporter une réponse à l'incompétence individuelle de l'élection démocratique en deux temps. Immédiatement via le nombre et la diversité des personnes élues. Dans le temps long ensuite car la collégialité est une condition de la montée en compétence des personnes. D'ailleurs, le cinquième principe considère que l'enjeu de la compétence ne se situe pas qu'au niveau des dirigeants mais aussi de tous les membres réunis en assemblée générale. C'est un des arguments qui peut justifier l'importance de la pratique qui consiste à renouveler régulièrement les membres des instances dirigeantes : l'exercice du pouvoir de gouvernement, de façon collégiale, est la meilleure école de formation des membres de la coopérative.

À travers cette première partie, nous avons étayé l'hypothèse d'une articulation indissociable aux yeux des coopérateurs entre démocratie et compétences, et donc l'importance de l'éducation et de la formation. Ce faisant, nous avons décrit l'éducation et la formation comme des moyens de la coopération.

<sup>19</sup> George Jacob Holyoake, traduit par Marie Moret, *L'histoire des Equitables pionniers de Rochdale*, Editions du communs, 1890.

<sup>20</sup> *Constitution française du 4 octobre 1958*, article 2.

<sup>21</sup> Bernard Jolibert, « Condorcet : L'instruction du citoyen », dans Guy Labarre (dir.), *Citoyenneté et éducation par la société*. Presses universitaires de Franche-Comté, 2019, pp. 85-87.

<sup>22</sup> Condorcet, *Sur la nécessité de l'instruction publique*, 1793.

<sup>23</sup> www.ica.coop, *Note d'orientation pour la lecture des principes coopératifs*, 2015.

<sup>24</sup> EN 2021, l'Office Central de la Coopération à l'École revendique 45 000 coopératives scolaires et 5 millions d'adhérents.

<sup>25</sup> Louis Malassis, préface du *Guide financier de l'administrateur d'une coopératives agricole*, Synercau, 1962.

Or, il est une autre manière de voir les choses, complémentaire. Pour le dirigeant de l'ACI William Pascoe Watkins « *On a dit justement que la coopération est un mouvement économique qui se sert de l'éducation, mais on peut tout aussi bien retourner la proposition et dire que la coopération est un mouvement éducatif qui se sert de l'action économique* ». En effet, la coopération est un mouvement qui cherche l'émancipation des personnes à l'échelle collective par la démocratisation de l'économie, mais aussi à l'échelle individuelle par la responsabilisation de chacun. La compétence n'est plus seulement vue comme un moyen mais aussi comme une fin. C'est par exemple le cas dans les expériences précédemment citées : le Familistère formait les enfants sans conditions qu'ils restent, et même en les encourageant à partir faire leur propre

expérience dans le monde. Et qui ne connaît pas la collection « Que sais-je ? », créée par la coopérative de consommation Presses universitaires de France, elle-même créée avec l'appui du mouvement des coopératives de consommateurs ? L'éducation occupe, aujourd'hui encore, une place importante dans les activités du mouvement coopératif. En effet, aux côtés des coopératives scolaires, on trouve aussi les coopératives jeunesse de services et les coopératives jeunes majeurs, dont la finalité première est bien l'éducation et *in fine* l'émancipation des membres à travers la pratique coopérative<sup>26</sup>. Ensemble, elles forment une nouvelle famille des coopératives d'éducation.

<sup>26</sup> Le Cric, *Étude d'utilité sociale des Coopératives Jeunesse de Services en Bretagne*, 2023.

---

*La coopération est un mouvement qui cherche l'émancipation des personnes à l'échelle collective par la démocratisation de l'économie, mais aussi à l'échelle individuelle par la responsabilisation de chacun.*

---

## La compétence au service de la gouvernance démocratique : quelques exemples de mise en œuvre dans la famille des coopératives agricoles

L'éducation et la formation ont depuis longtemps été une préoccupation des coopératives agricoles, débattue notamment dans leurs fédérations à travers lesquelles elles ont choisi de mutualiser des moyens pour agir. **Il est aisé de comprendre la préoccupation du mouvement tant il était important que des agriculteurs soient en mesure de diriger ces entreprises collectives alors que cela ne correspond ni à leur formation initiale ni à leur expérience antérieure.**

**C'est ce qui faisait dire à l'un d'entre eux, Bernard Lambert, que** « *Ce ne sont pas les coopératives qu'il faut limiter en hauteur, mais ce sont les hommes que l'on doit élever à la dimension nouvelle des outils économiques que sont les coopératives* »<sup>27</sup>.

Pour approfondir l'articulation entre éducation et démocratie, nous allons donc nous

intéresser aux pratiques de la famille des coopératives agricoles françaises. Bien entendu, cette histoire est un sujet riche et complexe que nous ne sommes pas en mesure de traiter de façon exhaustive. Nous allons humblement décrire quelques organisations, pratiques et événements qui nous paraissent remarquables au regard de notre sujet.

---

*« Ce ne sont pas les coopératives qu'il faut limiter en hauteur, mais ce sont les hommes que l'on doit élever à la dimension nouvelle des outils économiques que sont les coopératives »*

---

Ainsi, la Confédération des Coopératives Agricoles de L'Ouest avait décidé de porter à l'échelle nationale, lors du Congrès de la Confédération Nationale de la

Coopération du Crédit et de la Mutualité Agricole d'Évian de 1964<sup>28</sup>, une proposition de création d'une quatrième part dans le partage du résultat. Au côté de la ristourne, de la rémunération des parts et des réserves impartageables, cette part aurait été dédiée à l'éducation des membres. Les coopératives de l'Ouest proposaient de fixer ce montant à 10 % des excédents. Pédagogiquement, la proposition est intéressante car elle éduque l'assemblée générale sur la mise en œuvre du cinquième principe de l'ACI. Mais cette proposition est aussi discutable dans la mesure où elle conduit à faire varier les moyens que l'on alloue à la mise en œuvre de ce principe en fonction des aléas économiques. Il est intéressant de mettre cette proposition en perspective du choix fait par le mouvement des coopératives agricoles, **avec le législateur, en 2014, de prévoir que**

<sup>27</sup> Yves Chavagne, Bernard Lambert, *30 ans de combat paysan*, La digitale, 1988.

<sup>28</sup> Guy Selaries, *La formation des administrateurs et cadres de la coopération*, revue Économie rurale, n° 62, 1964.

**les associés décident chaque année, au moment de l'assemblée générale ordinaire annuelle, un budget alloué à la formation des administrateurs. En rendant obligatoire la discussion plutôt que la formation, cette évolution du cadre réglementaire place chacun des acteurs, associés coopérateurs membres de l'assemblée générale et associés coopérateurs membres du conseil d'administration, devant leurs responsabilités : quelle importance accordent-ils à l'éducation et donc à la compétence dans le fonctionnement de leur gouvernance ?**

Cette histoire est aussi marquée par le travail en réseau, toujours dans l'Ouest, de trois organismes dédiés à l'agriculture de groupe : le Centre d'Étude et de Développement de l'Agriculture de groupe, Télévision Promotion Rurale et l'Institut National de Promotion Agricole de Rennes, tous les trois créés par Louis Malassis<sup>29</sup>.

Autre exemple historique, au niveau national, le Syndicat national d'études et de recherches pour les coopératives agricoles et leurs unions, ou Synercau, organisation dédiée à l'étude du mouvement coopératif agricole et la formation de ses dirigeants élus. L'histoire et l'inventaire des actions et productions de cette organisation restent à écrire. Une chose est sûre, elle est à l'origine des premiers guides de l'administrateur, un sur les aspects financiers, un autre sur le commerce et un dernier sur la gouvernance. Ces guides sont remarquables dans leur pédagogie : l'écriture est à la fois accessible et rigoureuse, l'approche est aussi magistrale qu'exploratoire avec de nombreuses études de cas. Et l'ouvrage est parsemé de schémas et dessins humoristiques pour éduquer sans ennuyer, en restant proche des préoccupations des lecteurs.

Aujourd'hui, la plupart des fédérations régionales du réseau de La Coopération

Agricole sont aussi des organismes de formation proposant des actions sur mesure et des cycles longs (entre 10 et 20 jours) pour les administrateurs de coopératives. C'est le cas en Occitanie, en Paca, en Nouvelle Aquitaine, dans le Grand Ouest et en Auvergne-Rhône-Alpes. Ces activités se sont développées ou redéveloppées puis structurées à partir de la fin des années 1980 et dans le courant des années 1990. Cette dynamique s'est articulée avec l'union de coopérative Centre d'étude et de formation de la coopération agricole, ou CEFA, devenu Services Coop puis aujourd'hui Solutions+ qui propose deux cycles longs pour les administrateurs. Ces activités ont souvent eu recours ou même créé des jeux pédagogiques dont trois en particulier : Opticoop, Marketicoop et Gescop. Le dernier est un jeu dédié à l'apprentissage de la gestion d'une coopérative polyvalente qu'il s'agit de créer et de faire fonctionner tout au long de plusieurs exercices comparables (établissement des comptes sociaux, discussions sur les investissements, achats et fixation des prix, déroulement de l'assemblée générale, affectation du résultat...). Remarquable en termes de pédagogie, il a marqué une génération de coopérateurs au cours des années 1980 et 1990.

Il faut aussi évoquer le Haut Conseil à la Coopération, le HCCA, et la révision coopérative. Le mouvement coopératif agricole a fait le choix de se doter très tôt d'un outil de contrôle du respect des règles de fonctionnement coopérative : la révision. Elle a construit cet outil de façon à lui laisser l'indépendance indispensable à sa fonction de contrôle tout en l'inscrivant dans une démarche de progrès, sans la transformer en un simple audit.

Cette structuration des actions de formations pour les dirigeants de coopératives s'est articulée avec celle de la formation des agriculteurs en général. Il s'agissait, pour de nombreux leaders du mouvement, à l'instar de Michel Debatisse, instigateur de l'Ifocap, d'accompagner les transformations

du monde agricole et, dans un souci de parité, de rattacher le monde agricole à la formation continue dont il était exclu. Mais contrairement à certaines idées reçues, l'objectif n'était pas d'aborder l'enjeu de la formation uniquement sous l'angle des compétences techniques mais plus globalement d'apprendre à apprendre, d'apprendre à raisonner et aiguiser son esprit critique, de façon collective<sup>30</sup> et donc de faire œuvre d'éducation au sens de l'ACI. La maxime de la Jeunesse Agricole Catholique l'illustre à merveille : « Voir, juger, agir. Ensemble. » Cette devise illustre par ailleurs que l'on ne monte pas en compétence en formation, mais qu'il est indispensable d'articuler les acquis de la formation avec ceux de l'expérience pour remobiliser les concepts et monter en généralité.

**Mais si la formation est insuffisante pour monter en compétence, elle n'est pas moins indispensable. Et force est de constater qu'aujourd'hui, en dépit de l'élévation du niveau de formation initiale des agriculteurs en général<sup>31</sup>, les administrateurs de coopératives agricoles se forment peu.** Il est incontestable que certaines coopératives ont développé une véritable culture de la formation continue des dirigeants élus, avec des formations longues obligatoires lors du premier mandat, et, à ce titre, parfois inscrites dans le règlement intérieur de la coopérative, des formations régulières pour l'ensemble du conseil d'administration, et pour certaines des plans de formation spécifiques en fonction des besoins individuels et collectifs des membres du conseil d'administration. Mais au global, si l'on consolide les activités de formation assurées sur les compétences minimales pour l'exercice du mandat d'administrateur (modèle coopératif, gouvernance, stratégie, gestion, prise de parole, anima-

<sup>30</sup> René Rémond, « Le pionnier de la formation des hommes », revue *Paysans*, n° 247, 1998.

<sup>31</sup> Les exploitants de moins de 40 ans ont désormais un meilleur niveau de formation que la moyenne des actifs. Source : Agreste, Agreste Primeur n° 281, février 2012.

<sup>29</sup> Gérard Gherzi, Louis-Pascal Mahé, Pierre Méhaignerie et Jean-Louis Rastoin, « Hommage à Louis Malassis », revue *Économie rurale*, n° 306, 2008.

tion de réunion) force est de constater que le compte n'y est pas. Sans doute le taux de pénétration est de l'ordre de celui de Vivea pour l'ensemble des agriculteurs,

soit environ 20 %. Et encore, nous n'avons pas évoqué l'éducation des cadres salariés qui, et c'est une bonne nouvelle, sont de moins en moins issus du monde agricole,

mais qui, s'ils ne sont pas formés, risquent de contribuer à importer des pratiques du monde capitaliste au risque de la banalisation du modèle coopératif.

## La compétence, une menace pour la démocratie ?

### LES ENSEIGNEMENTS DES AUTRES FAMILLES COOPÉRATIVES

Force est de constater que le mouvement coopératif se développe comme un secteur<sup>32</sup> au sein d'une économie d'abord régie par les règles du capitalisme<sup>33</sup>. L'évolution des règles et pratiques des entreprises non coopératives engendre une influence culturelle et parfois légale sur les entreprises coopératives.

Ainsi, les banques coopératives<sup>34</sup> doivent répondre aux règles impulsées par la Banque Centrale Européenne : comme toutes les autres banques, les coopératives vérifient qu'un candidat au poste d'administrateur est « *fit and proper* »<sup>35</sup> et vont lui demander de suivre les formations dont il a besoin pour parfaire les compétences obligatoires mais aussi les neuf jours de formations annuelles et obligatoires qui portent notamment sur la lutte contre le terrorisme, la lutte anti blanchiment, et le financement du terrorisme. Peu de gens sérieux, *a fortiori* s'ils sont sociétaires de banques coopératives, ne contesteront le bien-fondé de telles pratiques. En revanche, la pression exercée par les autorités de contrôle sur les banques coopératives pour qu'elles nomment des administrateurs extérieurs est une controverse plus intéressante à instruire

brèvement ici. Si certains auteurs<sup>36</sup> soulignent l'amélioration des performances économiques des coopératives ayant recours à des administrateurs extérieurs, des acteurs leur opposent une série d'arguments.

Tout d'abord, il convient de ne pas confondre le recours à un administrateur extérieur avec la fascination de la sollicitation d'un expert charismatique dont le discours, brillant mais peu étayé, viendrait écraser les connaissances des administrateurs issus du sociétariat. **N'oublions pas en effet que la légitimité première d'un administrateur est d'être, avant tout, un associé coopérateur, une personne dotée de la double qualité. Comme le soulignait déjà Charles Gide<sup>37</sup>, « la lutte intérieure » que provoque la double qualité « est toujours bénéfique; elle éduque, forme le tempérament et elle est le germe de la sagesse ».** Bien sûr, le germe est insuffisant si on ne le fait pas prospérer.

Ensuite, quand le conseil d'administration est faible, la solution rapide et tentante est le recours à des compétences extérieures. Comme ceci ne règle pas et, pire, n'invite pas à régler le manque de connaissances et de compétences par la formation, le problème risque de ne jamais être traité. Et le recours à des administrateurs extérieurs deviendra donc de plus en plus nécessaire, installant un régime de gouvernance se rapprochant de plus en plus de l'oligarchie des conseillers<sup>38</sup> et s'éloignant inexorablement du régime démocratique. On observe ainsi

des coopératives qui choisissent de refuser des administrateurs extérieurs mais assument d'allouer les ressources nécessaires (indemnisation du temps, formations, ressources humaines salariées dédiées...) pour que les administrateurs puissent réellement jouer leur rôle.

De plus, la qualité essentielle recherchée chez l'administrateur extérieur devrait être moins la supériorité des compétences que la différence de compétences : un conseil d'administration est d'autant plus performant qu'il est divers et collégial. Pour éviter l'entre-soi au sein du conseil, notamment dans les coopératives spécialisées, il n'est peut-être pas nécessaire d'aller chercher à l'extérieur, mais simplement d'élargir la démocratie en ouvrant le conseil aux salariés associés non coopérateurs (ANC), comme le recommande le HCCA. Un administrateur doit entrer dans le cœur de métier pour être pertinent. Plus la coopérative va loin dans la transformation, plus les paramètres qui construisent la valeur sont nombreux et éloignés des compétences maîtrisées par un chef d'exploitation agricole. En complétant la diversité des compétences grâce à celles des ANC, on améliorera la compétence collective. Il conviendra cependant d'être vigilant et ne pas installer une oligarchie managériale<sup>39</sup> en lieu et place de la démocratie. Les salariés ANC ont de plus un lien d'activité avec la coopérative, puisqu'ils y travaillent. Cela les distingue des « intrus »<sup>40</sup> que seraient des investisseurs ou des administrateurs extérieurs, sans lien d'activité avec la coopéra-

<sup>32</sup> Georges Fauquet, *Le Secteur coopératif : Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie*, 4<sup>e</sup> édition, USC, PUF, LPC, 1942.

<sup>33</sup> Pierre-Yves Gomez, *Le Capitalisme*, PUF, Collection Que sais-je, 2022.

<sup>34</sup> Les auteurs remercient vivement Chantal Chomel pour l'entretien qu'elle leur a accordé dans le cadre de la rédaction de cet article, mais assument seuls les erreurs qu'ils pourraient commettre ici.

<sup>35</sup> Pour ratifier une nomination, l'autorité compétente, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution ou la Banque Centrale Européenne, va utiliser une batterie de critères dont l'indépendance vis-à-vis de la direction effective, l'honorabilité, les connaissances, la compétence et l'expérience, mais aussi la disponibilité ?

<sup>36</sup> Louis-Antoine Saisset, *External stakeholders oriented governance: Yes, why not, but what for? The wine co-operatives case*, 3<sup>e</sup> Sommet International des Coopératives, Québec, Canada, 2016.

<sup>37</sup> Charles Gide, Vol. IV, *Coopération et économie sociale*, Le harmattan, 2002.

