

## MÉMOIRE de fin d'études

# La coopération, un facteur de résilience des projets agricoles

Mickaël DENAUD

Travail de fin d'études pour l'obtention du diplôme de la **Licence professionnelle Métiers de l'Aménagement du Territoire et de l'Urbanisme**

Parcours : Agricultures urbaines et péri-urbaines

Tuteur pédagogique : Julien BLOUIN

Tuteur professionnel : Sébastien LEGODIN

Promotion 2019-2020

# Résumé

A l'heure d'un 21ème siècle en proie à des bouleversements sans précédent dont le changement climatique, il est urgent de développer un système agricole qui soit plus résilient que le modèle agro-industriel mis en œuvre depuis la révolution verte des années 80. Bien qu'il soit complexe de changer l'orientation des politiques agricoles et alimentaires, un nombre croissant de projets agricoles expérimentent de nouveaux modes d'organisation et de pratiques culturelles suivant l'ambition d'être plus résilient c'est-à-dire plus en capacité de s'adapter aux crises et changements.

C'est le cas des projets agricoles collectifs qui regroupent plusieurs individus ou acteurs internes en sein d'une même entité fonctionnelle sur la base de la coopération. Ces derniers sont de plus en plus présents dans le paysage agricole, que ce soit en milieu urbain, péri-urbain ou rural, et suscitent un grand intérêt parmi les jeunes agriculteurs en installation. C'est pourquoi de plus en plus d'acteurs et parties prenantes du monde agricole cherchent aujourd'hui à appuyer ces démarches collectives.

Dans ce contexte, cette présente étude a donc pour objectif d'analyser en quoi la coopération est un facteur de résilience en agriculture et quels en sont les freins et leviers d'action.

Pour répondre à cette problématique, nous avons fait le choix de distinguer la coopération interne, propre aux membres du collectif, de la coopération externe, associée aux relations établies avec les autres parties prenantes ou partenaires du projet. Suivant cette distinction, nous défendons ici trois hypothèses : (1) la coopération interne est facteur de résilience car (1.1.) elle permet de mutualiser des compétences complémentaires au sein d'un même projet agricole pour une capacité d'adaptation collectivement renforcée ; (1.2.) elle améliore le bien-être au travail et donc la résilience psychologique, morale et physique des acteurs internes ; (2) la coopération externe est facteur de résilience car elle implique de solliciter des acteurs externes aux compétences complémentaires à celles du collectif et permet d'intégrer le projet agricole dans un écosystème d'acteurs qui se renforcent mutuellement.

Afin de vérifier ces hypothèses, nous articulons notre étude autour d'une analyse théorique autour des concepts de résilience, de coopération et d'une typologie des projets agricoles collectifs. Sur la base de cette analyse, nous explicitons nos hypothèses de recherche à l'aide de la littérature et d'un raisonnement descriptif logique détaillant les freins et leviers d'action associés à la mise en place d'un projet agricole collectif résilient. Finalement, nous illustrons notre propos à l'aide de quatre cas d'étude. Nous démontrons ainsi en conclusion que les cas d'étude, bien que très hétérogènes, valident nos trois hypothèses, la coopération favorisant la capacité d'un projet à s'adapter aux chocs et changements, d'ailleurs toujours contextualisés, grâce à la mutualisation de compétences complémentaires et du bien être social associé au collectif.

**Mots clés :** agriculture, collectif, coopération, résilience, système de gouvernance

# Abstract

The 21st century is characterized by many crises and changes such as climate change. That is why it is urgent to develop a resilient agricultural system. It means to aim different food politics than the agro-industrial system's ones as launched on the 90s along the green revolution. Whereas it is challenging to change food politics, more and more agricultural projects experiment new models of organization and new agricultural practices. They aim resilience as adaptive capacity to change. Amongst them, we focus on collective projects based on cooperation rather than competition. They are increasingly growing, especially among young farmers who start projects. That is why we also notice an increase of interests amongst institutions for cooperation.

In this context, this paper aims to analyze if cooperation fosters resilience in agriculture. Besides, it enlightens some challenges and triggers linked to cooperation.

To do so, we distinguish internal cooperation from external one. Internal cooperation refers to the collective ; external one to partnerships.

