

# J O U R N É E S   G E S T I O N

**mardi 13 et mercredi 14 novembre 2012**  
Séminaire de clôture FSE



**Travailler ensemble et vivre ensemble  
dans un contexte d'incertitude**



**Pierrefontaine-les-Varans dans le Doubs**

# « Travailler ensemble et vivre ensemble dans un contexte d'incertitude »

C'est à ce thème riche qu'invitaient à réfléchir les Journées Gestion 2012. Organisées pour cette édition par l'AFOCG du Doubs et l'InterAFOCG les 13 et 14 novembre derniers, ces deux jours de rencontres et d'échanges ont rassemblé à la Maison familiale rurale de Pierrefontaine-les-Varans dans le Doubs cent trente membres des réseaux AFOCG et partenaires. Les Journées de Gestion sont un des temps forts du programme national d'appui à des formations innovantes mis en place par l'InterAFOCG : « Programme gestion : préparer les systèmes de demain ».

Jean-François Jacquemot, président de l'AFOCG du Doubs et administrateur InterAFOCG, a rappelé dans son mot d'accueil que depuis deux ans le réseau des AFOCG travaille sur la question de l'incertitude, « *il nous a donc semblé opportun d'aborder ce thème sous l'angle du travailler ensemble et vivre ensemble* ». En effet, le réseau a entamé en 2011-2012 une réflexion sur la gestion en situation d'incertitude au niveau des fermes. Dans un contexte économique, social et environnemental complexe où les repères sont chambou-

lés, les pratiques de pilotage des exploitations évoluent. Les marges de manœuvre sont plus restreintes et les professionnels souhaitent prendre du recul face à la complexité de leur situation qui accentue la difficulté de prendre des décisions. Ils sont face à des choix, des décisions à prendre, sans avoir l'impression de toujours disposer des éléments pour le faire.

## UNE RÉFLEXION SUR L'INCERTITUDE NÉE D'UN TRAVAIL DE PLUSIEURS ANNÉES

En analysant différents exemples de crises et de créativité dont font preuve des agriculteurs/-trices pour les dépasser, les adhérents et les animateurs-formateurs se sont rendu compte que certaines situations de crise étaient liées aux incertitudes et aléas bouleversant les systèmes de production. Autre constat : les fermes ne sont plus gérées comme avant car les mutations actuelles (dans le champ agricole mais aussi sociétal) rendent impossible toute progression linéaire des idées et des projets. Ces incertitudes sont de différentes

2

## QUELLES SONT LES INCERTITUDES SUR VOTRE FERME AUJOURD'HUI ?

Réflexion menée par 4 agricultrices et 2 agriculteurs du Comité de pilotage

*« Nous avons besoin d'anticiper afin de minimiser les aléas. La marge de manœuvre a profondément diminué et le moindre faux-pas peut provoquer des difficultés financières sur l'exploitation. »*

*« Des projets, c'est important pour ne pas tomber dans une routine et s'adapter à l'environnement qui bouge. Mais aussi pour faire émerger ou développer nos compétences, nos capacités à inventer, innover. C'est essentiel pour trouver un épanouissement. »*

### REVENUS CONVENABLES

- difficulté à prévoir le revenu de l'année suivante (climat, maladies, cours des produits...)
- maintien des prix de vente par rapport à l'augmentation des charges
- peu de marges de manœuvre en cas de frais exceptionnels

### ALEAS CLIMATIQUES

(dont disponibilité de la ressource en eau)

### CONTEXTE

- fin des quotas ?
- spéculation sur les matières premières
- volatilité des prix
- charges qui augmentent

### TRANSMISSION

- Quel avenir pour les petites exploitations ?
- Comment nos enfants ou des repreneurs pourront vivre de leur métier ?
- Transmettra-t-on pour un agrandissement ou une installation ?

### CONCURRENCES

- surproduction sur un territoire entraînant une baisse des prix et/ou un débouché pas assuré
- « bios opportunistes » qui tirent les prix vers le bas

### TRAVAIL

- gestion de la main d'œuvre (choisir, former et garder ses salariés)
- organisation par rapport à un nombre d'heures important
- pénibilité du travail : jusqu'à quand on pourra continuer à ce rythme ?