<sup>38</sup> Pierre-Yves Gomez, *La gouvernance d'entreprise*, PUF, Collection Que sais-je, 2018.

<sup>39</sup> Pierre-Yves Gomez, *La gouvernance d'entreprise*, PUF, Collection Que sais-je, 2018.

<sup>40</sup> David Hiez, *Sociétés coopératives : création, organisation, fonctionnement*, Dalloz, 2018.

tive, qui prendraient une part sociale pour devenir sociétaires et siéger ainsi dans les instances de gouvernance. Sans lien d'activité ni double qualité, ni *affectio cooperatis*.

**La bonne articulation entre compétence et démocratie repose donc finalement moins sur la recherche de compétences pointues à un moment donné que sur la construction, dans la durée, de la synergie entre la diversité des compétences présentes au sein du conseil d'administration.**

La diversité peut se trouver dans l'élargissement du « démos » en ajoutant les salariés ANC aux associés coopérateurs ; la compétence peut se renforcer par l'éducation et la formation.

Les entreprises non coopératives recrutent des administrateurs extérieurs, de manière classique par cooptation, réseau et prestation de service via des cabinets de recrutement. La tentation peut être d'utiliser également les services de ces cabinets dans les entreprises coopératives. De manière plus restreinte, le recrutement se faisant alors au sein du sociétariat. Dans le court terme, la pratique peut être efficace pour effectivement trouver des associés coopérateurs candidats mais elle sélectionne des gens formés, souvent à l'extérieur de la coopérative, et ne permet pas d'envisager un travail de long terme sur l'éducation et la formation du sociétariat et l'émergence d'associés suffisamment formés pour accéder aux missions d'administrateurs. Le risque est de professionnaliser les mandats plutôt que de professionnaliser l'exercice du mandat. Professionnaliser le mandat tend à transformer un mandat démocratique en étape d'une carrière alors que professionnaliser l'exercice du mandat vise à renforcer les compétences de ceux qui exercent un mandat. D'autant que contrairement, par exemple, aux élus de la République qui peuvent avoir de vraies difficultés de reclassement professionnel à l'issue de leur mandat, les administrateurs retrouveront toujours leurs exploitations agricoles.

## LES ENSEIGNEMENTS TIRER DES PRATIQUES DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Dès ses débuts, le mouvement coopératif s'est appuyé sur l'éducation et la formation. De Rochdale au Familistère, de Desroche à Freire, les exemples sont nombreux et se cristallisent dans le cinquième principe de l'ACI. Comme nous l'avons évoqué précédemment, la coopération agricole française a contribué en développant des outils, des méthodes et des institutions pour la formation et l'émancipation de ses membres.

Classiquement, la formation est reconnue par la certification ou le diplôme accordé à l'issue de la formation aux personnes qui remplissent les conditions nécessaires. Le choix a parfois été fait dans la coopération agricole de ne pas rendre certifiantes voire diplômantes des formations qui remplissaient pourtant les conditions pour l'être. Le risque est effectivement que, avec le temps, la certification ou le diplôme devienne un prérequis pour devenir administrateur, bloquant ainsi des parcours émancipateurs ou provoquant des altérations technocratiques de la démocratie. Nous avons vu précédemment comment l'exigence de compétence pouvait détériorer la nature du gouvernement démocratique propre aux coopératives. La formation coopérative qui s'appuie sur le collectif, la recherche-action<sup>41</sup> et l'ouverture au monde n'a certes pas besoin de diplôme, mais,

<sup>41</sup> Soullignons, après Draperi, l'importance de la recherche-action : « L'objet central de l'économie sociale est le groupement de personnes, simultanément pensé comme lieu de production ou/ et de distribution, lieu d'éducation et lieu d'un changement social non-violent. La recherche en économie sociale est, depuis près de deux siècles, produite par des acteurs qui s'approprient les outils de la recherche, s'impliquent dans des recherches-actions, confrontent leur pensée à la réalité économique et sociale par le biais d'expérimentations et construisent ainsi, par l'autoformation et l'innovation entrepreneuriale, des parcours d'émancipation uniques. Leurs travaux constituent une tradition de pensée à part entière. Ils permettent à des savoirs expérimentiels inédits d'accéder au statut de connaissances transmissibles. » (J.-F. Draperi (2007), « Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale*, (303), p.67–82). Pour les débats sur la recherche-action, voir notamment Yves Bonny, « La recherche-action et la question de l'institution. Forum », *Revue de la recherche en travail social*, 2014, Actualisation de la recherche-action et pertinence de la praxéologie, pp.15-24.

objectons que cela ne renforce pas toujours le mouvement coopératif.

**Le 6<sup>e</sup> principe coopératif nous invite à réfléchir à l'intercoopération. Se former entre coopératives est bénéfique, se former entre familles coopératives est stimulant, et justifier d'une certification ou d'un diplôme faciliterait la mobilité des personnes entre coopératives voire entre familles coopératives.** À l'heure où les parcours professionnels sont de moins en moins linéaires, il ne faut pas voir là un risque de fuite des cerveaux mais, au contraire, le renforcement de l'ensemble du mouvement coopératif.

Une autre particularité, trop souvent négligée, est l'éducation et la formation de l'ensemble des coopérateurs, ceux qui siègent en assemblée générale comme ceux qui administrent la coopérative. On a tendance à concentrer les efforts sur les seuls administrateurs alors même que c'est un risque démocratique majeur. Sans associé coopérateur formé ni assemblée générale capable d'exercer son pouvoir souverain<sup>42</sup>, pas d'administrateur à recruter pour assurer le renouvellement de cette instance de gouvernance. Un des risques bien connu est alors de transformer la démocratie en gérontocratie. Pour bien fonctionner, une AG a besoin d'être composée de nouveaux associés et d'anciens d'administrateurs. Les anciens administrateurs, forts des connaissances et compétences acquises durant leurs mandats d'administrateurs, deviendront des participants particulièrement avisés aux assemblées générales ou commissions. La fin de carrière d'un administrateur, eût-il été président, c'est bien de revenir siéger comme associé au sein de l'assemblée générale plutôt qu'occuper un rôle honorifique dont la légitimité ne s'appuie pas sur des fondements démocratiques. Créer une progression cyclique dans l'engagement et l'animation démo-

<sup>42</sup> Yves Cariou, « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative », revue *RECMA*, n° 360, 2021.

cratique de la coopérative exige l'éducation et la formation des associés coopérateurs

et non coopérateurs ainsi que celles des administrateurs, et demande aussi une

fluidité des parcours entre sociétariat, administration et retour au sociétariat.

## Conclusion – ouverture

Nous avons vu comment éducation et démocratie s'articulaient de façon positive et dynamique dans les coopératives, et les risques de déséquilibres voire de rupture. L'éducation permet à la gouvernance de fonctionner mais c'est en prenant part à la vie démocratique que l'associé coopérateur s'éduque. Cet enjeu se pose donc non seulement pour les dirigeants élus, mais aussi pour l'ensemble des associés.

Au-delà de ces deux populations, le cinquième principe s'adresse aussi aux «employés» des coopératives. C'est vrai quand on considère<sup>43</sup> que la spécificité de la gouvernance coopérative est d'être constituée par des tensions dynamiques mettant non pas face à face mais coude à coude quatre populations : associés, administrateurs, cadres dirigeants et employés. Nombre de coopératives agricoles ne s'y sont d'ailleurs par trompées et atteignent deux résultats en formant leurs salariés. Le premier est que les salariés connaissent mieux leur place dans la coopérative et le chemin du pouvoir qui les relie aux associés. Le second est qu'ils connaissent la spécificité du modèle coopératif et donc

de l'organisation au service de laquelle ils mettent à disposition leur temps et leurs compétences. Dans un contexte d'évolution forte du monde du travail, cette éducation permet de répondre aux attentes de plus en plus prégnantes de sens du travail.

Le cinquième principe vise aussi le « *grand public, en particulier les jeunes et les décideurs [..]* ». Laissons de côté le premier public pour lequel, on l'a vu, une partie du mouvement coopératif s'est spécifiquement dévouée, et les seconds qui bénéficient des coopératives d'éducation<sup>44</sup>, pour nous intéresser aux décideurs. Le plus grand risque que courent les entreprises coopératives est sans doute celui de la banalisation, ou de l'isomorphisme institutionnel théorisé par Claude Vienney<sup>45</sup>. Les coopératives entretiennent un rôle très particulier avec l'État. Son influence peut être positive pour le mouvement, par exemple lorsqu'il reconnaît leur existence et sécurise ses membres en leur donnant un cadre légal pour exister, ou en soutenant leur développement par des dispositifs ciblés, voire en en faisant les partenaires de la mise en place de certaines

politiques publiques. Mais son influence peut tout autant être négative. L'Histoire a montré des approches explicitement répressives<sup>46</sup> qui ne sont heureusement plus d'actualité. L'influence négative de l'État est le plus souvent le fait de son ignorance de la spécificité du modèle coopératif qui le conduit à mettre en place des politiques ne tenant pas compte de ses caractéristiques<sup>47</sup>. Pourtant, le modèle coopératif a maintes fois prouvé son utilité sociale, la convergence entre ses activités, ses retombées et l'intérêt général. **L'un des effets de la pratique coopérative sur la société est notamment son rôle d'éducation à la citoyenneté en apprenant aux membres à discuter, délibérer, construire des décisions collectives, prendre et assumer des responsabilités. La coopération est donc un outil d'éducation à la pratique de la démocratie dans la coopérative, mais aussi dans la cité. ■**

<sup>43</sup> Yves Cariou, « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative », revue *RECMA*, n° 360, 2021.

<sup>44</sup> Les expériences produisent des effets remarquables même si, malheureusement, leur développement est limité par les faibles ressources allouées par les pouvoirs publics et le mouvement coopératif.

<sup>45</sup> Claude Vienney, *L'économie du secteur coopératif français*, Éditions Cujas, 1966.

<sup>46</sup> Jean-François Draperi, *La république coopérative*, Éditions Larcier, 2012.

<sup>47</sup> Dont le dernier exemple en date est sans doute la loi Egalim.

# COMPÉTENCES ET DÉMOCRATIE DANS LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE, ENJEUX ET PRATIQUES AU SEIN DES COOPÉRATIVES AGRICOLES



**Mathilde GAUDIN**  
Chargée de mission et coach,  
FRCuma Ouest



**Cristina TOLENTINO**  
Responsable des Ressources  
Humaines, FNCuma

## Et du côté des Cuma?

L'exercice de la démocratie dans un collectif est une des conditions à son bon fonctionnement. Les Cuma n'échappent pas à la règle et, étant des collectifs qui doivent se mettre d'accord sur des projets, sur des fonctionnements, sur des plannings tout en prenant en compte la météo, la tâche en est d'autant plus compliquée.

Nous verrons, ici, comment, à l'échelle de la Cuma, l'exercice de la démocratie peut être facilité d'une part, grâce à la montée en compétences des responsables et, d'autre part, via un accompagnement spécifique du collectif. Nous nous interrogerons également sur la place des salarié-es de Cuma dans la gouvernance de ces dernières.

Enfin, le fonctionnement démocratique s'étend bien entendu aux fédérations de Cuma, où les élu-es suivent également des formations. Nous constaterons que dans certaines régions, le fonctionnement collectif va même au-delà de la démocratie, avec des fonctionnements fédératifs sur le modèle sociocratique.

## Former les responsables de Cuma pour un meilleur fonctionnement du collectif

Il y a un enjeu de société global à savoir faire vivre un collectif. L'apprentissage de la vie collective peut se faire bien entendu hors du réseau Cuma. Toutefois, dans le réseau Cuma, nous sommes convaincu-es qu'un collectif fonctionne mieux lorsque les responsables ont les compétences nécessaires à leur gestion. Le réseau fédé-

ratif des Cuma ne parle pas uniquement de charges de mécanisation ou de seuils pour le commissaire aux comptes. Il y a un enjeu à pouvoir piloter et animer un collectif d'adhérent-es et de responsables. Il faut donc créer des conditions de formations, d'accompagnement.

Ainsi, les responsables de Cuma, à leur prise de fonction, sont invité-es à participer à des formations sur la gestion et l'organisation des Cuma. Outre la gestion des assurances, des impayés, du calcul du prix de revient, les responsables sont formé-es à l'animation de réunion.

Des accompagnements spécifiques commencent à prendre forme dans le réseau

Ouest. Ainsi, l'Union des Cuma des Pays de la Loire propose un format appelé «CADRE» (Contrat d'Accompagnement Des REsponsables). Sans s'y substituer, cet accompagnement permet d'aider à la prise de décision. Cette prestation a été mise en place au sein de deux Cuma, où une animatrice a dans un premier temps réalisé un audit des besoins, afin de pro-

poser un accompagnement spécifique. L'appui peut se faire sur la gestion des ressources humaines, le pilotage économique et financier, la gouvernance et la vie coopérative, la stratégie d'équipement et plus globalement l'accompagnement dans les projets.

## Renforcer l'animation pour faciliter la vie collective

Certes, former les responsables de Cuma permet un meilleur fonctionnement du collectif, et certaines Cuma sollicitent par ailleurs des accompagnateurs-rices des fédérations de Cuma afin de les aider dans leurs démarches et projets.

Les différentes enquêtes réalisées dans le réseau montrent qu'il y a un besoin très clair de prendre soin des collectifs. Pour exemple, les premiers résultats du projet «Comprendre», mené par l'Union des Cuma des Pays de la Loire en 2024, montrent que le facteur de dynamisme cité en premier par les responsables de Cuma enquêté-es, avant même l'équipement matériel, est la qualité de la vie du groupe. Cette qualité de vie de groupe réunit la convivialité bien sûr, mais la confiance entre adhérent-es et entre responsables et adhérent-es.

C'est pourquoi, afin d'accompagner au mieux les collectifs, il nous semble important de former également les animateurs-rices de fédérations qui interviennent dans les Cuma. L'acquisition de compétences relatives aux différentes techniques (machinisme, agronomie, nouvelles technologies...) est incluse dans les formations initiales. Cependant, l'animation d'un collectif est rarement apprise lors des formations initiales. Cette fonction d'animation n'est pas innée, elle s'apprend. Le réseau Cuma se positionne comme acteur pour prendre soin des groupes. Les élus du réseau Cuma ont conscience de l'importance de ces compétences, à

l'instar de Laurent Guernion, président de la FRcuma Ouest : *« Les choses ont changé maintenant. Les agriculteurs apprennent des choses quand ils pratiquent leur métier, mais le fait d'être en groupe permet de partager et de faire du développement agricole. Et pour que ces groupes fonctionnent, il faut que des gens soient capables d'animer ces groupes. C'est un volet généralement peu développé auprès des personnes que nous recrutons alors que c'est cette fonction qui permet à l'intelligence collective de s'exprimer dans les groupes. »*

---

*Il nous semble important de former également les animateurs-rices de fédérations qui interviennent dans les Cuma.*

---

Ainsi, des formations à l'animation de réunion sont dispensées dans le réseau Cuma Ouest. Une formation de 2 jours sur les bases de l'animation de réunion, et une formation de 2,5 jours sur « l'animation créative ». Ces formations sont très appréciées : *« La bienveillance du groupe et beaucoup de petites astuces pour bien gérer une réunion », « Le fait de vivre et d'organiser des méthodes concrètes, d'avoir une liste et d'insister sur le fait qu'elles sont adaptables », « Formation ponctuée d'apports théoriques et exercices ».*

Fin 2022, en réponse aux besoins identifiés pour accompagner les attentes des agriculteurs-rices, le réseau Cuma lance la certification « Piloter l'animation d'un collectif agricole ». Cette certification, reconnue au Répertoire Spécifique permet de développer les compétences liées à l'animation de collectifs agricoles. Ouverte à toutes et tous dans et hors du réseau Cuma, elle vient également reconnaître l'acquisition de compétences et en atteste la maîtrise.

L'animation est un métier à part entière : *« J'ai fait des études techniques, dans un schéma très descendant, et avec mes expériences de technicien agricole, je me suis rendu compte qu'auprès d'un groupe d'agriculteurs, si on voulait faire du développement agricole, ce n'était pas en prêchant une parole, mais en écoutant les agriculteurs. Là où j'ai pris vraiment conscience de l'animation c'est quand j'ai commencé à participer à la FRcuma Ouest, en tant que simple administrateur. Je participais à la commission Emploi Ouest. J'ai pris conscience que l'animation, ce n'était pas juste une façon d'être mais qu'il y avait des méthodes pour animer. J'ai pris conscience que c'était un vrai métier. Ça s'est fait progressivement, au niveau des réunions que je voyais à la FRcuma. C'est des méthodes. »* (Laurent Guernion, président FRcuma Ouest). Par ailleurs, dans le cadre d'un projet multi-partenarial intitulé « Co-Agil » (2019-

2023), nous avons été amenés à former des animateurs-rices pour qu'ils et elles puissent « faire parler travail » dans un collectif. Nous avons fait l'hypothèse qu'en

parlant travail, les membres d'un collectif pourraient échanger davantage sur leurs manières d'exercer leurs fonctions dans le collectif, et ainsi briser les tabous et bar-

rières générationnelles. (Cf. article 1 de la partie 3).

## Étendre la gouvernance ?

Les Cuma de l'Ouest embauchent de plus en plus de salarié-es (plus de 1 050 actuellement). Dans certaines Cuma, on dépasse la dizaine de salarié-es. Un signal faible commence à nous remonter du terrain : les Cuma qui s'intéressent à une fonction de direction. Certaines même franchissent

le pas. Se pose alors la question de leur place dans la gouvernance, lorsque des salarié-es prennent des missions de direction, de gestion financière poussée.

Aujourd'hui, les personnes en situation de direction ne sont pas toujours représentées dans la gouvernance des Cuma, même si

certaines assistent à des conseils d'administration.