In this study, we argue that : (1) Internal cooperation fosters resilience because (1.1.) it pools complementary skills and thus, fosters collective adaptive capacity ; (1.2.) it nurtures social well-being and thus, the psychological and physical resilience of everyone ; (2)

External cooperative enables to tackle some lack of skills with complementary ones to the collective.

In order to argue these hypotheses, our study theoretically reviews the concepts of resilience and cooperation. It also presents a typology of collective projects. Then, we used our theory to argue our hypotheses as well as to describe some challenges and triggers to develop a cooperative project. Finally, we analyze four case-studies to illustrate our thesis. Our conclusion shows that cooperation fosters resilience by pooling complementary skills besides nurturing social well-being.

**Keywords:** agriculture, collective, cooperation, resilience, governance system

# Remerciement

Je souhaite remercier tout particulièrement les personnes qui ont été présentes pour la réalisation de ce mémoire.

- Jean-Pierre CAILLON et Sébastien LEGONDIN ; pour l'acceptation de ma reprise en tant qu'apprenti au sein d'ACCES-REAGIS.
- Olivier GUEGUEN, Rosalie TUDAL et Chloé SIMON ; pour ce stage en maraîchage dans le milieu de l'insertion socio-professionnelle et de nos riches échanges formels et informels !
- Christine MARGETIC et Cyril BOUCHEREAU ; pour le soutien et l'aide lors de mes déboires d'apprentissage et administratifs.
- Julien BLOUIN ; pour les conseils sur la rédaction du mémoire.
- Les interviewés ; pour le temps passé, la transparence, le partage et la qualité des échanges : *Simon PLESSIS (CAP44), ACCES-REAGIS, Les champs du possible, Clinamen // Les Bergers Urbains et SICLE.*
- La colocation du Danemark ; pour ces deux mois de confinement ( COVID-19) ensemble durant la rédaction de ce mémoire, de nos moments de détentes, du soutien et de l'aide pour l'élaboration de ce mémoire.

# Table des matières

1 Introduction.....	1
PARTIE 1.....	3
2 Un chantier d'insertion en maraîchage vers une transition agroécologique.....	3
2.1 Présentation ACCES-REAGIS.....	3
2.1.1 Genèse et objectifs.....	3
2.1.2 Le cœur de son activité, l'insertion socio-professionnelle.....	3
2.1.3 Inscrit dans son ADN : Génératrice de liens et partenariats.....	4
2.2 La Ferme de l'Abbatiale.....	4
2.2.1 Un projet agricole en centre bourg rural.....	5
2.2.2 La tenue maraîchère et arboricole.....	6
2.2.2.1 Contexte.....	6
2.2.2.2 Objectifs et ambitions.....	7
2.2.2.3 L'agroécosystème.....	8
2.2.2.4 Réflexions // Critiques.....	10
PARTIE 2.....	11
3 Méthodologie.....	11
PARTIE 3.....	14
4 S'entourer de parties prenantes pour suivre les ambitions de son projet.....	14
4.1 Les formes de coopération.....	14
4.1.1 Définition.....	15
4.1.2 Distinction des termes « collectif » et « réseau ».....	15
4.1.3 Classification des formes d'agricultures urbaines.....	16
4.1.4 La diversité des statuts juridiques.....	17
4.1.5 Caractérisation des acteurs externes.....	18
4.2 Les dynamiques coopératives, un rôle dans la résilience des projets agricoles.....	21
4.2.1 La résilience d'un projet agricole, c'est quoi ?.....	22
4.2.1.1 Évaluer la résilience ?.....	23
4.2.1.2 Évaluer la coopération ?.....	24
4.2.2 En quoi le collectif permet-il la résilience.....	25
4.2.3 Le rôle des acteurs externes.....	29
4.2.4 Une amélioration de la performance in fine ?.....	31
4.3 La mise en œuvre de projets agricoles collectifs.....	31
4.3.1 Les différentes étapes de création d'un projet agricole collectif.....	32
4.3.2 Bien démarrer son projet agricole collectif.....	34
4.3.2.1 Création d'un projet collectif.....	34
4.3.2.2 Structuration de la gouvernance et de l'organisation.....	36
4.3.2.2.1 Les formes de travail à plusieurs.....	36
4.3.2.2.2 Savoir travailler ensemble.....	38
4.3.3 Animer un collectif.....	39
4.3.4 Pérenniser les relations avec le réseaux.....	40
4.3.5 Le projet au cœur d'un écosystème d'acteurs ?.....	40
PARTIE 4.....	41
5 Analyse des cas d'études.....	41
5.1 Présentation des cas d'étude :.....	42
5.2 Analyse des résultats :.....	44
PARTIE 5.....	47
6 Discussion.....	47
6.1 Limites et améliorations de l'étude.....	47
6.2 Conclusion.....	47
Bibliographie.....	49
Annexes.....	50