### FRAGILITES

- Humaines (divorces, temps familial réduit...)
- Fusion des coops, organismes agricoles
- « GAEC » sur le fil



natures (cf. schéma ci-dessous) ; il peut s'agir d'incertitudes « externes » comme la prise en compte croissante de l'environnement par les acteurs non agricoles et le souhait des agriculteurs de faire évoluer leurs pratiques agronomiques pour répondre aux attentes de la société. Techniques culturales simplifiées, passage en bio, rotations... sont autant de changements qui demandent une grande technicité, parfois une réelle re-

mise en cause des apprentissages passés (scolaires...) et qui ont des incidences sur l'ensemble du système (technico-économique, agronomique, zooteknique, social...). Les agriculteurs, face à ces changements, ont besoin de se réapproprier les bases agronomiques, d'échanger entre pairs, de mesurer les incidences pour mieux les appréhender et pour réorganiser leur système (cf. encadré *Le collectif pour faire face au changement*).

## VISITE DE TERRAIN

### LE COLLECTIF POUR FAIRE FACE AU CHANGEMENT

Philippe Jouillerot est installé depuis 1989. Sur 64 ha, il produit aujourd'hui du lait à Comté, transformé à la coopérative de Sancey le Long, des céréales et des génisses pour l'exportation. En exploitation individuelle depuis 1997, Philippe a également été pendant quatre ans en Gaec. « *En fait, en travaillant avec mon associé, on s'est aperçu qu'on n'était pas sur la même longueur d'onde et on a décidé d'arrêter avant de se taper dessus !* », se souvient Philippe. Mais, ce n'est pas pour autant qu'il a arrêté toutes démarches collectives, loin de là ! Cet ancien président du CDJA a, à l'heure actuelle, des responsabilités syndicales, est coopérateur dans une fruitière, a participé à la création du GIE de producteurs « La Corbeille Paysanne » et est également élu local ! Le développement de la vente directe via le GIE ou encore la mise en place d'un atelier veaux sous la mère pour compléter ses revenus quand le besoin s'en est fait sentir, sont quelques unes des décisions prises par Philippe ces dernières années. Celui qui se considère comme « *l'utilisateur premier de sa comptabilité* » et qui s'attache à la faire lui-même, « *en circuit court* », fait passer le collectif avant tout. On dit d'ailleurs de lui que « *dès qu'il raisonne, c'est en termes de collectif et de retombées pour ses voisins* ».

« *Pour gérer mon exploitation, je me base en premier lieu sur ma comptabilité pour analyser mes chiffres tout en tenant compte de l'environnement proche. Réfléchir à plusieurs, comparer et échanger peut rassurer et permettre d'aborder plus sereinement l'incertain. Partager en groupe et me laisser interpeler par les autres m'aide à vérifier mes propres motivations. Enfin, il faut aussi être à l'écoute de ce qui se passe, se tenir informé et être acteurs dans des réseaux.* »

●●● ●●● Mais les incertitudes peuvent également être d'ordre « interne ». Par exemple, l'association de plusieurs personnes autour d'un même projet (Gaec, magasin de producteurs, atelier de transformation...) ne se fait pas sans réflexion, règles et consensus. Dans un collectif, la taille du groupe, l'arrivée de nouvelles personnes... entraînent le besoin de redéfinir régulièrement les valeurs et objectifs de l'association. C'est-à-dire pour chacun de prendre le temps de redéfinir ses attentes vis-à-vis du projet commun, de mieux connaître les problématiques et attentes des autres et de trouver un fonctionnement adapté. L'articulation entre les besoins de chacun et ce qu'ils sont prêts à porter ensemble constitue le socle du projet collectif car entre travailler et construire ensemble, il y a une étape à franchir. Ce pas supplémentaire est le ciment des projets durables. (cf. encadrés *Valoriser les compétences de chacun dans un contexte familial et S'adapter pour concilier les attentes de chacun*)

4

### INTÉGRER LES ÉVOLUTIONS TOUT EN GARDANT LE « CAP »

Plus que jamais, la compréhension des résultats économiques est un gage de décisions stratégiques mais les agriculteurs/-trices constatent que cela n'est plus suffisant. La gestion des exploitations demande une réelle

prise en compte de l'environnement, l'identification d'opportunités et de marge de manœuvre et/ou sécurité. Pour autant, cette « ouverture » doit se faire en gardant une vision cohérente de la ferme et en mettant au centre les objectifs et valeurs des personnes qui y travaillent. Une des questions qui anime alors le travail des AFOCG est de savoir comment accompagner les agriculteurs/-trices dans leurs questionnements dans un environnement en mutation.