Nous commencerons à leur proposer des formations, tout en travaillant également à leur accompagnement afin de garder les bons équilibres entre bénévoles et personnes salariées.

## Monter en compétences, y compris dans le réseau fédératif

Une prise de mandat n'est pas innée. Faire monter en compétence l'ensemble des administrateurs-rices du réseau Cuma, à tous les échelons est le défi que nous nous lançons, en travaillant notamment un socle commun de connaissances et de compétences.

Lors de la structuration du réseau Cuma Ouest, très vite est apparue la nécessité de former les élu-es lors de leur prise de responsabilités.

Certaines personnes qui s'engagent dans le réseau Cuma et s'investissent à des échelons géographiques régionaux voire nationaux, ont souvent eu des expériences professionnelles avant d'exercer leur métier. Cela aide dans l'exercice des fonctions, et nécessite d'adapter le contenu.

La formation initiale était de 8 fois 2 journées. Aujourd'hui réduite pour s'adapter aux contraintes de travail grandissantes sur les fermes, la formation se présente en deux sessions de deux journées présentielles, ainsi que deux sessions à distance. En présentiel, les bénéficiaires de la formation sont amenés à pratiquer l'animation de réunions, avec des mises en situation de leurs propres fédérations. Poser une question ouverte, animer un débat, syn-

thétiser, prendre la parole en public... Sont autant de compétences qu'ils et elles acquièrent lors de cette formation.

Et parce qu'aujourd'hui le numérique prend de plus en plus de place dans la gestion collective, quatre heures de visioconférence sont proposées aux stagiaires. Lors de ces quatre heures, le formateur leur apprend comment se servir d'un « drive », d'un outil de visioconférence, d'un agenda partagé. Dans certaines Cuma, la gestion dématérialisée du parc est un projet à développer.

Des personnes ayant participé à ces formations ont manifesté leur envie de renouveler et d'approfondir leurs connaissances « *Refaire une formation, il faut rabâcher!* », « *Très motivée pour une suite sur l'animation de réunion* », « *Dans quelques années, piquêre de rappel et approfondissement* ». Aussi, la FRcuma Ouest a mis en place un « niveau 2 », sur deux journées consécutives. La première journée est consacrée à l'animation de réunion, avec approfondissement de méthodes, retours d'expériences et mises en situation. La deuxième journée est destinée au média training.

Enfin, pour les présidents-es de fédérations de Cuma, nous proposons du coaching,

sous forme de codéveloppement. Une journée, annuelle, consacrée à la réflexivité sur l'exercice de son métier.

Ces formations servent certes à acquérir des compétences, des savoir-faire et des savoir-être. Mais elles servent également à échanger avec les autres élu-es et à créer du lien. Les formations à destination des responsables ont toujours joué ce rôle et continuent à le jouer. Il y a un enjeu fort à conserver ces temps de formations qui sont des temps d'échanges. En effet, pour s'adapter aux contraintes de travail sur les fermes, nous avons tendance à réduire les réunions à des temps fonctionnels, en les passant en visio, notamment. Cela limite la possibilité d'avoir des débats, échanges entre personnes, à approfondir ses idées. Les formations permettent cela.

---

*Ces formations servent certes à acquérir des compétences, des savoir-faire et des savoir-être. Mais elles servent également à échanger avec les autres élu-es et à créer du lien.*

---

Ainsi, ces illustrations à l'échelle de la Fédération de l'Ouest s'inscrivent parfaitement dans la dynamique nationale d'engagement et d'investissement de montée en compétence des administrateurs-rices (par la formation, le coaching, les échanges de

pratiques entre pairs...). Elles sont également complémentaires à d'autres actions menées au sein des fédérations régionales du réseau.

L'accompagnement et la formation de chaque typologie d'administrateur-ric

présente des spécificités à intégrer pour sécuriser la prise de mandat. Ils sont à considérer comme un vrai facteur clé de succès et d'obtention d'une gouvernance proactive.

## Sociocratie

La gouvernance est un sujet à fort intérêt dans le réseau. Pour le fonctionnement des Cuma d'une part, mais également pour les fédérations. En effet, on voit naître

dans certaines fédérations, notamment la FRcuma AuRA, des formes de gouvernance partagée. Moins de verticalité, décisions en cercle, partage des responsabilités, sont

différents aspects mis en place. Ces formes vont-elles également voir le jour dans les Cuma? ■

## Partie 3

# Le collectif, en réponse aux évolutions sociétales

- Quel collectif pour quel projet d'installation : l'installation collective au regard du capital et de l'organisation démocratique..... 78
- La scaec, le modèle qui réinvente la coopérative ?..... 84
- L'innovation dans la gouvernance coopérative au service des territoires ruraux..... 93

Dans un contexte agricole en pleine mutation, les collectifs et coopératives doivent sans cesse s'adapter pour répondre aux besoins des nouvelles générations et aux enjeux contemporains. Cette série d'articles explore les différentes formules coopératives et leurs innovations, du choix du cadre social à l'émergence de nouveaux modèles comme la SCAEC, en passant par les partenariats avec les collectivités et les scénarios futurs de la coopération agricole. Une plongée dans les évolutions qui façonnent l'avenir du collectif agricole.



# QUEL COLLECTIF POUR QUEL PROJET D'INSTALLATION: L'INSTALLATION COLLECTIVE AU REGARD DU CAPITAL ET DE L'ORGANISATION DÉMOCRATIQUE



**Charles GUILLAUME**  
Responsable juridique La  
Coopération Agricole – Vignerons  
Coopérateurs

La question des projets d'installation collective ou, plus généralement, d'exploitation collective ou en partenariat avec un collectif, devient un sujet de recherche récurrent en agriculture du fait de l'évolution des pratiques d'installation et des innovations en la matière\*.

Avec une acception large de ce que constitue un collectif, on se rend compte que la plupart des formes agricoles relèvent de l'expérience collective: de l'exploitation familiale à la Cuma, en passant par les GAEC et les coopératives, la production agricole implique souvent un partage du travail. Ce partage du travail lié au projet agricole est d'autant plus courant lorsqu'on envisage l'exploitation au-delà de sa fonction primaire de production: coopératives de transformation, magasins de producteurs...



**Éric MASTORCHIO**  
Directeur Adjoint GAEC & SOCIÉTÉS

\* Projet ORGANIC (chambres d'agriculture: <https://hautsdefrance.chambre-agriculture.fr/actions/strategie-developpement-installation-transmission-conseil-entreprise/travailler-en-collectif-temoignages-et-outils/>); Dominique Lataste, Brigitte Chizelle, Delphine Guilhot, «Projet d'installation collective "agri-rurale" et norme de groupe. Une dynamique conflictuelle», *Sociologies pratiques*, 2016/3 (N° 33), p. 83-96. DOI: 10.3917/sopr.033.0079: <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2016-3-page-83.htm>; Terre de Liens, projet RURALIZATION: <https://ressources.terredeliens.org/les-ressources/etude-les-fermes-collectives-levers-de-transition-agricole-et-rurale>; Projet RECOLTERA: «Favoriser la transmission au sein des collectifs à vocation économique – aspects juridiques», webinaire du 30 avril.

L'installation est souvent l'occasion pour les porteurs de projet de s'interroger sur la forme juridique qu'ils doivent adopter pour fonder le projet socio-économique que constitue leur exploitation. Cette interrogation n'est pas nouvelle, les installations en sociétés sont majoritaires depuis 2005, mais elle tend à se complexifier et à impliquer la mise en œuvre de formes d'organisation plus diversifiées. Si les GAEC restent majoritaires, d'autres modèles (SCEA, SAS...) se développent.

C'est pourquoi nous proposons d'explorer deux dimensions plus générales des projets d'installation en collectif: la propriété de l'entreprise d'une part, et la gouvernance d'autre part.

Le choix de ces deux dimensions nous a semblé pertinent pour des raisons pratiques

et doctrinales. D'un point de vue pratique, nous constatons sur le terrain que ces deux dimensions sont structurantes, soit dans les discours des porteurs de projets en collectifs, soit dans leur réussite. D'un point de vue doctrinal, elles constituent des éléments de définition de la forme coopérative<sup>48</sup>.

Il s'agit donc ici d'interroger avant tout les principes sur lesquels un futur installé souhaite fonder son projet pour en déduire ensuite des formes juridiques propices au respect de ces principes, ces questions étant articulées autour du capital et des enjeux patrimoniaux du projet (I) et du degré de gouvernance démocratique attendu (II).

<sup>48</sup> Voir les éléments donnés sur les principes coopératifs par l'Alliance Coopérative Internationale: <https://ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>

## I. La propriété du capital: enjeux d'accès, d'appropriation et de transmissibilité du patrimoine:

L'activité agricole, qu'elle concerne la production, la transformation ou la commercialisation, implique nécessairement divers types d'actifs qui constituent un capital nécessaire pour exercer cette activité: foncier, bâtiments, machines...

Au cours des dernières dizaines d'années, les actifs, et en conséquence le capital nécessaire pour mener une activité agricole n'ont cessé d'augmenter<sup>49</sup>. «En 2022, la valeur totale de l'actif d'une exploitation agricole toutes orientations confondues s'établit en moyenne à 561 120 € (Graphique 14). Elle est composée à 54,1 % d'immobilisations et à 45,4 % d'actifs circulants (les 0,5 % restants constituant la régularisation de l'actif)»<sup>50</sup>.

Cette donnée du capital nécessaire à l'activité doit être couplée avec celle du travail et du revenu procuré par le travail pour que chaque porteur de projet puisse prévoir un projet équilibré et pérenne.

En résumé, le niveau de capitalisation (de plus en plus élevé) ne doit pas empêcher les porteurs de projets de vivre de leur métier, notamment en les endettant à des niveaux trop importants. Le problème peut alors être envisagé de deux façons: l'une qui propose de continuer à capitaliser (le capital devant alors faire partie de la rémunération en étant valorisé à l'issue de la carrière de l'exploitant pour rémunérer le travail investi dans le capital), l'autre qui propose un capital accessible dont le

coût doit être limité, pour se focaliser sur un revenu immédiat, sans réalisation du capital au bénéfice de l'exploitant.

Force est de constater que la tendance majoritaire relève du premier schéma, bien décrit dans l'étude du projet Agr'Income: **«La richesse créée sur une exploitation est répartie entre une rémunération immédiate de la force de travail non salariée et une rémunération différée sous la forme d'investissements dans l'appareil de production (bâtiments, matériels, cultures pérennes, cheptels). Autrement dit, une partie du résultat n'est pas prélevée mais vient participer à la constitution d'un patrimoine professionnel qui sera réalisé dans le futur, lors de la cession de l'exploitation ou des parts sociales et autres comptes courants»**<sup>51</sup>.

Néanmoins, il faut noter que certaines formes d'exploitation font le choix de prendre le contre-pied de cette conception de l'entreprise et de ne pas constituer de patrimoine personnel mais de sanctuariser leur capital au sein d'une forme collective ne permettant pas le partage des actifs d'exploitation. L'entreprise est alors un bien mutualisé, ce qui implique que les membres actifs doivent rémunérer leur travail.

Lors de l'installation, deux éléments peuvent intéresser le porteur de projets: sa capacité d'accès au capital de production (A) et les enjeux de la patrimonialisation de ce capital pour sa situation personnelle (B).

### A) L'ACCÈS AU CAPITAL DE PRODUCTION

Pour un porteur de projets, le premier enjeu sera d'accéder au capital de production. En plus de la question de la disponibilité du capital (par exemple, la disponibilité du foncier), se pose la question du coût pour accéder à ce capital. Seul ce deuxième point sera traité dans cet article.

Plus le coût d'accès au capital sera faible, plus l'installation sera attractive. D'abord, un faible coût d'accès au capital permet à un plus grand nombre de porteurs de projets d'y accéder en termes de fonds propres. De plus, si des emprunts sont nécessaires pour accéder aux actifs, un coût faible permet de limiter le coût du financement pour le porteur de projets (les intérêts) et la prise de risque qu'il prend pour exercer son activité (niveau et durée d'endettement).

En effet, sur la prise de risque, deux dimensions doivent être considérées: le montant du capital à rembourser, qui constitue un risque patrimonial pour le porteur de projets, et la durée de remboursement du capital. La dimension de la durée du remboursement (ou d'accès au capital) est fondamentale puisqu'elle dictera, pour partie, la «mobilité» du porteur de projets. Une charge de remboursement réduite permettra aussi au nouvel exploitant d'atteindre son revenu de croisière plus rapidement (c'est l'un des effets démontrés de l'installation en société du fait de la mutualisation des charges d'investissement sur plusieurs exploitants).

Ainsi, un emprunt peu élevé remboursable sur cinq ans n'implique ni les mêmes stratégies, ni les mêmes engagements qu'un emprunt conséquent remboursable sur vingt ans qui demande de s'assurer d'avoir des revenus suffisants et implique un choix de long terme pour le porteur de projets.

Dans un contexte de multiplication de carrières socio-professionnelles plus diver-

<sup>49</sup> Voir: Piet L., Benoit M., Chatellier V., Dakpo K H., Delame N., Desjeux Y., Dupraz P., Gillot M., Jeanneaux P., Laroche-Dupraz C., Ridier A., Samson E., Veyssset P., Avril P., Beaudouin C., Boukhriis S. (2020). «Hétérogénéité, déterminants et trajectoires du revenu des agriculteurs français». Rapport du projet Agr'Income (<https://agriculture.gouv.fr/recherche-agriculture-heterogeneite-determinants-et-trajectoires-du-revenu-des-agriculteurs-francais>); P. Jeanneaux et N. Velay, «Capitalisation du revenu agricole et formation du patrimoine professionnel des exploitations agricoles», *Économie Rurale*, 2021, <https://journals.openedition.org/economierurale/9437>; L. Bourgeois, «Revenus agricoles, un patrimoine... capital», *Agrobiosciences*, 2023.

<sup>50</sup> Les résultats économiques des exploitations agricoles en 2022, Données du Réseau d'Information Comptable Agricole, AGRESTE, 2023: [https://agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/download/publication/publie/Dos2306/1PagesdeDossiers2023-6\\_CCAN-ChapitreI.pdf](https://agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/download/publication/publie/Dos2306/1PagesdeDossiers2023-6_CCAN-ChapitreI.pdf)

<sup>51</sup> Rapport du projet Agr'Income (<https://agriculture.gouv.fr/recherche-agriculture-heterogeneite-determinants-et-trajectoires-du-revenu-des-agriculteurs-francais>), p. 12.

sifiées et plus courtes, cette donnée peut devenir fondamentale dans les choix des porteurs de projets qui peuvent chercher à réduire le poids du capital dans leur accès à l'outil de production pour diminuer les risques pesant sur leur patrimoine personnel et pour se réserver une meilleure mobilité socio-professionnelle. Il convient cependant d'attirer l'attention sur le fait que la faiblesse du capital peut conduire à compenser le manque de financements internes par les comptes courants, voire des emprunts bancaires, ce qui ne fait que déplacer le problème, voire le complexifier pour ce qui concerne les comptes courants.

**Pour éviter ces surcharges, les porteurs de projets peuvent être conduits à adopter une stratégie d'hypersobriété pour exercer leur activité en limitant au maximum la valeur des actifs détenus par l'entreprise. Le risque de cette stratégie étant d'avoir un outil dont la productivité est moindre pour une pénibilité de travail parfois importante.**

Lorsque la transmission s'opère dans un cadre familial, la question du coût de la transmission est en partie réglée par le biais des donations et successions et des exonérations fiscales qui y sont attachées (pacte Dutreil, exonérations bail rural à long terme et GFA...).

En dehors du cadre familial, les solutions permettant de limiter le coût du capital sont diverses. Peuvent notamment être envisagées par les porteurs de projets les pistes du louage, ou de l'installation collective qui ont une incidence sur l'organisation du travail.

Dans les deux cas, ces choix sont liés à un deuxième critère qui est celui de l'objectif patrimonial du porteur de projets.

## B) LES ENJEUX D'APPROPRIATION DU PATRIMOINE

La question de l'enjeu patrimonial réside dans le fait de savoir si le porteur de projets souhaite se rémunérer essentiellement par le travail ou s'il souhaite également acquérir un patrimoine spécifique qui puisse constituer un capital, également source de revenus immédiats (par le louage d'actifs, éventuellement de lui-même, à son exploitation) ou future (lors de la réalisation du patrimoine).

Cette question est essentielle dans la mesure où elle modifie radicalement l'équilibre du calcul de la rentabilité attendue de l'outil et des risques qui peuvent être consentis pour acquérir le capital. Cela impactera également les réflexions en matière de durée d'engagement dans le projet et la répartition des excédents attendus du projet.

Pour schématiser la situation, une multitude d'équilibres est envisageable sur un spectre qui couvrirait, d'un côté, une rémunération plus faible en contrepartie d'un fort capital patrimonialisé qui devra être revendu pour « payer le prix du travail », stratégie aujourd'hui dominante et, de l'autre, un revenu satisfaisant après décompte des charges (notamment celles du louage) sans aucune patrimonialisation du capital, impliquant un départ à la retraite essentiellement financé par les cotisations retraite de l'exploitant et l'épargne issue de ses revenus au cours de sa carrière.

Dans l'hypothèse d'un capital qui n'est pas patrimonialisé par l'exploitant (qui n'est que l'utilisateur des actifs d'exploitation), on peut envisager la solution du louage ou de la prestation de service. Cette solution pose la question de la rentabilité de l'activité et du dégagement d'un revenu suffisant vis-à-vis des charges d'accès au capital de production.

