

Les enquêtes auprès des collectifs agricoles à vocation économique font ressortir l'importance de définir les modalités de gouvernance et de répartition du travail lors du renouvellement des actifs. Si la souplesse des fonctionnements existants peut permettre une certaine flexibilité à l'arrivée d'un ou d'une nouvel-le associé-e, elle peut être surtout source d'insécurité. C'est donc un point d'attention à travailler par le collectif. Afin de s'inspirer, cette fiche présente des pratiques issues de différents collectifs pour définir leur gouvernance et l'organisation du travail.



1. Une gouvernance définie et organisée

a. Définir la gouvernance de son collectif

Une gouvernance claire, explicitée dans un document écrit et transmis au nouveau membre

Mode de pilotage et de régulation, la gouvernance désigne les règles et les processus qui définissent de quelle manière les acteurs concernés participent à la concertation, la délibération et la prise de décision qui orientent les actions du collectif. Ainsi la notion de gouvernance regroupe les modalités de décision, de planification, d'organisation et de gestion des activités du collectif. Fruit d'une négociation entre les parties prenantes, la gouvernance traite de la question de l'exercice et du partage du pouvoir comme du partage des responsabilités. Le type de gouvernance peut aussi être défini par les statuts du collectif –  cf. Fiche 1.

S'interroger pour définir la gouvernance de son collectif revient à se questionner sur la démocratie interne et sur les bonnes manières de s'organiser pour faire vivre son projet collectif, en associant toutes les parties prenantes dans la prise de décision. Ainsi, la plupart des collectifs enquêtés ont défini leur gouvernance et écrit celle-ci dans un document qui fait référence à l'arrivée d'un nouveau membre : charte, statuts, règlement intérieur ou autre document interne, différentes modalités sont possibles pour décrire la gouvernance du collectif.

« L'écriture d'une charte pour le collectif nous a permis de définir collectivement les valeurs, l'objet de notre collectif et les missions associées, ainsi que les moyens et modalités à mettre en œuvre pour y arriver. L'établissement d'un règlement intérieur dans un deuxième temps est venu compléter cette charte en définissant les modalités de gouvernance. Tout a ainsi été défini : répartition des pouvoirs entre les organes de la gouvernance (commissions, réunions hebdomadaires, annuelles, etc.), modalités de décisions, degrés de décisions (fondamentales, importantes et de fonctionnement), etc. »

Une gouvernance évolutive et adaptable

Si ces textes régissent la gouvernance des collectifs, selon la nature du collectif, ils peuvent ne pas être figés et évoluer pour mieux intégrer un nouveau membre. Ainsi certains collectifs ré-évaluent et font évoluer ces textes dans le temps, notamment à l'occasion d'entrées/sorties.

Des modalités sont prévues pour faciliter le tuilage au sein de la gouvernance (sorties et entrées progressives)

A chaque nouvelle entrée au sein de la gouvernance, certains collectifs prévoient des modalités pour permettre la transmission entre le sortant et l'entrant. On peut ainsi citer deux pratiques récurrentes : le rôle de chaque membre de la gouvernance est décrit dans un document ; un tuilage est prévu entre l'entrant et le sortant avec une période commune aux deux personnes.

« Notre conseil d'administration est constitué de 22 membres et le bureau de 12 membres. Chaque nouvel arrivant reçoit un livret de bord de l'administrateur qui définit bien les tâches qui reviennent aux uns et aux autres. Si nécessaire on a la possibilité d'avoir le statut d'administrateur stagiaire pendant un an maximum, mais sans droit de vote, ça permet au futur administrateur de comprendre le fonctionnement, les modalités, etc. »

CUMA de 200 adhérent.es des Landes (40)

« Nous avons une organisation assez spécifique au sein du Conseil d'Administration de l'association : pour rentrer dans le CA, il faut deux membres non sortants qui parrainent celui ou celle qui décide d'entrer. »

Association de 60 adhérent.es qui gère une boutique paysanne d'Ariège (09)

b. Organiser la gouvernance : modalités et espaces

Un cadre et des espaces de gouvernance définis et organisés...

Dans beaucoup de collectifs enquêtés le cadre des réunions décisionnelles est clairement défini. Différents espaces peuvent être mis en place où sont définis les sujets à aborder, les modalités de décisions, la fréquence, la constitution, le rôle de chacun.e, etc. Les responsabilités au sein de la gouvernance sont partagées, l'interchangeabilité des rôles est souvent recherchée afin de pallier à l'absence ou au départ d'un.e membre.