### LE DOUBS, UN DÉPARTEMENT AGRICOLE FAÇONNÉ PAR LES COOPÉRATIVES

Dans les AFOCG, la formation en groupe, globale et collective, sur des démarches et outils d'aide à la décision, est une forme d'accompagnement des individus partant d'une réflexion centrée sur les agriculteurs et les exploitations. Quel territoire mieux que le Doubs pouvait illustrer cette démarche ? « *L'agriculture de notre département a depuis longtemps fonctionné sous l'angle du "travailler ensemble et vivre ensemble" et le collectif a façonné l'activité agricole d'aujourd'hui* », rappelait Jean-François Jacquemot. Dans ce département, les exploitants travaillant dans un Gaec sont plus nombreux que ceux installés en individuel et l'élevage de bovins lait est omniprésent. Sur les 3 400 exploitations que compte le berceau des fruitières à

#### VISITE DE TERRAIN

### VALORISER LES COMPÉTENCES DE CHACUN DANS UN CONTEXTE FAMILIAL

Pascale et Patrick Jeannin ont créé une EARL en 1996. Aujourd'hui installés sur la commune de Vauclose, ils produisent du lait bio. En avril 2012, l'exploitation est devenue le Gaec de Bellevue suite à l'installation de leur fils Loïc, ancien étudiant de l'Enil de Poligny, qui transforme maintenant le lait sur la ferme familiale. Le développement de l'activité fromagère a nécessité l'évolution de l'outil de travail (construction d'une fromagerie, circulation du lait sur l'exploitation...) et la réorganisation du travail des trois associés (calage de la traite sur le rythme de la fromagerie, vente directe, recherche de débouchés...). Loïc et ses parents n'habitent pas ensemble mais se côtoient tous les jours au moins au petit déjeuner et au déjeuner. Patrick reconnaît que le travail joue sur les relations familiales : « *De parents-enfant on est passé à associés... Il est parfois compliqué de faire la part des choses entre le travail et la vie de famille. Il est primordial de faire attention aux motivations des uns et des autres.* »

Si la qualité du lait reste un souci permanent, Pascale estime néanmoins que « *transformer son produit, ne plus être que producteur de lait, ça change l'approche du métier de paysan* ». Les membres de la famille ont su se faire confiance pour se lancer dans cette aventure, atypique dans la région. L'objectif est aujourd'hui d'arriver à lisser les pics d'activité tout en ayant une qualité homogène toute l'année.

Fromagerie LAVIRON  
• COMTE  
• BEURRE





Comté, près de 2 600 mettent en valeur quelque 154 000 hectares de prairies (70 % de la SAU départementale) et livrent leur lait dans une centaine d'ateliers de transformation dont 79 coopératives. La filière Comté, le système coopératif en place (les premières fruitières remonteraient à plus d'un millénaire...) et les autres AOP locales (Mor-

bier et Mont d'Or) ont relativement bien préservé les professionnels des fluctuations que les marchés agricoles ont connu ces dernières années. Néanmoins, la disparition des quotas laitiers ne sera pas sans impact pour l'agriculture de ce territoire ni pour cette filière aujourd'hui très bien organisée et qui s'y prépare.

## VISITE DE TERRAIN

### S'ADAPTER POUR CONCILIER LES ATTENTES DE CHACUN

Anne et Sandrine Moreau sont arrivées de Corrèze dans le Doubs au début des années 1990. Associées dans l'EARL de la Grafouillère, les deux sœurs font de l'élevage (chèvres avec transformation fromagère, volailles et porcs) et tiennent une ferme auberge qui valorise les productions de la ferme. De natures différentes et plus ou moins intéressées par tous les ateliers, elles envisagent aujourd'hui de séparer les activités de la ferme en deux exploitations individuelles pour pouvoir continuer de travailler ensemble. Cette solution, fruit d'une longue démarche et de beaucoup de moments de doute semble aujourd'hui convenir à Anne et Sandrine qui continueront de travailler sur le même lieu. L'une s'occupera de la partie élevage de chèvres et transformation fromagère, pendant que la seconde, plus intéressée par les contacts avec les clients gèrera l'auberge et la production de volailles.



## lexique

- AFOCG**: Association de FORMation Collective à la Gestion
- AOP**: Appellation d'Origine Protégée
- CDJA**: Centre Départemental des Jeunes Agriculteurs
- EARL**: Exploitation Agricole à Responsabilité Limitée
- Gaec**: Groupement agricole d'exploitation en commun
- GIE**: Groupement d'Intérêt Economique
- SAU**: Surface Agricole Utile
- Scop**: Société coopérative ouvrière de production, renommée Société coopérative et participative depuis 2010 par la Confédération générale des Scop.