## **Index des illustrations**

Illustration 1: Structuration filière agricole Saint-Gildas-des-Bois.....	5
Illustration 2: Formes juridiques des structures agricoles Saint-Gildas-des-Bois.....	5
Illustration 3: Photo de l'Abbaye de Saint-Gildas-des-Bois.....	7
Illustration 4: Implantation de la Ferme de l'Abbatiale au sein de l'Abbaye.....	7
Illustration 5: Représentation de l'agroécosystème de la Ferme de l'Abbatiale.....	8
Illustration 6: Les étapes de mise en place d'un projet agricole collectif.....	32

## **Liste des tableaux**

Tableau 1: Compétences des acteurs externes dans l'accompagnement de PAC.....	20
Tableau 2: Les manières de mise à contribution des compétences détenues par les acteurs externes.....	30
Tableau 3: Synthèse des avantages, inconvénients, points de vigilance du travail entre acteurs internes et du travail avec les acteurs externes.....	41

## **Liste des annexes**

Annexe 1: Les principaux statuts juridiques agricoles collectifs.....	50
Annexe 2: Caractéristiques des projets des cas d'études.....	51
Annexe 3: Les systèmes de gouvernance des cas d'études.....	52
Annexe 4: Résilience de la coopération des cas d'études.....	53
Annexe 5: Mise en œuvre de la coopération des cas d'études.....	54
Annexe 6 : Écosystème des acteurs externes autour du projet de la Ferme de l'Abbatiale.....	55

## **Glossaire**

- PA : Projet Agricole  
PAC : Projet Agricole Collectif  
AE : Acteurs Externes  
AI : Acteurs Internes

# Liste des abréviations

ACCES-REAGIS : Association de Chômeurs Canton et Environ de Savenay - Recherche d'Activités Génératrice d'Insertion sur le Sillon)

ACI : Ateliers et Chantiers d'Insertion

AI : Association Intermédiaire

ADEAR : Association de Développement pour l'Emploi Agricole et Rural

ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie

AFAUP : Association Française d'Agriculture Urbaine Professionnelle

AMAP : Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne

ATAG : Association Tarnaise pour l'Agriculture de Groupe

CAE : Coopérative d'Activité et d'Emploi

CAP : Coopérative en Agriculture Paysanne

CDDI : Contrat à Durée Déterminée d'Insertion

CEC : Capacité d'Échange Cationique

CEDIP : Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques

CIAP : Coopérative d'Installation en Agriculture Paysanne

CIRAD : Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement

CNRS :Centre National de la Recherche Scientifique

CTIFL :Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes

CUMA : Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole

DJA : Dotation Jeune Agriculteur

EARL :Exploitation Agricole à Responsabilité Limitée

EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes

ETP : Équivalent Temps Plein

GAEC :Groupement Agricole d'Exploitation en Commun

INRAE : Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement

MSA : Mutualité Sociale Agricole

MSV : Maraîchage sur Sol Vivant

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

SAFER : Sociétés d'Aménagement Foncier et d'Établissement Rural

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SAS : Société par Actions Simplifiée

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SCEA : Société Civile d'Exploitation Agricole

SCOP : Société Coopérative Ouvrière et Participative

SIAE : Structure d'Insertion par l'Activité Économique

SPIP : Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

# 1 Introduction

L'agriculture française d'aujourd'hui n'a plus beaucoup de points communs avec celle qui existait il y a moins d'un siècle. Ces changements se sont accélérés après la seconde guerre mondiale avec la révolution verte qui a bouleversé le paysage agricole, celle-ci promouvant une agriculture moderne, dite l'agro-industrie, productiviste et économiquement performante. Les « innovations technologiques » et les politiques productivistes ont alors poussé les paysans à détenir de plus en plus de terres, à utiliser de plus en plus de mécanisation et d'intrants chimiques, à user de techniques culturales de plus en plus destructrices de l'environnement et à s'endetter toujours plus. Les paysans ont donc peu à peu disparu des champs bien que la productivité des systèmes augmenta tel que le souligne L. Bourgeois et M. Desmotes-Mainard (2000) « *le nombre d'actifs agricoles a été divisé par cinq en cinquante ans, la production agricole a plus que doublée* ». Dans ce contexte, les actifs qui sont restés ont changé de statut pour devenir des exploitants agricoles, souvent seuls, ils se sont progressivement spécialisés dans un seul type de culture qu'ils cultivent de manière homogène sur d'immenses surfaces avec une perdition des savoirs sur le rôle et l'importance des sols, la biodiversité, l'autonomie des plantes.