Un autre mode d'accès au capital de production est celui que l'on pourrait qualifier de « propriété d'usage », spécifique aux modèles coopératifs. Dans ces modèles,

la logique est celle d'une adhésion sous forme de souscription de parts sociales, pour un montant défini en fonction du niveau d'activité du porteur de projets. Celui-ci devient associé et a alors un droit d'utilisation du capital du collectif à travers le service rendu par la coopérative (mise en marché, approvisionnement...) et participe à la gouvernance de ce collectif. À son départ, l'associé se voit rembourser son capital social, au mieux à la valeur nominale (c'est-à-dire la valeur d'origine de création des parts). L'augmentation, ou la diminution de la valeur réelle du capital d'exploitation, n'impacte donc pas son patrimoine.

Le fondement de ce système spécifique aux coopératives réside dans le principe d'a-capitalisme, mis en œuvre lors des dévolutions. Pour résumer, le capital des coopératives ne peut pas faire l'objet d'une patrimonialisation. Lorsqu'une coopérative cesse son activité, ses associés n'ont pas le droit de bénéficier des bonis de liquidation de cette société. Le capital, ou sa réalisation, doit être transféré à une œuvre d'intérêt général ou à une autre coopérative. Le capital des coopératives est en quelque sorte « sanctuarisé ». C'est ce principe qui permet aux nouveaux entrants d'avoir accès à des outils performants, fortement capitalisés, pour un investissement moindre, dans la mesure où ils n'en paient que l'usage et ne peuvent se l'approprier.

Des collectifs essaient d'appliquer le même type de logique à des associations loi 1901. La difficulté des associations est qu'elles ne bénéficient plus de leur statut fiscal si elles exercent leur activité économique dans les mêmes conditions que les entreprises du secteur marchand. Par ailleurs, la grande plasticité des statuts d'une association de loi 1901 et la spécificité des règles les concernant peuvent rendre leur gestion difficile, et risquée.

De même, certains GAEC mettent en place des pratiques similaires. Cela implique qu'ils font le choix de ne pas évaluer les

parts sociales au réel mais de les sous-évaluer pour que leur transmission pèse moins sur les porteurs de projets. Cela pose néanmoins des questions d'ordre fiscal et interroge sur le « juste prix » payé par le porteur de projets, qui sera en mesure de s'approprier le capital du cédant. Il en découle un risque de conflits internes et insolubles compte tenu du décalage entre les règles plus ou moins formalisées sur la sous-valorisation des parts et les principes du droit des sociétés et du droit des successions dans lesquels s'inscrivent les GAEC.

Dans la pratique, beaucoup de structures mettent en place des solutions mixtes en associant une structure classique (civile ou commerciale) avec des structures permettant de porter les actifs de production (SCI, GFA, Cuma, coopératives agricoles...). Les porteurs de projet peuvent donc adapter leurs projets en accédant par différents moyens au capital d'exploitation (dont le louage).

Le porteur de projets doit donc se demander s'il souhaite être propriétaire d'un patrimoine ou utilisateur des actifs.

Le premier système suit une logique de contrôle sur les actifs, où l'exploitant doit assumer les risques d'échec ou de dépréciation des actifs mais peut également bénéficier de leur valorisation par son travail ou par la spéculation. Ce choix implique un coût d'entrée important, renforcé pour chaque nouvel entrant à chaque génération qui « enrichit » la structure.

Dans cette configuration, le renouvellement des porteurs de projet sera probablement plus faible et obligera ces derniers à s'engager sur le long terme (emprunts, coûts d'acquisition, etc.).

Le second système suit une logique d'utilisateurs successifs. Seul le travail est payé, il doit donc être rentable (notamment en cas de charges liées au louage). On est là aussi responsable, mais l'entrée et la sortie sont facilitées et il est possible d'envisager un turn-over plus rapide et des engagements

plus courts, car on paye ici uniquement un droit d'utilisation proportionné à la durée et à l'intensité de l'utilisation de l'outil. Dans cette hypothèse, la valorisation de l'outil doit être répercutée dans le revenu, sans quoi elle est perdue.

Cela peut rendre les arbitrages entre investissements et revenus difficiles, d'autant que le sous-investissement ou les erreurs d'investissement pourront être préjudiciables aux futurs utilisateurs qui n'auront pas participé à ces décisions. À l'inverse, les investissements de long terme peuvent pénaliser le revenu dans l'immédiat mais pérenniser la structure pour de futurs utilisateurs.

C'est la raison pour laquelle la question démocratique est étroitement liée à la question de la patrimonialisation.

## II. Les enjeux de gouvernance démocratique

**La gouvernance d'un projet collectif est étroitement liée à celle de la patrimonialisation et de la propriété.** En effet, la gouvernance peut être définie comme « *un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques, qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise* », étant entendu qu'orienter l'entreprise signifie « *prendre et contrôler les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable* »<sup>52</sup>.

Il s'agit donc de savoir qui décide de l'orientation de l'entreprise sur le moyen et sur le long terme. Nécessairement, cette question intéresse les utilisateurs de l'outil comme ses propriétaires qui supportent le risque

en cas d'échec de la stratégie de production. Néanmoins, selon les structures de risques et les principes que souhaitent adopter les porteurs de projets, différents modes de gouvernance sont possibles, entre modes propres à la patrimonialisation qui s'intéressent à la gestion du risque et au revenu (a), et modes propres à la propriété d'usage, qui peuvent parfois laisser place à la gestion démocratique (b).

### A) LA GOUVERNANCE PROPRE À LA PATRIMONIALISATION: RISQUES ET REVENU DU PATRIMOINE. ENJEU PERSONNEL DE LA STRATÉGIE ET DE SON IMPACT SUR L'OUTIL

Les formes d'installation orientées vers la patrimonialisation comportent deux aspects importants à prendre en compte pour le

mode de gouvernance : la prise de risque sur le long terme du propriétaire (celui-ci doit supporter l'emprunt et le coût d'un emprunt conséquent) conjuguée à une double recherche de rentabilité – celle du revenu (son entreprise doit être rentable et lui fournir un revenu permettant de subsister) et celle du capital (ses investissements doivent lui permettre, sur le long terme, de générer un revenu d'activité suffisant pour rembourser leurs emprunt et les intérêts).

En conséquence, dans les formes sociétaires impliquant la patrimonialisation des actifs, il est courant et naturel de corréliser la capacité décisionnelle à la part de capital détenue par les associés, qui représente également la proportion de prise de risque dans le projet. On a donc des formes dans lesquelles les associés disposeront le plus souvent de droits de votes liés au pourcen-

<sup>52</sup> Gomez, Pierre-Yves. *La gouvernance d'entreprise*, Presses Universitaires de France, 2018.

tage d'actions ou de parts sociales qu'ils détiennent dans l'entreprise.

Dans les sociétés civiles, par exemple, la gestion de la société est assurée par le gérant mais celui-ci est choisi, le plus souvent, à la majorité des associés déterminée selon les parts sociales qu'ils détiennent.

**Les GAEC, sociétés civiles d'exploitation agricole à statut spécifique, constituent un cas particulier. Les principes qu'ils doivent suivre pour obtenir, et conserver, leur reconnaissance en tant que GAEC impliquent que tous les associés participent effectivement au travail et à la direction de l'exploitation<sup>53</sup> et qu'aucun d'entre eux ne détienne la majorité des droits de vote en assemblée générale («[...] Réserve faite des cas exceptionnels qui pourraient être prévus par les statuts, la majorité des voix doit appartenir aux associés participant effectivement au travail en commun. Cette majorité ne peut appartenir à un même associé qu'à titre temporaire»<sup>54</sup>), ce qui se traduit en pratique par l'instauration d'un principe démocratique fort, repris des coopératives, et le partage des droits de vote sur le fondement de «une personne, une voix».**

On trouve donc ici un mode de gouvernance où le niveau de capital mis en commun ne constitue pas nécessairement le critère principal en matière de gouvernance.

Le fait que la rémunération du travail des associés soit obligatoire avant tout partage du résultat (mais il ne s'agit pas d'un salaire au sens fiscal ou social) et encadrée (ni inférieure au salaire minimum interprofessionnel de croissance, ni supérieure à six fois ce montant)<sup>55</sup> constitue un élément supplémentaire de limitation des différences entre les associés du GAEC qui fait ressortir la logique collective spécifique à cette structure spécifique et qui appelle également à une gouvernance démocratique.

Notons par ailleurs que, sauf disposition spéciale des statuts prévoyant une responsabilité plus grande, la responsabilité personnelle de l'associé à l'égard des tiers ayant contracté avec le groupement est limitée à deux fois la fraction du capital social qu'il possède<sup>56</sup>, ce qui rapproche ce régime de celui des coopératives agricoles. Pour autant, et ce point est une différence fondamentale vis-à-vis des coopératives, le patrimoine d'un GAEC n'est pas imparable... Les associés peuvent valoriser leurs parts, ou l'entreprise en cas de dissolution, voire transformer le groupement en une autre forme de société et sortir ainsi des obligations propres au GAEC...

Ainsi, la gouvernance démocratique constitue avant tout un choix et elle peut être mise en œuvre dans un grand nombre de structures sociétaires, et notamment en GAEC. En revanche, certaines formes sociétaires, comme le cadre coopératif, rendent la gouvernance démocratique obligatoire.

## B) LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE: UN MODE DE GOUVERNANCE ADAPTÉ À LA PROPRIÉTÉ D'USAGE ET OBLIGATOIRE DANS LE CADRE COOPÉRATIF

La propriété d'usage, dans le cadre coopératif, est propice à une gouvernance démocratique compte tenu du caractère non patrimonial des actifs et de la recherche constante de l'intérêt collectif des associés au sein de la structure.

Dans le cadre coopératif, la gouvernance démocratique constitue un principe fondateur. L'article 4 de la loi de 1947 portant statut de la coopération précise en effet que: «*Sauf dispositions contraires des lois particulières, présentes ou futures, les associés d'une coopérative disposent de droits égaux dans sa gestion et il ne peut être établi entre eux de discrimination suivant la date de leur adhésion.*»

Les investissements effectués par la coopérative profitent aux associés actuels, bien que ces derniers ne puissent bénéficier d'une valorisation de leurs parts du fait de ces investissements. Le bénéfice qu'ils tirent de l'investissement réside dans la performance liée à l'investissement, qui améliorera leur revenu. Par ailleurs, les futurs associés bénéficieront également de cet investissement, bien qu'ils n'aient pas été présents lors de la prise de décision et de sa réalisation, alors que leurs parts sociales auront la même valeur que les associés arrivés avant eux.

C'est la raison pour laquelle l'arbitrage entre revenu (bénéfice immédiat et appropriable) et investissement (avantage collectif non appropriable) est crucial au sein d'un collectif coopératif.

Une gouvernance démocratique est adaptée à la propriété d'usage dont découle l'impossibilité de patrimonialiser les actifs. Il s'agit là de confier la gestion des actifs «sanctuarisés» à la collectivité des utilisateurs, qui n'a pas d'intérêt à valoriser les actifs autrement qu'en poursuivant une logique de performance de l'outil pour améliorer le revenu de chacun. Le caractère démocratique de la gouvernance permet de donner une orientation collective à l'outil, sans favoriser certains types de travailleurs ou d'utilisateurs par rapport à d'autres (ce serait le cas si l'on se fondait sur le degré d'utilisation de l'outil ou sur le nombre d'heures travaillées).

Attention, il est important de noter qu'une gouvernance démocratique obligatoire est spécifique aux systèmes coopératifs (dans lesquels cet aspect connaît d'ailleurs certaines exceptions ou adaptations). Les autres formes sociétaires n'imposent pas ce type de gouvernance (avec une exception relative pour les GAEC), y compris s'il est mis en place un système de propriété d'usage.

Par exemple, dans une exploitation collective qui s'appuie sur la location de ses actifs, le détenteur du patrimoine est le

<sup>53</sup> Articles L. 323-7 et R. 323-31 du Code rural et de la pêche maritime.

<sup>54</sup> Article R. 323-24 du CRPM.

<sup>55</sup> Articles L. 323-9 et R. 323-36 du CRPM.

<sup>56</sup> Article L. 323-10 du CRPM.

loueur qui a intérêt à maintenir l'actif le plus longtemps possible. Pour le ou les utilisateurs, l'accès à l'actif constituera une simple charge. La gouvernance, démocratique ou non, s'intéressera à l'opportunité d'une telle location et, en cas de location, à

la gestion de l'actif loué, mais ne garantira pas de gouvernance démocratique au sein du collectif, à moins qu'une telle gouvernance soit mise en place dans ses statuts. Dans ce type de schéma, il faut d'ailleurs garder à l'esprit que le propriétaire de

l'actif n'a pas nécessairement les mêmes intérêts que ses utilisateurs, en particulier si ces derniers souhaitent orienter l'actif vers de nouveaux usages.

## Conclusion

Pour conclure, les questions portant sur la patrimonialisation d'un projet agricole collectif et sur son mode de gouvernance sont fondamentales pour déterminer les orientations que devront prendre les porteurs de projet au regard de sa structuration juridique.

**On comprend finalement que mis à part certaines formes sociétares spécifiques, comme les coopératives, qui garantissent légalement le respect des principes de non-patrimonialisation et**

**de gouvernance démocratique du fait du cadre légal qui s'impose à elles, les autres formes de sociétés verront leurs modalités de fonctionnement dépendre du pacte social conclu par les porteurs de projets.**

Il est donc important de noter qu'une forme coopérative constitue une garantie légale de non-patrimonialisation de l'actif, alors que pour les autres formes sociétares, ce sera le contrat (les statuts) qui constituera la loi entre les parties, ces dernières pou-

vant s'accorder pour changer leur mode de gouvernance et les principes fondateurs de leur projet.

Ainsi, l'essentiel réside sans doute dans la clarté du pacte entre les membres du collectif sur ces deux points fondamentaux, et sa cohérence avec le statut juridique choisi pour que tous puissent contribuer à un projet dans lequel les principes et les moyens de garantir leur respect sont connus de tous et partagés. ■

# LA SCAEC, LE MODÈLE QUI RÉINVENTE LA COOPÉRATIVE ?



**Muriel TINA**  
Directrice-adjointe des Affaires juridiques et fiscales La Coopération Agricole

La Société Coopérative Agricole d'Exploitation en Commun (SCAEC) est une forme juridique méconnue, mais porteuse d'innovation pour l'agriculture coopérative. Issue des réformes de l'après-guerre, ce statut permet de mutualiser les moyens et les terres tout en favorisant la gouvernance démocratique et le partage des bénéfices du travail. À travers l'exemple de l'Union des Jeunes Viticulteurs Récoltants (UJVR), cet article explore l'histoire, les particularités et les défis d'un modèle qui pourrait répondre aux enjeux contemporains de transmission agricole et de coopération entre agriculteurs.



**Romain VASSOR**  
Consultant Gouvernance & Stratégie des coopératives La Coopération Agricole Auvergne-Rhône Alpes

## La SCAEC, une forme juridique solide pour mener une exploitation agricole sous forme coopérative

Les coopératives agricoles sont le fait d'agriculteurs qui décident de mutualiser des activités soit en amont de leurs exploitations agricoles, pour de l'approvisionnement, soit en aval, pour de la mise en marché, soit en périphérie, pour du service à l'instar des Cuma. Or, ce panorama n'épuise pas la réalité des coopératives agricoles. Il se trouve que, parmi les six types que compte le statut de Société Coopérative Agricole (SCA), la deuxième porte sur la mutualisation des activités de l'exploitation agricole elle-même. Il s'intitule la Société Coopérative Agricole d'Exploitation en Commun autrement appelé par son acronyme la SCAEC.

Avant d'aller plus loin, prenons une précaution. Ce type juridique recouvre deux champs de pratiques correspondants à deux projets coopératifs bien différents. Le premier est celui de coopératives du secteur animal dont l'objet principal est

l'approvisionnement ou la collecte et qui choisissent le type 2 pour une sorte de travail à façon consistant à confier des animaux pour l'engraissement à leurs associés coopérateurs. Le second est celui de personnes ayant pour objectif exclusif de gérer une exploitation agricole sous forme coopérative. Notre article porte strictement sur cette deuxième réalité. Et pour la suite, quand nous parlerons de SCAEC, nous ferons exclusivement référence à celle-ci. L'objet de notre article est de décrire les contours, l'histoire et la pratique de ce type juridique<sup>57</sup>. Nous concluons en présentant les enjeux auxquels ce statut peut apporter des réponses. Nous aborderons aussi les freins actuels à son développement.

<sup>57</sup> Ces données ont été produites dans le cadre de deux projets Casdar, Carpat et Recoltera.

## La SCAEC, une coopérative agricole de production

Commençons par définir ce qu'est une coopérative. Et pour cela, pourquoi ne pas le demander aux premiers intéressés, les coopérateurs eux-mêmes ? Réunis au niveau international depuis 1895 au sein de l'Alliance Coopérative internationale<sup>58</sup> (ACI), les coopérateurs ont défini leur façon singulière d'entreprendre de la manière suivante : une coopérative est une association de personnes et une entreprise. **Les membres de l'association de personnes sont associés autour d'un projet répondant à des besoins et aspirations que l'entreprise permet de réaliser**<sup>59</sup>. Et ces projets sont pluriels.

Les coopératives sont classées soit par le type de lien d'activité qui lie les membres à leurs coopératives, soit par la qualité intrinsèque des membres, soit par le secteur dans lequel elles interviennent. Par exemple, les coopératives de consommation regroupent, selon le premier de ces trois critères, des coopératives dont les membres ont le même lien d'activité à savoir qu'ils sont les clients de leurs magasins coopératifs. Ces coopératives se sont politiquement organisées dans la Fédération Nationale des Coopératives de

Consommateurs (FNCCC). De même, les coopératives de production regroupent les coopératives dont les membres du groupe-ment de personnes travaillent dans l'entreprise coopérative. Leur lien d'activité avec leur coopérative est dans ce cas un lien de travail. Ces coopératives sont politiquement organisées dans la Confédération Générale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (CGSCOP).