## UN QUESTIONNEMENT À TOUTES LES ÉCHELLES

L'exemple de la production de Comté ou encore celui du GIE Bio Comtois, rassemblant des céréaliers bio du département (si, si, au milieu de toutes les prairies, quelques hectares sont emblavés !), des minotiers et des boulangers, illustrent des façons de travailler collectivement à l'échelle d'un territoire. Mais la question du « *travailler ensemble et vivre ensemble* » se pose à de multiples niveaux d'autant plus que les incertitudes vécues sont elles-mêmes de natures différentes (cf. ci-contre). Travailler en famille, entre époux, touche à la sphère la plus intime des personnes. La problématique peut également être considérée à l'échelle de l'exploitation, où elle se pose sous de nombreuses formes notamment pour les associés, et entre exploitations d'un même environnement ou d'une même filière de production. L'intervention à ces Journées Gestion 2012 de membres de l'association allemande d'accompagnement des agriculteurs en situation de crise, la BAG (cf. encadré ci-dessous), et la présence de représentants de la fondation espagnole IVIFA avec laquelle l'InterAFOCG échange sur l'accompagnement des agriculteurs dans un contexte d'incerti-

tude, témoignent du fait que ce questionnement sur le « *travailler ensemble et vivre ensemble dans un contexte d'incertitude* » dépasse largement les frontières de nos territoires...

« *Ce thème du "travailler ensemble et vivre ensemble" nous interpelle chacun dans notre quotidien, dans nos associations, mais interroge également notre pratique de réseau : "Qu'avons nous à partager et comment?"* », s'est interrogé le président de l'InterAFOCG, Daniel Fillon. Car, c'est aussi de cela qu'il s'agit lors des Journées Gestion : valoriser les actions de formation innovantes internes au réseau par les témoignages de ceux qui les font vivre, animateurs et adhérents. Les formations présentées en binômes lors de ces journées sortent effectivement du cadre des activités de formation à la comptabilité, gestion et fiscalité ; elles sont plus larges et ne s'appuient pas forcément sur « du chiffre ». Pour Jean-François Jacquemot, « *cela nous permet d'élargir notre champ de vision et de nous ouvrir à de nouvelles idées et de repartir avec de l'énergie* ». Faire vivre la dynamique de réseau, s'appuyer sur les autres associations, partager les réussites et les échecs ne peuvent que renforcer chacune des AFOCG dans un contexte où le monde associatif se trouve lui-même dans de grandes incertitudes ●

6

### FORMER LES BÉNÉVOLES À L'ACCOMPAGNEMENT DES SITUATIONS DE CRISE

La BAG, association allemande d'accompagnement des agriculteurs en situation de crise, intervient auprès des familles agricoles à tous les niveaux : économique, social, familial, juridique... Les conseillers, bénévoles de l'association, sont là pour accompagner les agriculteurs selon une approche basée sur plusieurs principes : la personne au centre du processus d'accompagnement ; l'autonomie des personnes cherchant des conseils ; l'aide à la prise en charge ; l'anonymat et la confidentialité et la mise en lien avec d'autres organisations. Formés tout au long de leur engagement bénévole, les conseillers interviennent toujours en binôme mixte auprès des agriculteurs qui les sollicitent. La plupart des problèmes rencontrés concernent la famille : conflits de générations, de couples, mauvaise entente familiale, développement de l'exploitation, problèmes financiers, psychologiques, de transmission de l'exploitation, dettes, santé, divorces, décès (dont une moitié de suicides). L'accompagnement individuel et parfois collectif qu'ils proposent n'est pas orienté vers la recherche directe et immédiate de solution, mais est axé sur le processus. Le postulat de base est que chaque individu est capable de trouver les solutions en lui-même mais qu'il a parfois besoin d'aide. Le fonctionnement de la BAG se rapproche un peu de celui de Solidarité Paysans, notamment en ce qui concerne la formation des bénévoles qui interviennent auprès des familles. Avec quelques années de recul, le partenariat mis en place avec la BAG a permis au réseau des AFOCG de beaucoup progresser sur la dimension humaine et familiale de l'accompagnement des personnes, comme en témoignent les formations mises en place dans le Quercy, le Rhône ou le Puy de Dôme qui s'adressent aussi aux conjoints.