Alors même que les rendements ont été extraordinaires dans les premières années d'utilisation de ces techniques culturales, nous en voyons désormais les limites. La vulnérabilité du monde agricole n'a, en effet, cessé d'augmenter. Tout d'abord, sa dépendance envers les énergies fossiles, l'eau, les semences, les engrains et les prêts bancaires est devenue la norme au détriment de l'environnement et du bien être social des agriculteurs. Puis, ces derniers doivent aujourd'hui s'adapter au changement climatique qui les impacte directement puisque synonyme d'une raréfaction de l'eau, de canicules plus fréquentes, en bref, d'une météo de plus en plus imprévisible.

C'est pourquoi des scientifiques, des paysans, des citoyens militants dénoncent les failles du modèle agro-industriel et réclament d'urgence un changement radical des pratiques et politiques agricoles. Le concept de résilience est alors souvent employé comme un argument clé pour changer notre modèle agricole. La **résilience** est définie par la **capacité à rebondir face à des phénomènes inattendus** (accès à l'eau, dégradation des milieux, coûts des énergies fossiles exorbitants...). Elle est nécessaire pour s'adapter au changement climatique et autres crises.

Dans ce contexte, une diversité de nouveaux projets agricoles (PA) apparaît. Nous notons notamment l'émergence de fermes dites multidimensionnelles avec une diversification des activités, techniques culturales et sources de revenus. Elles sont souvent mises en valeur car considérées comme plus résilientes. Ces dernières présentent d'ailleurs de nouveaux modèles d'organisation et systèmes de gouvernance fondés sur des relations plus coopératives, que ce soit en interne ou en externe. La coopération se définit par un groupe d'individus travaillent ensemble sur un projet et des objectifs communs.

Dans ce mémoire, nous nous intéressons tout particulièrement à ces projets agricoles collectifs (PAC) qui regroupent plusieurs individus ou acteurs internes (AI) au sein d'une même entité, et développent des relations coopératives avec des acteurs externes (AE). Ces PAC sont, en effet, de plus en plus prisés par les nouveaux porteurs de projets comme en témoigne le fait que en 2016, 27,8 % des installations de jeunes de moins de 40 ans adoptèrent le statut de GAEC (MSA, 2016). Bien que très présents en milieu urbaine, les PAC se développent également de plus en plus dans des zones péri-urbaines et rurales.

L'essor des PAC dans le paysage agricole actuel interroge donc quant à leur mise en place et à leur pérennité ou résilience, celles-ci se fondant souvent sur de la coopération interne et de la coopération externe. Ainsi, il est pertinent d'analyser la coopération dans les PAC au prisme d'un objectif de résilience. Notre problématique de recherche est donc la suivante :

**La coopération dans les projets agricoles collectifs est-elle un facteur de résilience ?**

Dans ce mémoire, nous étudions la coopération comme facteur de résilience (ou facteur de diversification des activités et sources de revenu compris comme facteur d'adaptation au changement) au regard des trois hypothèses de recherche suivantes.

- 1) La coopération entre des AI au sein d'un PAC permet de faire évoluer des compétences individuelles en une compétence collective diversifiée et donc plus résiliente (c'est à dire une capacité collective d'adaptation plus importante) ;**
- 2) Un PAC est plus résilient car il permet d'améliorer le bien être des AI et augmente la capacité collective à rebondir face au changement.**
- 3) La coopération externe ou les relations avec des AE aident à la mise en place d'un PAC résilient en apportant de nouvelles ressources et compétences manquantes en interne (au sein du collectif).**

A travers ces sous parties, nous cherchons à répondre à ces questions :

Pourquoi de plus en plus de PAC apparaissent ? Qu'est que la résilience ? Quelles sont les différentes formes de coopération ? Comment structurer un tissu coopératif efficace ? Comment utiliser les compétences individuelles en faveur du collectif ? Pourquoi le collectif permet d'aller plus loin ? Quels acteurs externes et comment les fédérer autour du projet ?