« Etant donné la taille du collectif, la diversité de ses activités et son ancienneté, nous avons progressivement mis en place un fonctionnement et une organisation assez structurée qui permet de faciliter l'accompagnement des entrées et des sorties au sein du collectif. Nous avons ainsi des temps de réunions réguliers entre les différentes parties : la réunion hebdomadaire collective, par secteur, et une semaine annuelle de bilan. Les réunions sont prévues avec des protocoles assez précis qui garantissent des cadres d'expression pour tous et sécurisants. Prendre des temps de réunion pour discuter, faire une pause dans son activité, pour faire groupe. On apprend tous les jours à travailler en auto-gestion. Les espaces et les temps où sont prises les décisions sont clairement définis : ce qui relève du CA, ce qui relève des équipes, c'était l'idée de poser des cadres et des règles pour pouvoir travailler à plusieurs. »

Collectif de 22 membres sur une ferme pédagogique et production d'élevage en Ile et Vilaine (35)



« Le point noir des GAEC, c'est d'arriver à maintenir une communication pendant les périodes de rush. C'est pour cela que c'est bien de garder des réunions de manière régulière. Plus c'est régulier, plus c'est facile de libérer la parole. »

GAEC à 3 en Savoie (73)

Avec des modalités de prises de décisions démocratiques, collégiales, dans le consensus, etc.

Nous retrouvons statutairement dans les CUMA et les coopératives une gouvernance démocratique avec une voix, une personne. Certains conseils d'administration d'associations loi 1901 fonctionnent de manière collégiale (pas de président·e et coresponsabilité de tous les membres du bureau de l'association). Par ailleurs, des collectifs mettent en place des méthodes de prise de décision par consensus.

« Dans notre règlement intérieur nous avons été jusqu'à définir les différents types de décisions et les modalités pour les prendre. Ainsi, on a trois types de décisions : (i) la décision fondamentale. Il s'agit des décisions qui concernent l'accueil de nouvelles activités (entreprises et personnes) sur le lieu, l'acquisition de nouveaux biens (hangars, terres), les investissements sur les parties communes d'un montant supérieur à 1 000 € et la modification de la charte. Ces décisions doivent être prises par consensus de tous les membres du collectif. S'il est difficile à atteindre, nous pouvons demander une aide extérieure au collectif. (ii) La décision importante. Une décision est dite importante lorsqu'un ou plusieurs membres votant du collectif l'affirment comme telle. Ces décisions doivent être prises à la majorité absolue et après plusieurs échanges et temps de travail sur le sujet. (iii) La décision de fonctionnement. Ces décisions doivent aussi être prises à la majorité absolue. Elles sont débattues puis votées le même jour, sauf demande de la part d'un membre de report de prise de décision. »

Collectif informel de 5 personnes sur une ferme en SCI d'Ille et Vilaine (35)

Cas particulier : participation des salarié·es à la gouvernance

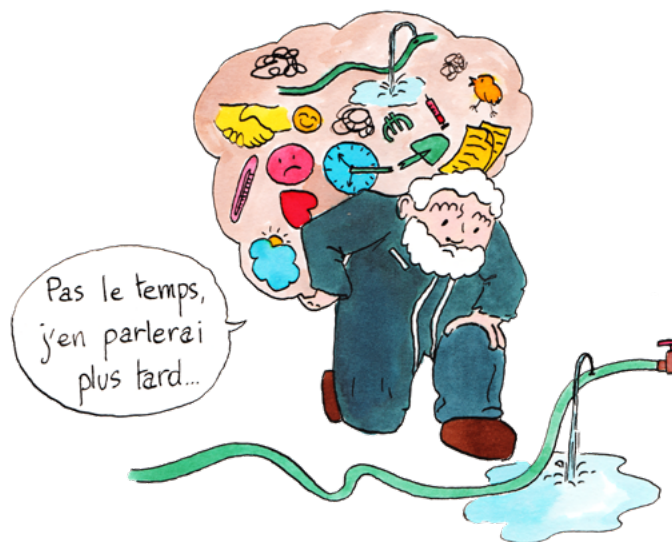
Les « gros » collectifs peuvent avoir des salarié·es dont la participation à la gouvernance a été réfléchi afin de prendre de meilleures décisions mais aussi de faciliter le passage de salarié·es à associé·es dans certains cas, ce qui favorise le renouvellement au sein du collectif. Ainsi des coopératives et des CUMA consultent leurs salarié·es pour des investissements (matériels, équipements) et si besoin, les invitent ponctuellement en conseil d'administration. Exceptionnellement des salarié·es peuvent être membres de celui-ci :

« Un responsable du salarié est nommé ; il fait partie du conseil d'administration (CA) de la CUMA. Il représente ainsi l'avis des salariés. Les décisions sont prises en CA comme pour toute autre décision. Leur avis compte donc comme un autre administrateur. »

CUMA de 200 adhérent·es des Landes (40)

« Pour nous les gens concernés décident, donc les gens qui travaillent décident. On est sur une cogestion par les associé·es. De fait, les salarié·es en phase d'association participent à toutes les réunions hebdomadaires et aux principales décisions. »

SCOP agricole de 8 associé·es d'Indre et Loire (37)



2. Organisation et répartition du travail

a. Définir la répartition des tâches du collectif de travail

Une gouvernance claire, explicitée dans un document écrit et transmis au nouveau membre

Au quotidien, aussi bien dans le cadre de leurs activités que pour le collectif, chaque membre travaille et effectue un certain nombre de tâches. La définition de ces tâches (et pour commencer pouvoir nommer celles-ci) puis leur répartition n'est pas toujours explicite. Travail parfois fastidieux, certains collectifs ont formalisé à l'aide de documents écrits, transmis et régulièrement mis à jour, une liste de tâches et affecté chacune d'elles à un·e ou des membre·s.