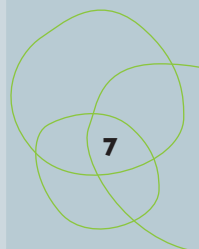


DR



Travailler ensemble et vivre ensemble dans un contexte d'incertitude peut se décliner à plusieurs échelles

Au-delà de la sphère qui concerne directement le couple et la famille, les conjoint(e)s interviennent le plus souvent dans le processus de prise de décisions et dans le choix des grandes orientations. Dans le contexte de l'agriculture familiale, les vies professionnelle et familiale sont très souvent imbriquées, même si de plus en plus de conjoint(e)s travaillent à l'extérieur. Certaines formations proposées par les AFOGC s'adressent d'ailleurs à des couples mais aussi à toutes les personnes concernées par la ferme car le ou la chef d'exploitation n'est pas le seul maître à bord.



## Des formations à différents niveaux et des valeurs communes

Le « Programme gestion : vers les systèmes de demain » est né en 1997 d'un constat : être autonome sur sa comptabilité, lire et interpréter ses chiffres, c'est bien mais peut-être pas toujours suffisant pour développer une réflexion globale sur son exploitation et se situer par rapport aux enjeux du moment. De là est venue l'envie d'organiser des formations qui prendraient en compte dans leur approche les interactions entre trois dimensions : l'exploitation, la personne, le groupe familial ou sociétaire et le milieu, l'environnement. « C'est tellement facile de blinder des formations d'aspects technico-économiques... Mais il faut aller plus loin, au-delà des chiffres pour aller vers l'humain et penser la personne dans sa globalité, ce qui n'est pas toujours simple », résume Daniel Fillon, président de l'InterAFOGC. La tête de réseau encourage et appuie les AFOGC dans l'organisation de formations innovantes (par le thème et la démarche adoptée) qui sont discutées et dont la pertinence est validée par un Comité de pilotage national. « Notre rôle est de définir des orientations pour nous assurer que les formations proposées vont vers des approches globales, explique Pascale

Morin, administratrice en Gironde et membre du Comité de pilotage du Programme Gestion depuis 2007. *Les Journées Gestion, qui sont faites pour échanger et faire émerger des problématiques communes rencontrées par les AFOGC, ne sont que "la partie émergée du Programme Gestion".* » Lors de ces journées, il ne s'agit nullement d'apporter des solutions toutes faites mais de laisser émerger des idées et des convictions à confronter aux envies, contextes et impératifs de chacun. Les formations organisées dans le cadre de ce programme concernent aussi bien des thèmes d'économie-gestion, que de développement territorial, le changement de pratiques, la réglementation ou encore la communication. Toutes prennent en compte l'humain dans son environnement et sont empreintes d'une culture de l'accompagnement dans laquelle l'idée est, dans un cadre collectif, de permettre aux personnes de se conscientiser pour trouver elles-mêmes des solutions. « Cette posture est notre marque de fabrique ! » Plusieurs valeurs et principes méthodologiques sont également communs aux formations.



## PARTIR DES BESOINS ET ATTENTES DES ADHÉRENTS

Patrick est installé en Gaec dans le Rhône sur des productions fruitières et de volailles, en vente directe. Sur les conseils de son associé, Marc, il a participé à la formation : « A la découverte du dossier de gestion », organisée par l'AFOCG du Rhône. Son objectif était d'acquiescer des repères en gestion de l'exploitation (comprendre les documents issus d'une comptabilité, identifier des critères de résultats pour prendre des décisions, réfléchir avec son associé aux évolutions de l'exploitation...). « Je ne gérais absolument pas les aspects de compta gestion, c'est mon associé qui faisait tout. Je n'avais aucun repère quant aux postes de dépenses, ni même une idée de notre chiffre d'affaires... », explique-t-il. Je trouvais que mon associé exagérait toujours quand il me parlait des chiffres. » Après quelques jours de formation, Patrick est plus à l'aise avec le dossier de gestion et comprend mieux son associé : « J'analyse plus nos résultats et me suis aperçu du poids de certains postes comme l'alimentation des volailles... Désormais, je limite les dépenses et raisonne davantage en termes de valeur ajoutée et les relations avec mon associé ont changé. »