**Afin d'étudier ces hypothèses de recherche, nous articulons notre mémoire autour de cinq parties.** Après une présentation dans lequel évolue le projet de chantier d'insertion en maraîchage d'ACCES-REAGIS vers une transition agroécologique (partie 1) et la présentation de la méthodologie employée (partie 2), nous présenterons les différentes formes de coopérations qu'elles soient internes ou externes, le rôle des coopérations dans la résilience ainsi que les points de vigilance à ne pas négliger pour créer un PAC résilient (partie 3). Ensuite, nous étudierons différents cas d'études utilisant la coopération (partie 4). Enfin, la discussion permettra de comprendre les limites et les axes de recherches futurs pour continuer ce travail de recherche (partie 5).

**« Si tu veux aller vite, marche seul mais si tu veux aller loin, marchons ensemble »**

Proverbe africain

# PARTIE 1

Dans cette première partie, nous présenterons l'objectif et le rôle des chantiers d'insertions à travers le projet d'ACCES-REAGIS et son support d'insertion socio-professionnelle en maraîchage biologique.

## 2 Un chantier d'insertion en maraîchage vers une transition agroécologique

### 2.1 Présentation ACCES-REAGIS

#### 2.1.1 *Genèse et objectifs*

ACCES-REAGIS (A-R) est une association résultant de la fusion des deux associations ACCES et REAGIS en 1999. Cette fusion a donné naissance à une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) qui comporte 40 salariés permanents (direction/ encadrants/ services supports..) ainsi qu'environ 350 salariés en insertion par an représentant 110 ETP. Elle est composée de deux sous-structures proposant des prestations de services différentes. L'une étant une association intermédiaire (AI) et l'autre des ateliers et chantiers d'insertion (ACI).

L'activité de maraîchage développée par A-R fait partie de l'ACI qui est menée en agriculture biologique sur les terres de l'Abbaye de Saint-Gildas-des-Bois (voir partie 2.2.).

L'association œuvre sur le département de la Loire-Atlantique avec un fort attachement dans la lutte contre la précarité et le chômage, elle y développe des activités économiques créatrices d'emplois.

L'ensemble de ses activités sont tournées vers l'insertion socio-professionnelle

#### 2.1.2 *Le cœur de son activité, l'insertion socio-professionnelle*

L'activité principale d'A-R est l'insertion socio-professionnelle. L'insertion répond à des enjeux sociaux de notre société et adaptée en fonction des besoins des entreprises et du territoire d'implantation. Ces enjeux se déclinent dans le domaine du développement durable, l'agriculture biologique ou encore la préservation du patrimoine. Elles créent même de nouvelles activités comme le réemploi de textiles ou l'écoconstruction. Ainsi, A-R contribue à la résilience globale du territoire.

Ainsi, les différentes activités économiques développées restent des supports de l'insertion.

Elles se déclinent entre :

- Mise à disposition de personnes auprès d'entreprises, de collectivités, de particuliers.. Dans le domaine du tertiaire (service à la personne, garde d'enfants, secrétariat, entretien de bâtiments..)
- Recyclerie par le biais de deux magasins (2 équipes).
- Gestion des espaces naturels (entretien et restauration de chemins piédestres, de milieux aquatiques sensibles, plantations et entretiens de haies bocagères...) (5 équipes).
- Atelier du bois, fabrication et pose d'ouvrages composés de bois de réemploi ou de bois neuf (1 équipe).
- Tenue maraîchère et arboricole œuvrant dans à la production de fruits et légumes et la confection de paniers de légumes (1 équipe).

Considérant que la recherche de profits est un moyen et non une fin en soi pour générer de la richesse, les entreprises d'insertion contribuent à développer de l'emploi et réduire les inégalités pour tendre à une plus grande justice sociale sur les territoires, et cela, au bénéfice de tous. C'est donc une structure de l'économie sociale et solidaire.

La spécificité de ces structures est de conjuguer viabilité économique pour exister et pérenniser l'activité sur le long terme et finalité sociale combinant travail, accompagnement, et acquisition de compétences pour des personnes éloignées durablement de l'emploi dans l'objectif de les réinsérer dans la société.