L'ACI ajoute deux éléments dans sa définition et qui fondent la façon d'entreprendre coopérative : la démocratie entre les membres pour gouverner leur entreprise d'une part, le régime de propriété, centré sur l'usage d'autre part. C'est pourquoi, à l'instar d'André Cramois<sup>60</sup>, nous définissons les coopératives agricoles de production comme des coopératives réunissant des personnes qui souhaitent travailler à la production de biens agricoles de façon coopérative. À ce titre, la SCAEC est une coopérative agricole de production.

**Pour autant, la SCAEC n'est qu'un statut. Et l'envie d'entreprendre coopérativement en agriculture au niveau de l'exploitation n'est pas récente, même si elle trouve un certain écho aujourd'hui**<sup>61</sup>. Ainsi, de nombreux acteurs

portant aujourd'hui des projets coopératifs d'exploitations agricoles n'ont pas choisi le statut SCAEC. On trouve ainsi sur le terrain des SCOP agricoles, mais aussi tout un halo de formes hybrides au sens des choix juridiques mais aussi de la part d'exploitations sous forme coopérative. Par exemple des Cuma intégrales. Ou encore des GAEC avec des pactes d'associés plus ou moins formalisés pour sous-valoriser les parts sociales au moment des transmissions. Le fait de ne pas choisir un statut purement coopératif au sens juridique est parfaitement légitime et n'enlève en rien aux fondements coopératifs de ces projets, à savoir la gouvernance démocratique et la propriété tournée vers l'usage. Mais il nous incombe ici de ne pas occulter les risques conflictuels, juridiques et fiscaux que ces choix impliquent et que nous avons observés.

<sup>58</sup> <https://ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/histoire-du-mouvement-cooperatif>

<sup>59</sup> <https://ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>

<sup>60</sup> André Cramois, *op. cit.*

<sup>61</sup> André Cramois, *op. cit.*

## La SCAEC, un type juridique ancien

### UN CONTEXTE D'APRÈS-GUERRE FAVORABLE À LA COOPÉRATION DE PRODUCTION

L'origine de ce statut se situe dans la période d'après-guerre propice à un foisonnement d'initiatives et de réformes dans de nombreux secteurs. Ainsi, il est notamment le fruit de la volonté du

ministre de l'Agriculture de l'époque, Tanguy Prigent, qui souhaitait encourager le développement des formes de coopération de production.

Quelques coopératives de culture en commun avaient déjà été créées après la guerre de 1914-1918, sous l'impulsion et l'aide des pouvoirs publics pour remettre en bon état de culture des terres abandon-

nées ou dévastées mais ces expériences n'ont pas perduré. Seule la coopérative de Villers-Carbonnel, dans la Somme, a subsisté jusqu'en 1939 pour finalement se transformer en société civile non coopérative.

Bien que le projet de réforme de 1944, qui visait notamment à encourager les coopératives dites « de culture en commun »

n'ait pas fait l'unanimité, il est à l'origine de l'ordonnance du 12 octobre 1945 portant statut de la coopération agricole<sup>62</sup> qui reconnaît ce type de coopératives et donne une base légale à la mutualisation des terres sous forme coopérative.

L'article 2 de cette ordonnance du 12 octobre 1945 classe ainsi les coopéra-

<sup>62</sup> Ordonnance n° 45-2325 du 12 octobre 1945 relative au statut juridique de la coopération agricole publiée au *JO* du 13 octobre 1945.

## UNE FORME DE COOPÉRATIVE PEU UTILISÉE MALGRÉ L'ADOPTION DE CES STATUTS TYPES

Malgré l'adoption de ces statuts-types, seules trois coopératives de culture en commun auraient été créées entre 1948 et 1950 : la coopérative d'exploitation agricole des alluvions de la Loire (Loire-Atlantique), la coopérative agricole de travail en commun l'Aurore de Saint-Tulle (Alpes-de-Haute-Provence) et la coopérative de Bouron (Yonne)<sup>64</sup>. André Cramois<sup>65</sup> évoque

<sup>64</sup> Serge Cordellier, « Une histoire de la coopération agricole de production en France », *RECMA*, n° 331, janvier 2014.

<sup>65</sup> Cramois, André, *Coopératives agricoles : Pourquoi et comment le paysan français est devenu coopérateur*.

tives en fonction de trois objets différents correspondant à des opérations de collecte-vente, d'approvisionnement ou de services au bénéfice de leurs associés coopérateurs. Cet article reconnaît par ailleurs la possibilité pour les coopératives agricoles :

- d'une part, d'effectuer, pour le compte de leurs adhérents, toutes opérations ou tous travaux entrant normalement dans le cadre de la profession agricole ;

d'autres expériences d'exploitation en commun et notamment :

- les coopératives de pâturage et d'alpage qui louaient des pâturages pour les animaux de leurs sociétaires ;
- les coopératives d'exploitation forestière et de reboisement ;
- les coopératives d'exploitation en commun pour la culture maraîchère, situées surtout aux environs de Paris et notamment la « Coopérative horticole des jardiniers de Paris » à Bourg-la-Reine, et « l'Horticulture ouvrière de Fontenay », qui

- d'autre part, d'effectuer ces mêmes opérations pour les exploitations appartenant en propre à la coopérative, qu'elle a louées ou qui lui ont été concédées.

Cette forme d'exploitation coopérative est alors reprise dans l'arrêté du 31 janvier 1947 portant homologation des statuts-types « K » pour les coopératives agricoles de culture en commun<sup>63</sup>.

<sup>63</sup> Arrêté du 31 janvier 1947 publié au *JO* du 26 février 1947.

- était propriétaire d'un jardin de trois hectares et demi sur lequel ont été bâtis des bâtiments et des serres ;
- des coopératives d'élevage pour la production et l'utilisation en commun d'animaux reproducteurs pour l'amélioration des races ;
- la coopérative de culture « La Solidarité » de Saint-Pierre-d'Amilly en Charente-Maritime, qui avait acquis un domaine agricole d'une centaine d'hectares en vue d'une exploitation en commun.

## UN MÊME STATUT QUI CORRESPOND À DES RÉALITÉS DIFFÉRENTES

Du fait de la rédaction de l'ordonnance de 1945, le statut de coopérative de culture en commun recouvre cependant des modes d'exploitation correspondant à des degrés de mise en commun différents :

- la coopérative qui exploite sous forme collective des terres dont elle est propriétaire (c'est le cas de « La Solidarité » de Saint-Pierre-d'Amilly) ou/et qu'elle loue à ses sociétaires ou à des non-sociétaires ;
- la coopérative qui a pour objet de faire valoir en commun les terres de ses sociétaires dont ceux-ci restent propriétaires et qui ne font pas l'objet d'un bail.

Le statut de coopérative de culture en commun issu de cette ordonnance permet

ainsi de classer ces coopératives en deux types différents en fonction de la nature des projets des coopérateurs : d'une part, des coopératives dans lesquelles les associés coopérateurs mutualisent la production et, d'autre part, des coopératives dont l'objet consiste à mutualiser uniquement la mise en valeur des terres dont les associés coopérateurs souhaitent conserver la propriété. Cette distinction a notamment des conséquences sur les modalités de distribution des excédents de la coopérative. Dans le premier cas, les statuts-types (type K) élaborés par le ministère de l'Agriculture disposent que les excédents ne pourront être répartis en fin d'exercice entre les sociétaires que proportionnellement

au temps de travail qu'ils auront fourni à la coopérative. Ce système de répartition n'est cependant pas adapté au second cas dans lequel la répartition des excédents la plus adaptée se fait proportionnellement à l'importance des terres « apportées » et dont l'exploitation est confiée à la coopérative.

## Du statut de coopérative de culture en commun à celui de SCAEC

Face au peu d'intérêt porté à ce statut de coopérative de culture en commun, les statuts-types homologués par l'arrêté du 1<sup>er</sup> août 1962 l'abandonnent et déclinent l'objet social des coopératives en six types de statuts, parmi lesquels figure un type 2 consacré aux coopératives à administrateur unique. Ce type 2 est par la suite également abandonné et l'arrêté du 4 janvier 1974 n'envisage plus que cinq types de statuts.

Il faut attendre les années 1980 pour que la question de l'usage du foncier sous forme coopérative réapparaisse. Ainsi, l'arrêté d'homologation des statuts-types du 12 mars 1981<sup>66</sup> réintroduit un type 2

<sup>66</sup> Arrêté du 12 mars 1981 publié au JO du 22 avril 1981.

de société coopérative d'exploitation en commun pour répondre notamment aux préoccupations des coopératives polyvalentes du secteur animal et leur permettre, en adoptant ce type 2, de proposer à leurs associés coopérateurs de travailler à façon pour la coopérative (cf. supra).

Depuis cette date, bien que peu utilisé en vue de véritablement gérer une exploitation en commun, ce modèle de statuts de type 2 a été repris dans les différents arrêtés d'homologation.

La rédaction de l'article 3 des statuts toujours en vigueur n'a pas évolué et s'inspire largement de l'ordonnance de 1945 et de l'arrêté de 1947 en définissant l'objet de la SCAEC par « la mise en valeur des exploi-

tations de ses associés ou de celles qui lui auront été louées ou qui lui appartiendront en propre. Elle effectuera ou facilitera toutes les opérations concernant la production, la transformation et la vente des produits agricoles provenant exclusivement de ces exploitations ».

L'un des rares exemples d'exploitation en commun sous forme de SCAEC est celui de l'Union des Jeunes Viticulteurs Récoltants (UJVR) de Die (Drôme).

## La mise en œuvre des principes coopératifs dans une SCAEC: l'exemple de l'UJVR

Afin de comprendre le fonctionnement d'une SCAEC, et plus particulièrement la façon dont sont mis en œuvre les principes coopératifs dans cette forme de coopérative, nous allons faire dialoguer pratique et théorie, en prenant l'exemple de l'UJVR.

Ce choix pour illustrer le fonctionnement d'une SCAEC s'explique par les deux avantages pédagogiques que présente l'UJVR : son ancienneté et son actualité. En effet, l'UJVR est, à notre connaissance, la plus longue expérience d'exploitation gérée de

façon coopérative (plus de 60 ans !) et elle est aujourd'hui toujours en activité. C'est d'ailleurs la seule en fonctionnement. À noter que nous faisons le choix de nous focaliser uniquement sur certaines dimensions de son fonctionnement.

### L'UJVR EN QUELQUES MOTS ET QUELQUES CHIFFRES

L'UJVR a été fondée en 1962, à Vercheny, dans la Drôme, dans la vallée du Diois, lieu de production de ce fameux et délicieux vin pétillant : la Clairette de Die. L'UJVR compte aujourd'hui 18 travailleurs dont 7 associés sur une exploitation qui produit

du raisin sur 63 hectares, et qui dispose de toute la cuverie et des matériels nécessaires pour transformer ce raisin en vin et le mettre en bouteille pour l'équivalent de 600 000 bouteilles.

Son chiffre d'affaires annuel tourne autour de 4 M€<sup>67</sup> tandis que ses capitaux propres s'élèvent à 3,6 M€.

<sup>67</sup> L'UJVR est un groupe qui comprend également une SAS qui gère la vinification et le négoce pour la grande distribution. Le chiffre d'affaires de 4 millions comprend cette activité.

### L'UJVR: UN PROJET ORIGINELLEMENT COOPÉRATIF

Pour comprendre le choix de l'UJVR de se fonder en SCAEC, il faut évoquer son histoire. L'UJVR est intimement liée à la

seconde guerre mondiale. À cette époque, le Vercors est un bastion de la résistance à l'occupation de la France. Ce mouvement

de résistance agit notamment par des actions de sabotages dont l'une est à l'origine du déraillement d'un train de soldats

allemands qui a fait 19 morts. En représailles, 57 habitants, tous les jeunes du village de Vercheny, donc ceux en âge de travailler, sont déportés. Seuls 7 en reviennent. À la libération, les viticulteurs en activité mais donc âgés se retrouvent sans successeurs : une génération complète de chefs d'exploitations a disparu. L'un d'entre eux se met à racheter les exploitations. À la même époque, un homme, Robert Ardouvin – qui a fondé l'association « Les Enfants de Paris » accueillant à Vercheny des enfants de Paris séparés de leurs

familles –, convaincu que la bonne insertion de l'association reposait sur son insertion économique en produisant du raisin, propose alors une alternative aux viticulteurs locaux : celle de se rassembler pour exploiter de façon collective les terres et le peu de matériel dont dispose chaque viticulteur. Convaincu par le projet, le groupe va fonder une exploitation collective, rassemblant sept exploitations et viticulteurs. Le groupe va choisir le statut de SCAEC. Ce choix semble s'expliquer par deux éléments. Le premier, est le fait que Robert

Ardouvin est très imprégné du programme du Conseil National de la Résistance, Les Jours Heureux, qui s'appuie sur la primauté de la personne et sur celle du travail sur le capital dans l'organisation économique. À ce titre, le projet de l'UJVR est donc bien coopératif (cf. *supra*). Le second élément est exogène : à l'époque, il n'existe pas de statut autre que la SCAEC pour mener une exploitation agricole de façon collective. En particulier le statut de Groupement Agricole d'Exploitation en Commun (GAEC) n'existe pas.

### UNE DOUBLE QUALITÉ FONDÉE SUR LE TRAVAIL

**Le cœur du fonctionnement coopératif repose sur la double qualité de ses membres. La coopération agricole, à l'instar de la loi de 1947, a très justement nommé juridiquement les membres des coopératives des associés coopérateurs.** En effet, pour faire partie d'une coopérative, il faut financer l'entreprise en souscrivant du capital social, ce qui confère la citoyenneté dans l'entreprise et donc les pouvoirs de voter et de candidater au conseil d'administration. Cette dimension est consacrée par la qualité d'associé. Mais il ne suffit pas de détenir du capital, il faut aussi avoir un lien d'activité, autrement dit coopérer. Cette dimension est consacrée par la qualité de coopérateur. Un membre d'une coopérative est donc bien associé et coopérateur.

La SCAEC étant une coopérative de production, le lien d'activité qui fonde la qualité de coopérateur est un lien de travail. Juridiquement, les associés coopérateurs d'une SCAEC peuvent être soit exploitants, soit salariés. À l'UJVR, tous les associés sont salariés. Cette situation peut surprendre tant le salariat s'oppose sociologiquement à l'idéologie paysanne fondée sur l'indépendance de l'agriculteur, maître de son travail. Dans le cas de l'UJVR, les associés coopérateurs, même salariés, revendiquent un rapport entrepreneurial à leur exploitation collective

fondé sur l'engagement et la responsabilité vis-à-vis du fonctionnement et de l'avenir de l'entreprise. À ce titre, leur rapport au salariat peut être mis en perspective de celui qui prévaut dans le statut d'Entrepreneur Salarié Associé (ESA) instauré dans le code du travail par la loi de 2014 sur l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). C'est d'ailleurs le discours des associés coopérateurs de l'UJVR : le salariat n'est pas un choix de subordination à un employeur en contrepartie de droit mais le choix d'appartenir à une mutuelle entre tous les travailleurs pour se prémunir des risques de la vie, en premier lieu duquel celui de ne plus avoir de revenu au moment de la retraite. À ce titre, cette approche renoue avec la fondation de la Sécurité sociale. Nous reviendrons sur ce choix du salariat dans la partie relative à la propriété.

Par symétrie, la SCAEC étant une coopérative de production, la qualité d'associé doit juridiquement s'appuyer sur la souscription de parts sociales selon des critères liés au travail<sup>68</sup>, les revenus ou le temps passé. Dans le cas de l'UJVR, les critères de souscription de capital sont fondés sur le temps de travail (« *une part pour cent heures de travail effectuées dans l'année* »). Et, nous le verrons ensuite, comme tous les travailleurs sont à temps complet,

leurs parts sociales sont égales. Cette égalité est revendiquée comme une condition d'un fonctionnement démocratique. Les associés de l'UJVR revendiquent aussi un montant de capital souscrit qui soit significatif : 22 000 euros. Ils le justifient par l'engagement et la posture attendus vis-à-vis de l'entreprise pour celui qui devient associé. Ce montant, qui pourrait paraître élevé, est à relativiser au regard des capitaux propres de l'entreprise, 3,6 M€, du coût d'une installation en viticulture sur ce territoire<sup>69</sup>, des pratiques dans les SCOP ou encore du rôle fiduciaire de l'assemblée générale des associés<sup>70</sup>. Par ailleurs, ce montant n'exclue aucun candidat puisqu'il est libéré, pour l'essentiel, sur plusieurs années par une retenue sur salaire équivalente à l'augmentation de salaire lorsque l'on devient associé.

<sup>69</sup> Yves Cariou, « Une installation à 20 000 euros », *Entraid*, juin 2012.

<sup>70</sup> Pierre-Yves Gomez, « La gouvernance d'entreprise », *Que Sais-je*, Presse universitaires de France, 2018.

## UN ENGAGEMENT D'ACTIVITÉ INSCRIT DANS LA CULTURE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

**L'engagement d'activité est un fondement coopératif qui régule le niveau d'activité avec la coopérative d'une part, et les modalités de départ d'un associé d'autre part.** Il s'agit d'un équilibre à trouver entre la pérennité de l'édifice collectif, qu'un choix individuel ne doit pas mettre en péril, et le respect du premier principe coopératif qui fait de la coopération un choix volontaire. Les coopératives agricoles ont beaucoup approfondi cette question à travers des engagements d'acti-

tivité partiels ou totaux, et des durées d'engagement de plusieurs années.