La loi de modernisation de l'agriculture de 2010 a rendu possible le Gaec entre époux. Cette petite révolution juridique a soulevé des interrogations, notamment dans le Quercy où des adhérents de l'AFOCG ont souhaité

savoir ce que pouvait leur apporter ce nouveau statut aux niveaux juridique, fiscal et social. « Face à cette demande, nous nous sommes dit, pourquoi pas en profiter pour créer un espace de réflexion autour du couple sur la ferme... », explique Aurélie, animatrice à l'AFOCG du Quercy. Envisager une formation de cette façon, en ne se limitant pas aux aspects juridiques, nous a permis de remettre de l'humain et du collectif dans le travail de l'AFOCG. » La première journée de la formation « Gaec entre époux, bien vivre le couple sur la ferme » était consacrée à la présentation par un expert juridique des différentes formes sociétaires et à l'expression des motivations des couples participants. La seconde, animée par une psycho-sociologue était construite autour d'apports pédagogiques et de jeux de rôles. Marie-Laure et son époux, qui ont repris en 2000 une exploitation délaissée sur laquelle ils ont installé un atelier de production-transformation de lapins et un de volailles, ont suivi la formation. « Quand Aurélie m'a parlé de cette formation, j'ai été emballée mais je me suis demandé comment mon mari allait réagir, explique Marie-Laure. J'y suis allée doucement et j'ai été vraiment surprise car il était partant, c'est que ça devait vraiment correspondre à un besoin et à une attente... »

## LA FORCE DU COLLECTIF AU SERVICE DE L'INDIVIDU DANS UN CLIMAT DE CONFIANCE

Dans le Puy-de Dôme, les adhérents de l'AFOCG, autonomes sur les aspects comptables, ont consacré, en 2011,

### TÉMOIGNAGE

#### PATRICK

#### formation de découverte du dossier de gestion – Rhône

Patrick est installé depuis cinq ans sur une exploitation qui produit des volailles et des petits fruits. « Je suis devenu agriculteur sur le tard, à 45 ans. J'ai eu la chance de rencontrer quelqu'un qui a accepté de me former et avec qui je me suis installé à parts sociales égales, en Gaec. » Mais jusqu'à récemment, Patrick ne prenait que peu de décisions sur l'exploitation et ne s'occupait absolument pas des aspects compta gestion, pris en charge par son associé. « Au début de mon installation, j'étais ouvrier et je m'en rendais compte. A un moment, ce choix ne m'a plus convenu et j'ai dû revoir ma posture sur l'exploitation. » En s'efforçant de se former à la gestion, Patrick a commencé à mieux comprendre certaines décisions et craintes de son associé avec qui son rapport a changé. « Je ne suis plus un ouvrier... Je deviens chef d'exploitation », estime aujourd'hui Patrick.

### TÉMOIGNAGE

#### MARIE-LAURE

#### formation bien vivre le couple sur la ferme – Quercy

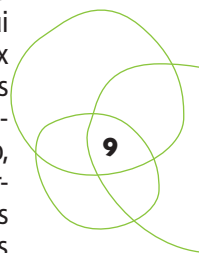
Marie-Laure et son époux se sont installés hors cadre familial tout en réhabilitant leur logement. « Nous avons bossé comme des malades... Mon mari avait pour habitude de dire que j'étais le chef d'exploitation et lui l'exploité... Je faisais la compta et était plus impliquée dans la prise de décisions. Ce fossé a créé des tensions et nous étions vraiment fatigués », témoigne Marie-Laure. « Nous étions chacun sur nos ateliers et n'avions plus de temps pour nous et pour nous deux. Nous "divorcions" tous les étés pour nous remettre ensemble à l'automne... » La partie de la formation animée par une psycho-sociologue a été suivie par deux autres couples et a été « très forte en émotions ». « Par des jeux de rôles et des exercices, nous avons réussi à entendre nos besoins et cela a été très positif. Nous avons fait quelques modifications sur nos ateliers pour nous dégager plus de temps... »



trois journées de formation à des thèmes qu'ils avaient choisis. L'une de ces trois journées a été dédiée à la question de la charge de travail sur l'exploitation. Dans ce cadre, le groupe d'adhérents a décidé de se mettre à la disposition d'une étude de cas : celui de l'exploitation de Stéphane et Sonia, producteurs caprins et de fromage installés dans une ferme isolée depuis 2008. « Pour préparer cette journée de visite du groupe sur notre exploitation, nous avons réalisé un auto-diagnostic, une "vue d'avion" de la ferme que nous n'avions jamais fait, se souvient Stéphane. On a été vraiment frappé par l'effet miroir renvoyé par le groupe. Cette visite a été comme de la dynamite, on est pas habitué aux retours négatifs et ça a été un peu traumatisant. » Suite à la présentation de la ferme au groupe, différents problèmes ont été pointés du doigt et discutés collectivement. « Si la formation d'une journée n'a pas tout résolu, elle nous a apporté une méthode pour réfléchir à nos problèmes, estime Stéphane.