### ***Les salariés en insertion***

Au-delà de réunir les conditions d'accès et de retour à l'emploi durable des personnes, la structure construit avec ces personnes un parcours et un accompagnement socioprofessionnel individualisé. Ainsi, les entreprises d'insertion travaillent à lever d'autres obstacles que l'emploi : logement, surendettement, problèmes de santé qui amplifient l'exclusion professionnelle.

En cela, elles contribuent à restaurer l'estime de soi des personnes éloignées de l'emploi.

Ces personnes sont issues d'horizons très différents et empruntent le chemin de l'insertion pour des raisons propres à chacune.

Les parcours de vie qui les ont amenés vers cette voie sont très divers. Entre des parcours professionnels accompagnés de longues périodes sans emploi, des problèmes d'addictions, des personnes présentant des troubles comportementaux, physiques ou encore des aménagements de peines pénitentiaires, des réfugiés, des personnes désocialisées, sans qualifications, en manque de repères ou de simples accidents de la vie menant à des difficultés pour retrouver un emploi.

### **2.1.3                   *Inscrit dans son ADN : Génératrice de liens et partenariats***

L'insertion socio-professionnelle est très complexe et comporte de multiples facettes. Elle requiert des compétences très diverses allant de la formation, au juridique en passant par l'éducation et la santé. C'est pourquoi il est indispensable de s'entourer de nombreuses parties prenantes.

A-R s'est donc engagée dans une dynamique de coopération avec différents acteurs afin de répondre au mieux aux besoins de chaque personne intégrant la structure en tant que salarié en insertion.

En effet, la réussite des parcours des personnes est fondée sur la capacité de la structure à créer des interdépendances avec le tissu économique, social et local grâce à une complémentarité des compétences.

Une coopération efficace entre divers acteurs se traduit par la mise en place d'un climat de confiance et des partenariats solides et durables. Nous développerons ces éléments en partie 4.3.4.

## **2.2                   La Ferme de l'Abbatiale**

Ici, nous développerons le contexte socio-géographique dans lequel évolue la tenue maraîchère et arboricole d'A-R. Puis, nous détaillerons l'agroécosystème de celle-ci.

## 2.2.1

## *Un projet agricole en centre bourg rural*

### **Diagnostic territorial**

Saint Gildas des Bois se situe à la croisée de 3 départements ; le Morbihan, l'Ille-et-Vilaine et la Loire-Atlantique dont elle fait partie.

C'est une ville isolée de 3716 habitants en 2016 (source INSEE). Un territoire qui fait partie de la communauté de commune du Pays de Pont-Château et est localisé à l'interface entre deux villes importantes de la Loire Atlantique, Nantes et Saint-Nazaire.

Par conséquent, la commune de Saint-Gildas-des-Bois ne fait pas partie du Pôle métropolitain Nantes / Saint-Nazaire. C'est une commune rurale typiquement française dotée d'un centre bourg, quelques commerces de proximité et d'une faible densité démographique au km<sup>2</sup>.

### **Caractéristiques sociologiques**

La population de Saint-Gildas-des-Bois est relativement âgée puisque le taux de retraités de la commune étant de 33,8 % en 2016 alors qu'en Loire-Atlantique celui ci est de 26,3 %. Pourtant, la population connaît une croissance importante avec une augmentation d'un tiers de celle-ci en l'espace de cinquante ans.

Dans la population âgée de plus de 15 ans (en age de travailler), le taux de personnes travaillant dans le secteur agricole est de 2,2 % (source INSEE) ce qui est trois fois plus comparativement au taux de la Loire-Atlantique qui est de 0,7 % (source INSEE). Le domaine de l'agriculture est très marqué et bien présent dans l'esprit des gildasiens(nes).

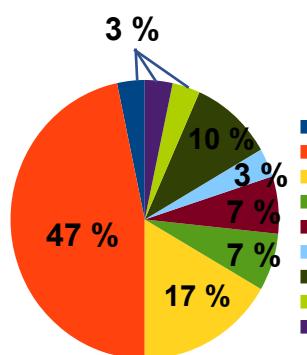
### **Activités professionnelles**

Le secteur le plus représenté est celui englobant le commerce, le transport et les services de proximité avec 57,8 %. Tandis que la proportion du nombre de structures agricoles représente une part de 13,3 % en 2016 (source INSEE). C'est une part conséquente des activités professionnelles de la commune et est corrélée au fort pourcentage de personnes travaillant dans ce secteur.