S'interroger pour définir la gouvernance de son collectif revient à se questionner sur la démocratie interne et sur les bonnes manières de s'organiser pour faire vivre son projet collectif, en associant toutes les parties prenantes dans la prise de décision. Ainsi, la plupart des collectifs enquêtés ont défini leur gouvernance et écrit celle-ci dans un document qui fait référence à l'arrivée d'un nouveau membre : charte, statuts, règlement intérieur ou autre document interne, différentes modalités sont possibles pour décrire la gouvernance du collectif.



« Sur la répartition des tâches pour le collectif il y avait des décalages entre personnes : certaines en font moins mais ne se sentent pas légitimes à faire plus, d'autres en font beaucoup et se sentent débordées, avec beaucoup de charge mentale. La solution qu'on a mise en place : lister les 250 tâches à se répartir ! Un tableau sur lequel on met "je veux faire / je ne veux pas faire". Autre niveau : "je fais déjà / je veux faire / ce que je pense que les collègues veulent que je fasse / ce que je suis prêt à faire". Enfin, on a des discussions annuelles sur les fiches de poste des salarié·es. »

SCOP agricole de 8 associé·es d'Indre et Loire

b. Interchangeabilité avec de nouveaux entrants et adaptabilité

Toujours dans le même état d'esprit et afin de faciliter la transmission du travail, favoriser l'interchangeabilité au niveau de la réalisation des tâches facilite l'intégration d'un nouveau membre. Ainsi, rendre visible l'organisation pour le nouvel entrant et faciliter une autre répartition des tâches par une ré-évaluation régulière permet de s'adapter à la personne, ses envies, ses compétences.

Si la situation n'est pas toujours très tenable dans la durée, certains collectifs ont cependant essayé de tous et toutes se former aux activités présentes sur le lieu.

« Théoriquement, on est tous interchangeable sur les activités présentes sur la ferme, car au début on s'est tous mutuellement formés sur les différents ateliers. Après, dans la pratique, il n'y a plus que moi qui tourne sur les ateliers, et qui potentiellement peut remplacer un collègue absent. »



SCOP agricole de 8 associé·es d'Indre et Loire

c. Transmission des compétences dans le travail : modalités de tuilage ou parrainage

La plupart des collectifs enquêtés font part d'un parcours d'intégration des nouveaux membres, avec des étapes permettant une progressivité dans la participation et la montée en responsabilité au sein de la gouvernance de la structure. Certaines fermes collectives et magasins de producteurs prévoient des périodes de stage ou de test pendant un an avant de s'associer au projet. Cette période permet aussi de voir si le travail en commun fonctionne.

« Nous sommes un collectif en autogestion sous forme associative, la plupart des membres sont salarié-es de l'asso, soient 13 salarié-es en autogestion, c'est complexe ! La partie ressource humaine est un élément compliqué : cela demande à chacun-e d'être responsable et de faire des retours sur l'autre, pas évident. Le collectif dispose de plus en plus de documents écrits pour se sécuriser... Lorsqu'une nouvelle personne arrive, une procédure assez précise est prévue. C'est la personne qui part qui lance le recrutement, tout le monde donne son avis. Après le recrutement : mise en place d'une période de tuilage, d'un référent collectif (un salarié qui n'est pas le binôme de travail) qui parlera de l'asso, les documents qui permettent de se repérer dans le collectif. Un bilan au bout d'un an pour savoir si la personne reste : embauche en CDD d'un an négociable puis passage en CDI... »

Collectif de 22 membres sur une ferme pédagogique et production d'élevage en Ile et Vilaine (35)

Et si on se faisait accompagner pour tout ça ?

Nombreux sont les collectifs enquêtés qui font ou ont fait appel à un regard extérieur pour les accompagner dans leur structuration ! Regard juridique (choix et évolution des statuts adaptés aux projets du collectif), accompagnement sur la gouvernance ou l'organisation globale du travail au sein des collectifs, médiation, appui au pilotage/stratégie de l'activité, ingénierie financière ou tout simplement humain : les prétextes ne manquent pas ! Et les ONVAR (Organismes Nationaux à Vocation Agricole et Rurale) proposent des accompagnements sur tout ou partie de ces thèmes. L'occasion pour ces collectifs de prendre du recul, de dépassionner le débat par un regard objectif, de dénouer des situations tendues, etc.

Illustrations : © Coline Gwinner
Pictogrammes : © Vecteezy.com



Cette fiche a été rédigée dans le cadre du projet

RECOLTERA : REussir COLlectivement la Transmission Et les Relations en Agriculture

2022-2024