Juridiquement, dans le cadre d'une SCAEC, le niveau d'activité pourrait être total (temps complet) ou partiel (temps partiel). L'UJVR a fait le choix d'un engagement à temps complet qu'elle justifie par la posture entrepreneuriale attendue des associés. D'autre part, la durée d'engagement n'est pas contrainte comme dans les SCOP à la durée du préavis d'un salarié. À l'UJVR, elle était historiquement adossée à

la durée des baux agricoles (18 ans, soit deux fois 9 ans) et elle est désormais de 10 années, puis 3 ans par tacite reconduction. Les associés de l'UJVR soulignent le caractère pédagogique de cet engagement pour celui qui devient associé tout en reconnaissant leur pragmatisme dans le cas d'une volonté de départ d'un associé : un arrangement sera trouvé pour qu'il se fasse au plus tôt sans mettre en péril l'activité.

## Le partage du résultat en SCAEC

Le résultat en coopérative, quand il est positif, a trois destinations : le résultat conservé et mis en réserves, la ristourne versée proportionnellement au niveau d'activité et l'intérêt aux parts sociales. Dans le cadre d'une SCAEC, juridiquement la ristourne doit être versée en fonction du

temps de travail ou du niveau de rémunération. C'est bien le cas à l'UJVR qui prioritairement conserve en réserve une part de son résultat, comme l'atteste le niveau des réserves actuelles, 3,5 M€. Ensuite, une ristourne est versée aux salariés, mais elle prend la forme de participation ou d'inté-

ressement. Elle est différente pour les salariés associés et ceux non associés. Ce choix affirme l'égalité entre associés, mais rémunère aussi la différence de posture entre les associés et les non-associés.

## UNE PRATIQUE DE L'EXCLUSIVISME QUI S'INSCRIT DANS LA CULTURE DES SCOP

L'exclusivisme est un principe qui fonde l'exclusivité du lien d'activité entre l'entreprise coopérative et ses associés, la coopérative a vocation à travailler d'abord et avant tout pour le groupement de personnes. Dans les coopératives agricoles, le principe d'exclusivisme admet une tolérance de 20 % d'activité en équivalent chiffre d'affaires avec des tiers non associés (TNA). L'UJVR compte 7 sala-

riés associés sur 18 salariés. Si cela peut paraître surprenant au regard de la culture coopérative agricole, cette pratique est cohérente avec celle qui prévaut pour les SCOP chez lesquelles les travailleurs ont « vocation à devenir associés ». En effet, s'empêcher de recruter un travailleur pour pallier le besoin de fonctionnement de l'entreprise au motif qu'il ne souhaiterait pas devenir associé serait dangereux pour

la pérennité de l'entreprise. De la même façon qu'imposer le sociétariat au moment du recrutement conduirait à donner la qualité d'associé à des personnes n'ayant pas (encore) compris le rôle et les responsabilités de cette qualité, ce qui serait là aussi dangereux, mais cette fois pour la pérennité du groupement de personnes.

## UN RÉGIME DE PROPRIÉTÉ INTIMEMENT ARTICULÉ AU CHOIX DU SALARIAT POUR LES ASSOCIÉS

La propriété de l'entreprise coopérative se fonde sur la primauté de l'usage et donc le service que l'entreprise rend à ses membres. Cette doctrine se traduit par des dispositions (incessibilité des parts, non-valorisation des parts, impartageabilité des réserves...) auxquelles souscrivent

toutes les familles coopératives avec, bien entendu, quelques nuances liées à l'histoire et aux spécificités de chaque type de coopérative. Les coopérateurs sont certes mus par des idées, mais ils n'en sont pas moins entrepreneurs et à ce titre ils restent pragmatiques.

La SCAEC ne fait pas exception puisqu'elle s'inscrit dans le droit des coopératives agricoles. **Ainsi, la coopérative peut disposer en propre de tous moyens de productions nécessaires à son activité (terres, bâtiments, machines, stocks...).** Elle peut aussi en mobiliser

**d'autres qui lui seraient mis à disposition. C'est d'ailleurs l'idée de départ du statut de SCAEC qui prévoyait que des agriculteurs mettent en commun leurs exploitations pour l'exploiter de façon collective** (cf. supra).

Dans le cas de l'UJVR, après plus de soixante années d'existence, le total des capitaux propres s'élève à 3,4 millions d'euros pour 155 000 euros de capital social. Cela souligne la lente mais opiniâtre mise en réserve faite par les générations d'associés qui se sont succédé. Cela se traduit très concrètement par la possibilité de devenir viticulteur pour un montant d'une vingtaine de milliers d'euros tandis que le coût de l'installation dans ce territoire tourne autour de plusieurs centaines de milliers d'euros<sup>71</sup>. C'est là toute la force du modèle coopératif qui est tourné vers les besoins des coopérateurs d'aujourd'hui, en l'occurrence, vivre de leur métier de viticulteur, mais aussi sur la possibilité donnée à la génération suivante de pouvoir coopérer sans repartir de zéro d'un point de vue financier. Appliquée à l'exploitation agricole, on mesure l'enjeu que représente le modèle coopératif pour faciliter la transmission d'une exploitation. Mais cette volonté d'un fonctionnement coopératif vis-à-vis de la propriété se heurte à deux écueils : le premier porte sur la constitution de cette propriété en partant au départ de

zéro ; le second écueil porte sur la capacité des associés sortants à subvenir à leurs besoins sans avoir valorisé la part de capital qu'ils détenaient.

Attardons-nous pour commencer sur le premier écueil en prenant l'exemple de l'UJVR. Au démarrage, l'outil de production exploité en commun était un assemblage de terres, tracteurs et bâtiments détenus par les différents associés. Autrement dit, la SCAEC ne possédait rien en propre. Or, cette situation est différente de celle d'aujourd'hui dans laquelle les moyens de productions utilisés sont soit la propriété de la SCAEC, soit la propriété de personnes extérieures aux associés de l'UJVR. Pour comprendre cette évolution et sa signification, il faut revenir sur l'histoire de l'UJVR. La transition a eu lieu au moment du changement de génération entre les fondateurs et leurs successeurs. Les enfants ayant le projet de devenir viticulteurs voulaient pour la plupart revenir à des exploitations individuelles. De nombreux associés sont alors sortis, emportant avec eux les moyens de production dont ils avaient hérité à titre individuel. La nouvelle génération d'associés a dû reconstituer une propriété cette fois strictement coopérative n'apportant dans le pot commun que leur travail et leur part de capital social en numéraire. On peut faire l'hypothèse que la cohésion des associés et donc la pérennité de l'UJVR reposent notamment sur cette

égalité quant à la propriété des moyens de production mobilisés par la coopérative.

Passons maintenant au second écueil : la retraite des anciens associés. Aujourd'hui, compte tenu du niveau des retraites des agriculteurs, à mettre en perspective du niveau de leurs cotisations sociales, les retraités agricoles vivent (et pour certains survivent) d'abord du capital récupéré au moment de la revente de leur exploitation. Cet enjeu a tendance à renchérir le coût de l'installation et favoriser l'agrandissement. Mais dans le cas d'une SCAEC, un associé ne peut attendre aucune plus-value, celle-ci étant interdite. C'est là qu'intervient le choix du statut de salarié plutôt que d'exploitant pour les associés : le régime des salariés permet de compter sur un niveau de pension décent au moment de leur départ en retraite. Cela étant, il ne s'agit pas « d'argent magique ». Ce niveau de pension est permis par un niveau de cotisations à la hauteur. Il est donc conditionné par la capacité à dégager un chiffre d'affaires idoine. Dans le cas de l'UJVR, il est intéressant de noter que le statut salarial, et donc son coût total élevé et sa régularité intangible, apporte, à dire d'acteurs, un raisonnement différent dans la gestion de l'entreprise et en particulier dans la fixation des prix des produits et des prestations.

<sup>71</sup> Yves Cariou, « Une installation à 20 000 euros », *Entraid*, Juin 2012.

## La capacité limitée pour la SCAEC de se développer

Alors que la SCAEC offre un statut juridique complet et solide adapté à de nombreux projets agricoles parmi la diversité des mondes agricoles aujourd'hui à l'œuvre<sup>72</sup>, il peut paraître surprenant de constater qu'une seule SCAEC soit aujourd'hui en activité. Nos travaux nous ont amenés à

formuler plusieurs hypothèses quant aux freins au développement de ce statut. L'ordre dans lequel nous avons choisi de les lister n'est pas un ordre d'importance. Un premier frein est la méconnaissance de ce statut. Cette méconnaissance est patente chez les candidats à l'installation en agriculture, chez ceux qui les accompagnent, mais plus globalement dans le

monde agricole, dans le monde coopératif et, il nous faut bien le reconnaître, dans le monde coopératif agricole lui-même.

Un deuxième frein tient au fait que dans la SCAEC, la personne physique, l'agriculteur, passe au second plan par rapport à la personne morale, l'exploitation. D'une certaine manière, cela permet de renouer avec l'idéologie paysanne selon laquelle

<sup>72</sup> François Purseigle et Bertrand Hervieu, *Une agriculture sans agriculteur*, Presses de Science Po, 2022

l'individu est au service de l'exploitation et de sa perpétuation de génération en génération via des cycles immuables<sup>73</sup>, à la différence près que l'exploitation était perpétuée dans la famille. Autrement dit, le choix de la SCAEC suppose de renoncer à la dimension patrimoniale familiale de l'exploitation.

Un troisième frein tient à l'importance accordée à l'indépendance dans la vision du métier d'agriculteur. À cet égard, les associés de l'UJVR témoignent que certains de leurs collègues agriculteurs assimilent leur projet à un projet de type collectivisme soviétique. Si l'on peut considérer que cette assimilation joue un rôle anecdotique aujourd'hui, elle a dû jouer un rôle de repoussoir au moment de la création du statut de SCAEC alors en pleine période de mise en place de la guerre froide. Toujours est-il que le sens que donnent les associés de l'UJVR au salariat, une mutuelle de travail, est souvent mal compris par les agriculteurs qui visitent l'UJVR.

Un quatrième frein tient sans doute au renoncement à la valorisation de ses parts à la sortie de l'exploitation. Ce frein commun à tous les projets coopératifs est

sans doute exacerbé dans le cadre d'une exploitation agricole tant l'enjeu de cette valorisation du capital à la sortie pour vivre pendant sa retraite est une stratégie dominante.

Ce quatrième frein renvoie à un cinquième qui porte sur la difficulté, comme on l'a vu, de financer l'outil de travail, en particulier au démarrage. Cet enjeu présent pour toutes les entreprises coopératives l'est particulièrement dans le cadre agricole qui constitue un secteur d'activité de faible rentabilité.

La puissance publique pourrait jouer un rôle déterminant sur ce point. En effet, la politique agricole commune et plus globalement l'ensemble des soutiens publics apportés par la puissance publique aux exploitations agricoles sont significatifs en France. Néanmoins, force est de constater que dans le cas de l'UJVR, c'est l'inverse qui se passe. Ni régime de faveur, ni régime de droit commun. La SCAEC fait l'objet d'un régime discriminatoire. Ainsi, contrairement à la forme GAEC qui prend en compte dans une limite de 7 le nombre d'agriculteurs associés pour la distribution des subventions, l'UJVR n'en bénéficie pas. Pas de dotation jeunes agriculteurs non plus pour les nouveaux associés. À

cela s'ajoute des difficultés avec les organismes sociaux (la MSA ne reconnaît pas les associés comme exploitants agricoles) et fiscaux (les associés ne bénéficient pas des droits réduits pour l'achat de la résidence principale des exploitants agricoles) mais aussi l'État. Par exemple, n'étant pas reconnu comme exploitants, les associés n'ont pas le droit de vote sur la commune de Vercheny ce qui est par ailleurs accordé à tous les autres chefs d'entreprise.

Ces freins sont communs à toutes les formes de coopératives agricoles de production. Mais un frein nous semble aussi spécifique que déterminant : le nombre de 7 associés minimum à réunir pour créer une SCAEC en dehors du secteur animal, qui lui bénéficie de la même exception que pour les Cuma qui peuvent être créées à partir de 4 associés. Rappelons que l'immense majorité des exploitations agricoles compte moins de trois ETP et que l'on peut créer une SCOP à partir de deux associés.

<sup>73</sup> Henri Mendras, *La fin des paysans*, Éditions Sédésis, 1967.

## Conclusion

Ce travail nous a permis de souligner la solidité au regard de la doctrine coopérative mais aussi des spécificités agricoles de la SCAEC pour mener des projets d'exploitations agricoles sous forme coopérative : double qualité et engagement d'activité notamment. Compte tenu des facilités que ce statut offre pour la transmission<sup>74</sup> des exploitations, en particu-

lier d'un point de vue financier, dans un contexte où les enjeux de transmission des exploitations sont à leur paroxysme et de l'importance de la recherche d'une rémunération de son travail et de sens parmi les candidats à l'installation, on peut s'interroger sur le régime discriminatoire dont ce statut fait l'objet, en particulier en ce qui concerne les soutiens publics. Cette situa-

tion est d'autant plus paradoxale quand on sait que la forme coopérative est la forme entrepreneuriale qui garantit le plus dans la durée le maintien de l'usage de l'argent pour lequel l'État a choisi de soutenir une activité entrepreneuriale. ■

<sup>74</sup> B. Rubin, A. Mouillet, A.L. Gomas, C. Mauger, S. Peyrille, « Transmission des exploitations bovines laitières : étude de formes innovantes », *Rencontres recherches ruminants*, 2009.

## LE POINT DE VUE DE DANIEL DESRUELLES, ANCIEN DIRECTEUR DE LA FRCUMA HAUTS-DE-FRANCE



### Quel intérêt voyez-vous à la SCAEC?

Les projets d'installation et les profils des candidats se renouvellent et se diversifient. Par exemple, les fermes collectives que l'on voit apparaître depuis quelques années sont dans cet esprit de vivre de son travail et non pas de chercher à faire fructifier le capital. Cela correspond à la philosophie de nombreuses personnes non issues du milieu agricole qui viennent dans l'agriculture pour retrouver du sens à leur existence. De ce point de vue, les SCAEC apportent un statut et un cadre juridique qui est totalement en phase avec cette philosophie de vie.

### Pourquoi alors cette forme juridique est si peu utilisée?

On parle de SCOP, de SCIC, de CAE agricole. On veut parfois réinventer le monde, repartir de zéro. D'autant que l'on est dans une culture de l'innovation. Et, il faut bien le dire, cela représente aussi un marché pour certains organismes de conseil. À l'image de la SAS qui devient un statut dominant dans la création de société. Personnellement, je constate que l'on a un outil qui existe aujourd'hui en agriculture, qui a fait ses preuves, c'est la SCAEC. Plutôt que de tordre des statuts et réinventer des choses qui existent, dépoussiérons la SCAEC.

### Justement, quels sont les freins aujourd'hui?

Plusieurs freins existent aujourd'hui. Le premier concerne la relation des exploitants agricoles à la propriété privée qui peut dissuader ces derniers à exploiter dans le cadre collectif de la SCAEC. D'autres freins sont liés au statut même de ce type de coopérative. Ainsi, l'obligation d'avoir au minimum 7 associés coopérateurs peut limiter les possibilités de création

d'une SCAEC, alors même que les Cuma peuvent se créer à 4 associés coopérateurs. Au niveau économique, l'absence de transparence pour l'octroi des aides peut également pousser les futurs exploitants à privilégier d'autres formes juridiques.

### Voyez-vous d'autres développements possibles à la SCAEC?

Elle pourrait ainsi être utilisée comme structure porteuse d'une exploitation agricole dans l'attente d'un repreneur ou permettre de créer des espaces-tests coopératifs. La fédération a ainsi été interpellée par les élus de la commune de Grande Synthe qui dispose d'une dizaine d'hectares pour créer une zone maraîchère et horticole pour des porteurs de projets non issus du milieu agricole. Il aurait été intéressant de pouvoir leur proposer le statut SCAEC pour gérer cet espace de travail en commun.

On pourrait aussi étendre l'objet des Cuma à ce type 2 pour gérer, par exemple, une production en commun entre plusieurs associés coopérateurs tout en conservant leur autonomie sur le reste de leurs exploitations.

# L'INNOVATION DANS LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE AU SERVICE DES TERRITOIRES RURAUX



**Arnaud FOSSEY**  
Président de la coopérative  
Isigny Sainte-Mère

Cet article explore deux formes emblématiques de coopération agricole en France. De la coopérative Isigny Sainte-Mère à l'innovation des Cuma, ces initiatives montrent comment l'innovation dans la gouvernance partagée et le lien avec les territoires ruraux permettent de construire des projets durables et de répondre aux défis économiques, sociaux et environnementaux d'aujourd'hui.

## **Isigny Sainte-Mère: histoire, gouvernance et stratégies d'expansion – Entretien avec Arnaud Fossey, son président**

### La coopérative et son histoire

En 1909, un collectif de producteurs laitiers de la région des marais du Cotentin et du Bessin décide de prendre leur destin en main en créant la coopérative de Sainte-Mère-l'Église. À Isigny, la même démarche se produit en 1932. Les débuts sont extrêmement difficiles. Mais la volonté du collectif permet de tenir ce projet. Puis, en 1980, les deux coopératives se réunissent et fusionnent pour devenir la coopérative Isigny Sainte-Mère.

Notre coopérative se développe au cœur d'un bassin laitier d'exception. Nous avons les sols, le climat, la race Normande et un savoir-faire construit au fil du temps, autrement dit, un terroir bien spécifique. Nous sommes avant tout producteurs de beurre, de crème, de camembert. Nous nous sommes mis à

produire de la mimolette après-guerre dans les années 1950-1960.

Notre identité première est la fabrication de beurre. D'ailleurs Isigny a été à l'origine de la création AOP Beurre et Crème d'Isigny en 1986. C'est bien cette production qui prévaut dans la coopérative. Mais elle génère un volume important de lait écrémé qu'il faut valoriser, en produits 0 % de matières grasses ou en poudre. Pour illustrer, avec 20 litres de lait, on produit 1 kg de beurre et 2 kg de poudre.

Nous avons donc construit notre première tour de séchage en 1947, puis avons commencé la production de lait infantile dès 1960, et nous sommes depuis en amélioration permanente de notre expertise en la matière.