*Nous continuons à échanger avec le groupe et nous sentons des humains parmi les humains. »*

Si l'échange de pratique en groupe est répandu dans certains secteurs comme le maraîchage bio, il n'en va pas de même partout... Dans le Loiret, département qui compte près de 3800 agriculteurs dont de nombreux céréaliers, l'incertitude créée par la variation des cours des céréales et l'absence de référentiels technico-économiques locaux en bio ont poussé des céréaliers bio, accompagnés par l'AFOCG, à la mise en place de la formation « Recherche d'une rotation gagnante : échanges de pratiques et création de référentiels communs ». Les céréaliers en bio sont une dizaine dans le département et se connaissent bien... Un premier groupe de cinq d'entre eux s'est engagé, avec une animatrice de l'AFOCG, dans la co-construction de la formation dont le but était de comparer ses marges, d'échanger sur ses expériences



## TÉMOIGNAGE



### STÉPHANE

#### formation comment travailler moins – Puy de Dôme

Comment travailler moins tout en maintenant la qualité de la production? Cette question Stéphane et Sonia, éleveurs caprins qui en haute saison travaillent 14h par jour, se la sont souvent posée... «Avant la présentation de notre diagnostic de ferme, on était encore dans notre bulle... Après, le groupe s'est assez vite focalisé sur les points négatifs. On se sent remis en question et c'est un peu brutal, explique Stéphane. Mais les remarques et propositions étaient bienveillantes et constructives. On a réfléchi à nos résistances, nos valeurs et au fait qu'il faut savoir les mettre en balance pour ne pas s'épuiser. Cela a été une libération de pouvoir formaliser nos problèmes, nous avons déposé le fardeau.» Stéphane se rappelle qu'il y a eu des larmes lors de cette visite, «mais on était entouré de l'expérience du groupe qui avait des règles de fonctionnement, notamment sur la façon de nous adresser les uns aux autres.»

## TÉMOIGNAGE



### OLIVIER

#### formation d'échange de pratiques pour la création de référentiels – Loiret

« Nous sommes plusieurs céréaliers bio à nous faire régulièrement interpellé par les centres de gestion sur nos charges mécaniques, indique Olivier. Ils ne prennent absolument pas en compte notre spécificité : être en bio ! » De cette interpellation est née l'envie de se regrouper pour mettre en place des échanges de pratiques qui permettraient aussi de construire des référentiels locaux alors inexistantes. « Montrer ses chiffres et parler de ses choix, on ne le faisait pas avant... », se souvient Olivier. C'est aussi une façon de valoriser son expérience car, vingt ans en bio, ce n'est pas rien! » Un des fondements de cette formation repose sur la transparence; lors de la première session, toujours en cours, les participants ont vraiment joué le jeu, garantissant ainsi son bon déroulement dans une ambiance sympathique. Pour Olivier, «cette formation, qui part de considérations technico-économiques ira vers d'autres choses ».





# Développer les initiatives collectives et la coopération

illustration dans le Doubs et en Europe

La découverte de la filière Comté et de la dynamique agricole du département hôte, le Doubs, aura marqué les esprits des participants à ces Journées Gestion 2012. La structuration de la filière autour des fruitières à Comté coopératives, à taille humaine et qui garantissent aujourd'hui un revenu décent aux producteurs, suscite l'admiration de certains, même si la question de la place laissée aux autres productions demeure. Tous, de l'éleveur producteur de lait à Comté à la puissante interprofession en passant par les fruitières, sont impliqués et organisés dans ce modèle qui se prépare aujourd'hui à faire face à la fin des quotas laitiers, en 2015. Cependant, diverses problématiques comme le renouvellement des présidents de coopératives et plus généralement celle de la place des administrateurs se posent. Dans son intervention sur le renouveau de la coopération en France et en Europe, Jacques Prades, économiste qui a notamment beaucoup travaillé sur l'expérience de Mondragon (cf. encadré *L'énigme de Mondragon*), rappelait l'existence d'un cheminement pour devenir coopérateur. Partant d'exemples d'autres secteurs d'activités, comme l'industrie, il insistait sur la difficulté du changement de posture : « On ne crée pas comme ça des coopératives avec des gens qui ont travaillé cinquante ans dans une société anonyme ! » En effet, à l'image de certains agriculteurs, qui se forment pour gagner en autonomie de gestion et vivre pleinement leur statut de chef d'exploitation, devenir coopérateur dans une société où l'on a des parts et à l'administration de laquelle on participe, ne se fait pas du jour au lendemain. Cela nécessite une volonté et de la formation.

En France, où le « fait coopératif » reste rare, la coopérative agricole (dans laquelle les salariés ne sont pas parties prenantes, à la différence des Scop par exemple) est dévoyée et renvoie de plus en plus à des images négatives. Cependant, l'exemple de la filière Comté dans

le Doubs fait écho à certaines des caractéristiques du mouvement coopératif actuel tel que décrit par Jacques Prades. Les quelque quatre-vingts fruitières coopératives du département sont à taille humaine, s'appuient sur des relations de confiance et sur une prise de décisions à l'unanimité. Pour Jacques Prades, si la coopérative n'est pas un modèle en soi, c'est en tous cas, un modèle de confiance : « La coopération c'est de la confiance organisée »... Dans chaque entreprise, la charte définit le mode interne de fonctionnement, la gouvernance, qui fédère les différentes personnes et activités. L'économiste soulignait également qu'au vu de « la difficulté de surnager dans un monde où tous les acteurs ne sont pas de la même taille », des liens entre groupes forts passaient par des coopé-

L'organisation  
en coopératives  
a des implications  
macroéconomiques  
en termes de vie  
des territoires

ratives de petite taille organisées entre elles, comme dans le Doubs où les fruitières maillent le territoire et sont reliées entre elles. Cette organisation en coopératives a des implications macroéconomiques en termes de vie des territoires, à l'image du tissu économique et social dense autour de cette activité. « On découvre aujourd'hui qu'il n'y a qu'un seul type d'entreprises qui ne peuvent être délocalisées et financiarisées : les coopératives. Elles permettent aussi de travailler là où l'on vit », indiquait Jacques Prades.

Il apparaît aujourd'hui important aux participants des Journées Gestion 2012 d'aller plus loin dans la réflexion sur la coopération, la confiance et l'accompagnement de l'humain. Même si le travail et les formations des AFOCG partent souvent « de l'économique », on s'aperçoit, surtout dans les périodes d'incertitude accrue, que « l'humain, ça rapporte » et que la confiance dans le groupe reste le socle de la culture AFOCG ●



## L'ÉNIGME DE MONDRAGON

Le complexe coopératif de Mondragon, au Pays Basque espagnol, regroupe aujourd'hui plus de cent trente coopératives, gérées par 50 000 coopérateurs, et 80 000 emplois dans des secteurs très variés : l'université, l'élevage de mouton, la pêche, l'activité bancaire, la distribution, la sécurité sociale et l'activité industrielle... Il s'agit d'un type unique au monde d'expérimentation de coopératives intégrées. Tout a commencé, pendant le régime franquiste, par la création en 1943 d'une école professionnelle par un jeune prêtre républicain pour qui il fallait « socialiser le savoir afin de démocratiser le pouvoir ». En 1955, des élèves de cette école reprennent une entreprise en difficulté, à partir de laquelle ils créent la coopérative de chauffage électrique Ulgor. Afin d'augmenter le capital pour les entrepreneurs, l'équipe a mis en place une banque coopérative, la *Caja laboral popular* (Banque populaire des travailleurs). Les fondateurs de cette banque ont fait appel à l'épargne de la population basque en affirmant que c'était une manière de construire l'industrie locale et de garder les jeunes dans la région.

D'après *L'énigme de Mondragon - Histoire, réalité et enjeu du complexe coopératif basque*, Jacques Prades - [www.defi-univ.org/IMG/pdf/Prades.pdf](http://www.defi-univ.org/IMG/pdf/Prades.pdf).



Rencontres organisées par :



Avec la participation financière de :



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



FEDERATION DEPARTEMENTALE DES COOPERATIVES LAITIÈRES DU DOUBS



Actes réalisés par l'Adir – 01 48 74 52 88 – [transrural@globenet.org](mailto:transrural@globenet.org)  
Maquettage : Imprimerie 34 – 05 61 43 80 10 – [trente-quatre@wanadoo.fr](mailto:trente-quatre@wanadoo.fr)

Pour en savoir plus :

**InterAFOCG**

26 rue Beaubourg

75003 PARIS

Tél. 01 40 09 10 18

[interafocg@globenet.org](mailto:interafocg@globenet.org)

[www.interafocg.org](http://www.interafocg.org)