On comprend donc dans ce résumé de notre histoire combien **le collectif est dans l'ADN de la coopérative.**

Puis, nous avons développé, dans les années 1980, la mise en avant de la marque Isigny sur un positionnement premium haut de gamme avec le concours d'un directeur général charismatique, Daniel Delahaye, qui a su bien placer les produits de la coopérative, auprès des canaux d'affaires et de clients de qualité, en particulier à l'export, en allant d'abord en Allemagne, au Royaume Uni, puis aux États-Unis, au Japon, en Corée ou en Chine par exemple. Notre stratégie s'ancrait et s'ancre toujours dans le long terme, en développant de très fortes relations de proximité avec nos clients. Et aujourd'hui, la marque Isigny est connue et reconnue alors que la coopérative ne collecte que 1 % du lait français. Nous sommes présents dans cinquante pays.

### DES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS AU CŒUR DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Nous distribuons des produits hauts de gamme, avec une belle histoire à raconter. Cela implique des niveaux élevés d'exigences à la production pour les adhérents. Il n'est pas simple de produire du lait, c'est encore plus complexe chez Isigny, mais la contrepartie est que ce lait est bien valorisé économiquement. Par ailleurs, le conseil d'administration et moi-même expliquons le projet, et questionnons sans relâche les producteurs pour valider leur adhésion.

Nous avons mené une enquête auprès des adhérents : aujourd'hui, 85 % d'entre eux partagent et valident le projet coopératif !

Nous accueillons par exemple nos clients directement dans les fermes, pour comprendre ce qu'est le terroir de la coopérative et qui sont les acteurs de la production.

Enfin, nous sommes fiers d'être des producteurs aux savoir-faire très certifiés : AOP Beurre et Crème d'Isigny, mimolette Label Rouge, Camembert de Normandie, etc. Cette reconnaissance et cette expertise sont le ciment de notre collectif.

Pour terminer, en chiffres, on peut dire que la coopérative, c'est :

- 600 associés-coopérateurs ;
- 1 200 salariés ;
- 270 millions de litres de lait collectés ;
- un chiffre d'affaires de 641 000 000 € :
  - dont 59 % à l'export ;
  - dont 39 % sur les beurres, crèmes et fromages ; et 61 % sur la poudre.

## Le partenariat avec le client chinois

En 2010, à l'occasion d'un voyage en Chine avec la Région Normandie, Daniel Delahaye échange avec une Française qui travaille pour Biostime, une entreprise chinoise spécialisée en nutrition infantile pour les nourrissons : Mme Laetitia Garnier. Un courant d'affaire est créé en 2011 sur du lait infantile, car nous avons toujours ce lait écrémé à utiliser.

Le marché chinois est le premier marché mondial de lait infantile, c'est donc pour nous une belle opportunité de valoriser notre lait. On découvre alors que nous avons de grandes marges d'amélioration sur cette production. En effet, les Chinois, qui sortent d'une crise interne sur du lait infantile frelaté, sont extrêmement exigeants. Notre partenariat avec Biostime nous permet de progresser en termes de qualité de produits.

Mais en 2011, notre unité n° 1 de séchage est saturée, alors que notre client demande des volumes. Investir dans une deuxième

tour s'impose, mais nous n'avons pas les ressources ni l'accompagnement bancaire. Le conseil d'administration part alors en Chine rencontrer Luo Fei, propriétaire de Biostime, qui lui-même vient en Normandie. Le courant passe immédiatement autour de particularités aujourd'hui évidentes : le lien entre notre terroir si spécifique d'un côté et, de l'autre, ce produit hygiénisé, quasi pharmaceutique qu'est le lait infantile ; la naturalité Normande, garante de la qualité de notre lait.

Biostime propose de participer à l'investissement pour doubler la production. Ils entrent alors au capital social de la coopérative, **nous créons une section « associé non coopérateur » (ANC), et Biostime rentre au conseil d'administration sur ce siège ANC.** Les coopérateurs acceptent ce choix pour plusieurs raisons majeures :

- notre expertise en lait infantile ;
- notre expertise à l'export ;
- le marché chinois est très important ;

- garantie d'un contrat d'export de 15 ans ;
- mais surtout le respect des règles coopératives : un homme ; une voix.

### DE LA CONCERTATION COLLECTIVE À LA PRISE DE DÉCISION

Cette décision a finalement été prise simplement, car elle est la conséquence logique du projet de la coopérative et le fruit évident d'une concertation au fil de l'eau avec les associés coopérateurs. Il a par contre fallu expliquer à notre client ce qu'était notre modèle, que les parts resteraient à leur valeur nominale par exemple.

**Notre assemblée générale comporte dorénavant 3 sections avec 30 délégués plus une section ANC avec notre client Biostime.**

Puis, en 2020, la seconde unité de séchage est à son tour saturée. Dans le même moment, les autorités chinoises réglementent le marché du lait infantile, en exigeant des liens capitalistiques forts entre

le distributeur et l'usine qui produit le lait. Nous avons donc trouvé une solution technique à ces exigences nouvelles : réaugmenter la part de capital détenue par notre client, sans toucher aucunement aux règles initialement posées, et qui elles-mêmes découlent de notre statut coopératif. Et évidemment construire une nouvelle tour de séchage.

Les associés coopérateurs nous ont questionnés sur cette augmentation, mais les garanties sont là, **la gouvernance de la coopérative reste inchangée, le montage est conforme à l'objet et l'intérêt de la coopérative et toute l'activité reste au sein de la coopérative, sans recours à la filialisation.** Par ailleurs, H&H (le nouveau nom de Biostime) sécurise son

approvisionnement, répond aux exigences de son gouvernement, et nous sécurisons nos débouchés avec de nouveaux contrats d'apports long terme. Nos relations privilégiées se renforcent encore.

**Finalement, j'ai l'habitude de dire que nous profitons pleinement de la modernité et de la résilience du modèle coopératif avec cette organisation.**

### LES ENSEIGNEMENTS

La troisième unité de séchage commence à produire en 2024, mais à destination d'autres clients, permettant de limiter l'exposition au marché chinois.

Aujourd'hui, la coopérative Isigny Sainte-Mère est devenue un acteur reconnu inter-

nationalement sur le lait infantile, grâce au codéveloppement et au partenariat avec les Chinois qui a eu un effet de levier et permis la montée en compétence et finalement l'excellence de la coopérative. Autrement dit, **les exigences chinoises nous ont fait grandir, tant dans l'industrie que dans la production amont. Et notre petite coopérative nourrit 2,5 millions de nourrissons chaque jour dans le monde. C'est une énorme responsabilité.**

**Cette expertise nous permet en outre de bien rémunérer le lait pour les associés coopérateurs.**

Et enfin, nous avons créé dans notre bassin 250 emplois en 10 ans, ce qui n'est pas négligeable.

## Les perspectives et les nouveaux défis

Aujourd'hui, nous ne voyons pas encore de déprise laitière majeure sur le territoire de la coopérative. Cependant, le renouvellement des générations devient un sujet, y compris en termes de main-d'œuvre.

De mon point de vue, notre prochain défi sera la durabilité de notre modèle de production de lait. En effet, la production et la transformation laitière consomment de l'énergie. Alors nous sommes en mouve-

ment avec l'investissement déjà réalisé dans une chaudière biomasse, ou encore la réalisation de Cap2ER chez 80 % de nos producteurs. ■

# L'INNOVATION DANS LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE AU SERVICE DES TERRITOIRES RURAUX



**Lucie SUCHET**  
Cheffe du pôle engagement et influence à la FNCuma

## Les Cuma et les collectivités : un partenariat d'avenir

L'alliance entre Cuma et collectivités locales ouvre de nouvelles perspectives pour l'agriculture. Comment ces partenariats peuvent-ils répondre aux besoins des territoires tout en renforçant le modèle coopératif ? Découvrez ici des exemples concrets de cette collaboration prometteuse.

### Les Cuma, « un commun » agricole et rural

En 1966, Edgard Pisani annonçait que les Cuma auraient un rôle important à jouer dans la mise en place d'un « *mode d'organisation plus territorialisé et humanisé* » et qu'elles seraient appelées « *au-delà d'une gestion communautaire du travail à de nouvelles responsabilités vis-à-vis des territoires* ». En 2021, à l'occasion d'une Grande Consultation sur le futur des Cuma lancée par la FNCuma avec Make.org et ayant recueilli 12 000 réponses, 67 % des agricultrices et agriculteurs répondant étaient favorables à la possibilité pour les

collectivités et les associations d'adhérer aux Cuma. Nous y sommes. Comment le partage en commun de machines a pu être facteur d'émancipation, de lien social, de changement de pratiques et aujourd'hui comment ce même partage de machine peut permettre aussi de faire « commun » avec les territoires ruraux dans lesquels sont implantées les Cuma ? C'est l'objet de cet article qui offre une clé de lecture sur une forme de coopération décidément bien à l'étroit dans son acronyme.

### Les Cuma, un support d'éducation populaire au sein de l'agriculture

L'histoire des Cuma croise celle de l'éducation populaire, du JACisme puis du MRJC, qui va contribuer à impulser, notamment à l'Ouest, cette dynamique cumiste. En effet, il ne suffit pas à l'État de créer cette

forme de coopération en 1945 pour que le système marche. Des visionnaires, tels que Pierre Restif, investissent cet outil au service du développement agricole et rural. C'est à ce moment que « la sauce prend » et que les

projets de Cuma se multiplient pour s'enraciner durablement dans la culture agricole. «*La mécanisation met au service des cultivateurs des moyens de mieux servir la vie, mieux travailler le sol, exécuter le travail à des périodes plus favorables, etc. C'est cela qui doit nous guider et pas uniquement la satisfaction d'une machine qui va plus vite, un tracteur plus puissant*», comme l'affirme le dirigeant JACiste René Colson<sup>75</sup>. **Cette pensée que la machine, au cœur des Cuma, n'est qu'un moyen mais pas une fin, fonde leur identité. Formation, changements de pratiques, échanges entre pairs, lieu de socialisation, amélioration de l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle, entraide, vont se développer à grande vitesse à l'ombre des machines.**

La machine, en tant que bien commun partagé, est un support d'éducation populaire pour les agricultrices et agriculteurs tout au long des grandes évolutions de l'agriculture : apprentissage de la prise de responsabilité et de la décision collective, formation à la gestion et à la comptabilité, montée en compétence sur l'informatique, expérimentation de nouvelles pratiques agronomiques, gestion RH, innovations, etc. La Cuma a été

<sup>75</sup> Vincent Flauraud, François Colson et Véronique Lucas, « Les Cuma et la JAC : Quelles contributions des militants jacistes au développement des Cuma » ? 14. Journées de Recherche en Sciences Sociales (JRSS), INRAE; SFER; CIRAD, Apr 2021, Clermont-Ferrand, France.

et reste une école de formation informelle. Elle est régie par les principes de l'éducation populaire<sup>76</sup> :

- contribution à l'émancipation individuelle et collective ;
- attachement du réseau fédératif à une pédagogie active, formalisée par la façon d'animer les Cuma ou de former, pour faire progresser les collectifs reposant sur le principe que chaque personne est porteuse de savoirs, tous étant sachants et apprenants ;
- reconnaissance du droit à l'expérimentation, au « tâtonnement » dans son rôle de laboratoire de l'innovation,
- transformation des pratiques ;
- but non lucratif.

L'ensemble du réseau fédératif des Cuma s'est construit autour du rôle central de l'animatrice et l'animateur de groupes d'agriculteurs, dont l'objectif est moins de conseiller que d'accompagner les groupes d'agriculteurs dans leur fonctionnement et leurs réflexions collectives. En cela, les Cuma sont culturellement proches des autres réseaux associatifs d'éducation populaire (Civam, etc.) où le métier d'animation est central. Mieux se comprendre pour mieux fonctionner ensemble, conduit aussi

<sup>76</sup> Définition issue du rapport, « L'éducation populaire, une exigence du XXI<sup>e</sup> siècle », Christian Chevalier et Jean-Karl Deschamps, CESE, mai 2019.

à progresser ensemble, à faire des projets communs et à transformer les pratiques. La sociologue Véronique Lucas parle d'« agroécologie silencieuse » pour qualifier les changements de pratiques qui s'opèrent au sein de ces collectifs.

Comme l'évoque une brochure sur l'entraide datant de 1959, et dont le message reste valable aujourd'hui : « *Il ne suffit pas d'un statut juridique pour s'entendre. Les rapports humains entre associés sont plus importants que les questions administratives dans cette sorte d'association. Chaque jour il va falloir travailler ensemble, décider de l'urgence à donner.* » Le chercheur Madeg Le Guernic, dans ses travaux en matière de gouvernance coopérative<sup>77</sup>, fait appel au cadre des Communs qui s'applique parfaitement à ce que sont les Cuma, **en percevant « la coopérative non comme un nœud de contrat ou une firme mais une coalition »<sup>78</sup>. On comprend dès lors comment l'éducation populaire, avec ses méthodes, est pertinente dans ce cadre et a pu y trouver aussi un terreau fertile.**

<sup>77</sup> Madeg Le Guernic, « Gouvernance et performance des coopératives en agriculture. Économies et finances », Université Rennes 1, 2021. Français.

<sup>78</sup> Tortia, 2018

## Du bien partagé aux Communs: comment les Cuma vont-elles au-delà de l'intérêt mutuel ?

Les Communs désignent des formes d'usage et de gestion collective d'une ressource ou d'une chose par une communauté. Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie, analyse les institutions qui permettent une exploitation soutenable des ressources naturelles. Comme le souligne Éloi Laurent<sup>79</sup> : « *La révolution des communs dont elle sera à l'origine est à la fois*

<sup>79</sup> Article « Elinor Ostrom : une économiste pour le XXI<sup>e</sup> siècle », Éloi Laurent, *Alternatives économiques*, 17 juin 2022.

*une avancée, mais aussi une redécouverte de formes parfois très anciennes de coopération humaine dans le domaine des ressources naturelles.* » Et c'est à ce moment précis que nous retrouvons la Cuma, en tant que ressource, qui réunit une communauté agricole qui s'auto-organise, s'appuie sur des pratiques et des règles. Madeg Le Guernic, dans ses travaux, établit une similarité des Communs avec les Cuma comme « *communs artéfactuels* ».

Ces coopératives dépassent selon lui l'intérêt collectif des agricultrices et agriculteurs pour revêtir un intérêt général notamment en matière de pratiques agroécologiques. À titre d'exemple, des travaux à paraître en lien avec l'Institut Agro Rennes-Angers démontrent que la présence des Cuma sur le territoire réduit l'utilisation de pesticides. Les causes sont doubles : il y a un effet technologique d'investissement dans des matériels permettant la réduction des pes-

ticides via des discussions collectives sur les choix d'investissement, et il y a un effet sociotechnique des échanges entre pairs sur l'utilisation des matériels agricoles via

l'entraide et le transfert d'expérience, et via l'adoption d'innovations écologiques. Ainsi, selon lui, ces travaux tendent à démontrer que les Cuma, de par ce qu'elles sont,

répondent à un intérêt mutuel et un intérêt général.

## Une forme de coopération appelée à être un trait d'union entre agriculture et ruralité

En 1969, dans le livre blanc des Cuma, le président de la Fédération Nationale des Cuma concluait : « *La Cuma devrait déborder largement son cadre d'activité strictement d'utilisation de matériel, pour aborder l'étape de l'utilisation de l'équipement. Stade suivant : la Cuma devenant le véritable centre de l'activité économique et intellectuelle du village.* » Cela traduit le « projet politique » du mouvement Cuma qui s'est toujours inscrit dans le développement agricole et rural. Dans les années 1970, certaines d'entre elles, afin de permettre aux habitants du village de partir en vacances, font l'acquisition de caravanes. Des Cuma de congélateurs, créées très tôt dans la frise chronologique des Cuma, sont aujourd'hui encore en activité, utilisées parfois en partenariat avec des mairies pour la conservation de repas servis pendant les fêtes de villages. Les Cuma ont été aussi autorisées dans le code rural à opérer le déneigement pour les communes. **On le sait moins, mais le mouvement Cuma a contribué à la création des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) permettant des projets multi-parties prenantes sur des territoires.**

**Aujourd'hui, le lien entre agriculture et ruralité est de plus en plus étroit, et les Cuma jouent un rôle de trait d'union.** Des

bâtiments de Cuma peuvent avoir un double usage et être utilisés en tant que tiers-lieux, permettant d'accueillir des espaces de co-working pour les habitants et de réunion pour les associations et les collectivités. Les Cuma sont sollicitées par les communes pour les activités de co-compostage des biodéchets, en lien avec les unités de méthanisation. Dans d'autres cas, ce sont des alliances uniques qui se nouent entre chasseurs, banques alimentaires et Cuma, à l'instar de l'Aude où les chasseurs fournissent du gibier à la banque alimentaire du département, et la Cuma assure la découpe des carcasses. Des Cuma de Vendée permettent au Père Noël de distribuer ses cadeaux en aménageant un convoi exceptionnel de machines agricoles. Enfin, des Cuma se mobilisent aux côtés des syndicats des eaux pour mettre en place des solutions durables afin de préserver l'eau potable et la santé des sols.

Ces exemples passés et récents pourraient faire l'objet d'une liste aussi longue que le nombre de Cuma. Ils tendent à illustrer que, loin d'être une externalité positive de leur activité, le lien avec la ruralité est constitutif de l'engagement des Cuma qui commence au sein d'un noyau de personnes qui s'unissent pour travailler ensemble, puis s'étend sur le territoire proche.

En conclusion, l'apprentissage du travail en commun, les principes d'éducation populaire et le dépassement de soi qui traversent ces coopératives, les conduisent et les conduiront à être encore plus demain des « Communs » pour l'agriculture et la ruralité en innovant et en s'hybridant. Cette hybridation a déjà commencé dans les territoires ruraux, qui, pour apporter des solutions concrètes sur des problématiques générales, engendre des coalitions inédites entre collectifs d'agriculteurs et d'agricultrices, collectivités et autres acteurs de l'économie sociale et solidaire. ■

# Conclusion



**Guilhem ANZALONE**  
Enseignant-chercheur en  
Sociologie, ESA d'Angers,  
Laboratoire de Recherche en  
Sciences Sociales, Sociologie,  
économie et management

## Vers de nouveaux modèles coopératifs ?

On le sait grâce à de nombreux travaux – en particulier ceux d'Henri Mendras et de Jacques Rémy\* –, l'exploitation familiale est le modèle de référence de l'agriculture française. Elle constitue ainsi son noyau central, le collectif de base pour ainsi dire.

Il est néanmoins difficile de concevoir son existence indépendamment d'autres collectifs tels que les coopératives, qui sont considérées comme le prolongement des exploitations de leurs adhérents. La première partie de ce numéro en témoigne tout particulièrement.

### Les formes coopératives comme condition d'exercice et support d'évolution de l'exploitation

Ces structures constituent le prolongement de l'exploitation dans les activités de vente et commercialisation. L'apparition des coopératives vise à renforcer l'action des agriculteurs dans ce domaine. La création d'un droit spécifique et plus largement l'encouragement des pouvoirs publics après la Seconde Guerre mondiale a pour objectif d'améliorer une organisation du secteur perçue comme inefficace. Il s'agit notamment de modifier un rapport de force avec les autres acteurs des filières agro-alimentaires qui est défavorable aux agriculteurs. En effet, le développement des coopéra-

tives et organisations de producteurs a pour but de rééquilibrer les relations commerciales entre des producteurs atomisés et des intermédiaires qui bénéficient d'une asymétrie d'information. Les structures coopératives constituent ainsi l'un des principaux piliers des politiques de modernisation de l'agriculture de l'après-guerre, en lien avec l'industrialisation de la transformation et la massification des ventes (en grandes surfaces notamment). De même, les Cuma ont joué un rôle clé dans la mécanisation de l'agriculture impulsée dans le cadre du plan Marshall.

\* P. Mundler, J. Rémy, J. (2012), «L'exploitation familiale à la française: une institution dépassée?», *L'Homme et la société*, n° 183-184(1), p. 161-179; H. Mendras (1992), *La fin des paysans: Suivi d'une réflexion sur la fin des paysans vingt ans après*, Actes Sud.

Le prolongement de l'exploitation pose cependant question lorsqu'elle s'autonomise de celle-ci.

La deuxième partie de ce numéro traite de l'engagement de ses membres dans la coopérative. Elle pointe entre autres la distanciation qui peut s'opérer entre elle et ses adhérents, au fur et à mesure de sa croissance, mais aussi de la place grandissante du conseil d'administration au détriment de l'assemblée générale. Dans le cadre de leurs activités de commercialisation, les coopératives participent à un système de compétition économique plus large ; cela se manifeste entre autres par la création de filiales de droit privé et par la répercussion des contraintes de marché sur leurs adhérents.

---

*Le développement des coopératives et organisations de producteurs a pour but de rééquilibrer les relations commerciales entre des producteurs atomisés et des intermédiaires qui bénéficient d'une asymétrie d'information.*

---

## La coopération pour l'installation et l'exercice du métier

---

*Si la majorité des agriculteurs actuels ont des parents qui étaient agriculteurs, cette catégorie socioprofessionnelle se caractérise par une mobilité sociale importante, car trois enfants d'agriculteurs sur quatre optent pour un métier différent.*

---

Plusieurs articles décrivent la double qualité et donc les deux modes d'engagement des agriculteurs dans une coopérative, à la fois membre et usager, avec donc des intérêts distincts et potentiellement contradictoires. Le maintien de la vie collective au sein de la structure est donc un enjeu fort, dans les coopératives en général comme dans les Cuma en particulier.

Ces structures visent à dépasser la simple acquisition en commun de matériel pour partager une vision et des valeurs dans leur fonctionnement. C'est par exemple la conception du travail et du travail bien fait, qui peut cristalliser des conflits ou bien établir une base partagée de collaboration ; cette question se pose d'autant plus que les Cuma ont un recours croissant au salariat. Elles se conçoivent comme des groupes de développement, et participent aux côtés d'autres organisations au développement territorial (dimension constitutive de la mission des coopératives) et à la transition agro-écologique.

Comme le souligne Lucie Suchet dans ce numéro, les Cuma constituent « un support d'éducation populaire au sein de l'agriculture ». Même si leur portée peut être limitée par des effets de sélection, les coopératives sont ainsi le cadre d'échanges entre pairs, primordiaux dans l'initiation et la pérennité de changement de pratiques.

Si le renouvellement des agriculteurs est aujourd'hui une question brûlante, c'est notamment parce que la transmission familiale des exploitations a perdu de son évidence. On observe une diversification des trajectoires des enfants d'agriculteurs aux stades des études et des premiers emplois qui leur ouvrent d'autres opportunités professionnelles. L'âge à l'installation recule

Au-delà de leurs fonctions de base, les coopératives jouent un rôle plus large et plus fondamental dans l'accompagnement des exploitants et des exploitations. Il est particulièrement visible dans des périodes clés de leur trajectoire, de l'installation à la fin de carrière, qui sont des phases charnières de la reproduction et de la transformation des modèles agricoles. Là encore, la deuxième partie de ce numéro pointe l'enjeu du renouvellement des chefs d'exploitation, qui conditionne évidemment le renouvellement du sociétariat de ces organisations.

---

*Le maintien de la vie collective au sein de la structure est donc un enjeu fort, dans les coopératives en général comme dans les Cuma en particulier.*

---

en conséquence et un nombre important d'enfants d'agriculteurs s'orientent vers d'autres secteurs d'activité. Rappelons que si la majorité des agriculteurs actuels ont des parents qui étaient agriculteurs, cette catégorie socioprofessionnelle se caractérise par une mobilité sociale importante, car trois enfants d'agriculteurs sur quatre optent pour un métier différent.

Le repreneur « naturel » de l'exploitation se fait plus rare, ce qui peut conduire à des variations autour de la transmission familiale canonique. Cela a pour effet de mettre en lumière des mécanismes qui restaient jusque-là largement implicites au sein du cercle familial, et de mieux comprendre en conséquence le rôle que peuvent jouer les collectifs coopératifs en agriculture.

*La transmission recèle  
une triple dimension :  
c'est à la fois celle  
d'appétences et de  
compétences pour le métier,  
celle du statut de chef  
d'entreprise et enfin celle  
d'un patrimoine productif.*

Céline Bessière<sup>80</sup> montre que la transmission recèle une triple dimension : c'est à la fois celle d'appétences et de compétences pour le métier, celle du statut de chef d'entreprise et enfin celle d'un patrimoine productif. Cette grille d'analyse nous permet de mieux comprendre la diversité des configurations, qu'il s'agisse de transmissions familiales que l'on pourrait qualifier de partielles dans la mesure où elles ne couvrent pas ces trois dimensions, ou bien de transmissions non familiales. La cession de l'exploitation à un candidat n'appartenant pas à la famille peut s'apparenter à une « adoption professionnelle », ce qui met en lumière les ressources et compétences habituellement transmises de manière implicite.

Dans ce contexte, les cédants ne sont pas les seuls acteurs de ces processus ; et c'est dans cette perspective que les structures coopératives peuvent jouer un rôle décisif

pour le développement et la pérennité des exploitations adhérentes.

De manière autonome ou en lien avec d'autres acteurs du secteur, elles proposent divers dispositifs favorisant l'accès à des ressources économiques, financières, techniques, administratives, foncières, etc., parfois même dans le cadre d'un service dédié à l'installation et à la transmission. Plusieurs articles en rendent compte dans ce numéro. Les coopératives agricoles apportent notamment un soutien financier sous la forme d'avance de trésorerie, de subvention, ou de garantie bancaire. Elles accompagnent l'agriculteur dans ses démarches administratives, que ce soit dans la constitution de dossiers PAC ou FranceAgriMer, de labels ou d'autres certifications ; fait notable, leur action concerne aussi la gestion des ressources humaines, dimension dans laquelle les agriculteurs sont historiquement moins formés.

L'accès au foncier pour les agriculteurs est enfin un autre domaine dans lequel les coopératives déploient toute une gamme d'outils innovants. C'est le cas de dispositifs de portage foncier auxquels peuvent s'associer des acteurs publics et privés, sous la forme de SCIC par exemple. On peut également mentionner le travail des Coopératives d'Installation en Agriculture Paysanne (CIAP) – avec des statuts tels que SCIC ou SA coopérative – dont l'objectif est d'accompagner des candidats non issus du milieu agricole vers l'installation. Leur action vise en particulier à doter ces candidats des ressources professionnelles, territoriales et commerciales qu'ils ne peuvent acquérir dans leur cercle de proches. Elle s'appuie entre autres, pour cela, sur des agriculteurs des territoires et filières pouvant servir de tuteur ; l'insertion dans des collectifs et des structures coopératives étant justement une ressource utile à ces nouveaux agricul-

Ce faisant, les différentes structures coopératives interviennent non pas seulement dans le prolongement des exploitations mais bien au cœur de leur organisation. Plusieurs contributions de l'ouvrage collectif *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*<sup>81</sup> décrivent l'importance de différentes formes d'association entre pairs, et notamment de structures coopératives.

*Les différentes structures  
coopératives interviennent  
non pas seulement dans  
le prolongement des  
exploitations mais bien  
au cœur de leur  
organisation.*

Les Cuma dites « intégrales » (proposant à leurs adhérents tout le matériel nécessaire du travail du sol à la récolte) permettent de mutualiser du matériel mais aussi de la main-d'œuvre (directement ou en lien avec un groupement d'employeurs, et même du foncier (via des assolements en commun réalisés par exemple dans le cadre d'une société en participation). Cette intrication est incontournable dans les coopérations agricoles de production, qui sont décrites par Véronique Lucas, Pierre Gasselín et des membres de la FNCUMA comme une superposition des formes organisationnelles aux périmètres et statuts juridiques divers<sup>82</sup>.

L'activité agricole ne se limite pas aux frontières de l'exploitation mais s'étend bien à des collectifs entre pairs appuyés le plus souvent sur des mécanismes coopératifs.

<sup>81</sup> P. Gasselín, J.-P. Choisis, S. Petit, F. Purseigle, S. Zasser (2014), *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*, EDP Sciences.

<sup>82</sup> V. Lucas, P. Gasselín, F. Thomas, P.-F. Vaquié (2014), « Coopération agricole de production : quand l'activité agricole se distribue entre exploitation et action collective de proximité », In P. Gasselín, J.-P. Choisis, S. Petit, F. Purseigle, S. Zasser (Éds.), *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*, p. 201-222, EDP Sciences.

<sup>80</sup> C. Bessière. (2010), *De génération en génération. Arrangements de famille dans les entreprises viticoles de Cognac*, Raisons d'Agir.

Même s'ils ne s'inscrivent pas forcément dans ces configurations particulières, les différents témoignages recueillis dans ce

numéro soulignent l'apport des structures coopératives dans la mutualisation et la répartition du travail, dans l'intégration

au milieu professionnel et au territoire, etc.

## Les formes coopératives comme cadre renouvelé d'exercice de l'activité agricole ?

Dans cette période de fortes évolutions, on pourrait identifier un point de bascule en direction des formes collectives d'exploitation agricole. La situation actuelle se caractérise par des aspirations de la part de candidats à l'activité agricole qui pourraient sembler paradoxales, alliant individualisation de la démarche et projet collectif. L'accès au métier étant de plus en plus dégagé de l'appartenance à une filiation ou à une cellule familiale, les candidats cherchent à maintenir cette autonomie dans le choix de leur insertion dans des collectifs. C'est ainsi que l'on pourrait expliquer la contradiction apparente entre le nombre de candidats qui cherchent toujours à s'installer et le nombre de places encore vacantes dans des GAEC en recherche d'associés. On peut penser que ces candidats souhaitent réaliser un projet individuel dans un cadre collectif mais sans chausser les bottes du sortant, c'est-à-dire reprendre une place qu'ils n'auraient pas participé à définir.

Plus généralement, le renouvellement attendu de la population agricole est susceptible de porter de nouvelles conceptions du métier, qui pourraient trouver une concrétisation dans la remobilisation ou la création de structures coopératives de production, avec des statuts tels que la SCAEC ou la SCOP, évoquées également dans ce numéro. Les trajectoires professionnelles des agriculteurs récemment installés se caractérisent plus particulièrement par des expériences salariées, que ce soit dans ou en dehors du secteur agricole. Avec l'individualisation des projets agricoles, l'hétérogamie progresse (le conjoint

de l'agriculteur exerçant une autre activité). On peut faire en conséquence l'hypothèse d'une diffusion de normes professionnelles marquant la banalisation du métier d'agriculteur, dans le sens où il perdrait en spécificité pour se rapprocher des autres métiers. Une séparation plus nette entre vie privée et vie professionnelle apparaît comme une attente forte, s'exprimant dans la préservation de temps libre le week-end, la prise de congés. Des dispositifs de protection sociale du régime général de la Sécurité sociale tels que l'assurance maladie ou l'assurance chômage peuvent être vus comme plus pertinents que ceux du régime agricole. Plus fondamentalement encore, une partie des nouveaux agriculteurs voient moins leur entrée dans le métier comme une vocation mais plutôt comme une étape dans leur carrière professionnelle.

La troisième partie de ce numéro explore les dispositifs par lesquels ces aspirations nouvelles peuvent trouver des réponses dans des formes coopératives. Le premier article questionne ainsi l'accès, l'appropriation et la transmissibilité du capital : il montre comment la conception traditionnelle et majoritaire de l'entreprise agricole peut être contournée pour faciliter l'entrée et la sortie des structures d'exploitation, en adéquation avec la diversification des carrières. Ces pratiques sont également une réponse à la capitalisation croissante des exploitations agricoles, qui rend leur transmission plus difficile. Cela implique par ailleurs de privilégier la rémunération du travail, y compris par le financement de la retraite par cotisation plutôt que par la constitution d'un capital. Charles Guillaume

et Éric Mastorchio mettent également en évidence une logique de « propriété d'usage », typique de la forme coopérative, qui peut être appliquée à l'activité de production agricole. De telles stratégies peuvent déjà être mises en œuvre dans le cadre de différents statuts, comme le GAEC ou l'association loi 1901.

Le deuxième article, consacré à la SCAEC, évoque également la SCOP ou la Cuma intégrale. Notons que cette logique a des répercussions sur la gouvernance des organisations, confiée à la « collectivité des utilisateurs », toujours selon ces auteurs. Des difficultés peuvent cependant apparaître en raison de l'inadéquation de certaines caractéristiques de ces statuts aux dispositifs des politiques publiques. Par ailleurs, les perspectives de développement portées par les mouvements coopératifs agricoles peuvent aussi diverger, par exemple entre la réhabilitation de statuts existants mais peu mobilisés comme la SCAEC, et l'adaptation aux spécificités du monde agricole de statuts génériques comme la SCOP.

---

*Le renouvellement des actifs agricoles est réciproquement lié à la revitalisation de la vie coopérative au sein des structures, qui doivent assurer avec inclusivité la diversification de leurs membres.*

---

Ces formes coopératives sont aujourd'hui très marginales dans le paysage agricole français, et rien ne dit qu'elles soient amenées à s'imposer largement dans le futur.

Elles dessinent néanmoins des perspectives de pérennisation du modèle d'exploitant agricole tout en le faisant évoluer en profondeur. Le renouvellement de la population agricole semble en effet conditionné à des transformations importantes des conceptions et des modalités d'exercice du métier. La capitalisation des exploitations agricoles effectuée le long de lignées fami-

liales privilégie la dimension patrimoniale et limite la capacité des candidats à accéder à cette activité.

À l'inverse, l'adoption de conditions de travail plus répandues dans le monde du travail ouvre alors un vivier élargi au sein de la population active. Le renouvellement des actifs agricoles est réciproquement lié à la revitalisation de la vie coopérative au sein des structures, qui doivent assurer avec inclusivité la diversification de leurs membres. Par le transfert de savoirs et les échanges entre pairs, ces organisations collectives ont un rôle à jouer dans

le maintien et l'amplification de dynamiques collectives agricoles permettant de répondre à des enjeux globaux tels que la transition agroécologique. En outre, comme l'indique Lucie Suchet dans l'article précédent, les formes coopératives de production (comme les Cuma ou les SCIC par exemple) peuvent être un support de coopération avec des acteurs divers sur le territoire, qu'il s'agisse de collectivités, d'associations ou de citoyens, et renouveler ainsi les relations entre agriculture et société autour de biens communs. ■

Ce document, élaboré par les équipes de La Coopération Agricole et de la FNCuma, a bénéficié des recommandations du comité scientifique d'évaluation commun à ces deux structures. Présidé par Gilles Trystram, il étudie particulièrement nos actions de développement financées par le CASDAR.

Le comité éditorial est composé de Hervé Bossuat, Audrey Terlynck et les membres du Comité Scientifique d'Évaluation.

Vos contacts si vous souhaitez proposer des articles : Audrey Terlynck à [LaCooperationAgricoleaterlynck@lacoopagri.coop](mailto:LaCooperationAgricoleaterlynck@lacoopagri.coop) et Hervé Bossuat à [la FNCuma herve.bossuat@cuma.fr](mailto:la FNCuma herve.bossuat@cuma.fr)



**Construisons en commun l'avenir de chacun**



[www.lacooperationagricole.coop](http://www.lacooperationagricole.coop)



La responsabilité du ministère en charge de l'Agriculture ne saurait être engagée.