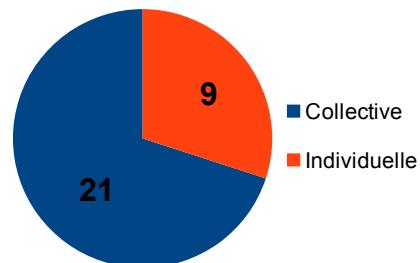
### **Typologie de l'agriculture sur la commune**

La commune rurale de Saint-Gildas-des-Bois est classiquement une petite ville où la part des activités agricoles est largement présente. Mais quelle est la typologie de l'agriculture exprimée sur la commune ? Quel en est le potentiel ? Quelles en sont les forces et les faiblesses ?

Il existe trente structures agricoles affiliées à la commune, nous analyserons la diversité des activités agricoles, les techniques culturales employées ainsi que le profil des statuts juridiques des entités.



*Illustration 1: Structuration filière agricole  
Saint-Gildas-des-Bois*



*Illustration 2: Formes juridiques des structures  
agricoles Saint-Gildas-des-Bois*

La filière agricole de la commune est composée de 9 activités différentes dont 47 % (14 entités) concerne la production de lait de vache, s'en suit la production de viandes bovines avec 17 % (5 entités), puis l'activité de cultures et élevages associés avec 10 % (3 entités) et l'élevage de volailles 7 % (2 entités). Le restant des activités étant jugée minoritaire avec 1 entité par secteur d'activité.

Sur les trente entités agricoles plus des deux tiers sont regroupés sous un statut juridique collectif ( 11 GAEC, 8 EARL , 1 SARL, 1 association (ACCES-REAGIS) ). Le restant étant reconnue comme des entreprises individuelles.

Avec ces 5 structures certifiées en Agriculture Biologique (AB), la commune compte 17 % de ces entités agricoles en AB. En 2018, en Loire-Atlantique la part des exploitants agricoles en AB était de 16.4 % (*Source : Observatoire régional bio Pays de la Loire complet - Données 2018*)

Ce taux important démontre une certaine dynamique dans cette technique culturale au sein même de la commune d'autant plus que chacune de ces entités évolue dans des activités différentes (céréales, viandes, maraîchage, arboriculture, boulanger-paysan). Elles sont donc complémentaires les unes des autres.

C'est dans ce contexte que la ferme abbatiale évolue.

#### ***Et la ferme de l'Abbatiale dans tout ça ?***

La ferme de l'Abbatiale est la seule entité agricole de la commune ayant pour activité le maraîchage et l'arboriculture, le tout en AB. Cependant, la ferme d'A-R n'est pas reconnue comme une activité agricole par les institutions. Effectivement, l'activité agricole est le support du chantier d'insertion et est donc considérée secondaire pour l'administration. La ferme de l'Abbatiale ne dépend donc pas de la MSA.

Cependant, celle ci bénéficie des aides de Politique Agricole Commune grâce à une modification des statuts de l'association permettant ainsi d'obtenir le statut agricole de production fruitières et légumières.

Nous pouvons donc dire que l'activité maraîchère A-R évolue donc dans un contexte d'agriculture en centre bourg qui est à la croisée entre le monde rural et l'urbain sur les terres de l'Abbaye de Saint-Gildas-des-Bois dans une démarche de transition vers un système agroécologique.

### **2.2.2           *La tenue maraîchère et arboricole***

Cette activité est née en 2005 dans un environnement atypique qui en donne tout son charme. Au sein même de l'abbaye de la Congrégation des Sœurs dans le centre bourg de Saint-Gildas-des-Bois sur leurs terres. Après avoir présenté succinctement le rôle qu'à joué l'abbaye dans la création et le développement de l'activité maraîchère, nous détaillerons son agroécosystème.

#### **2.2.2.1   Contexte**

##### ***L'Abbaye bénédictine***

L'abbaye érigée au cœur de la ville de Saint-Gildas-des-Bois date du XI<sup>ème</sup> siècle. Elle fût abandonnée après la Révolution Française. En 1828, la Congrégation des Sœurs prit place dans l'Abbaye se qui a permis la restauration de celle-ci mais également de continuer les objectifs de la Congrégation qui est d'instruire et catéchiser les demoiselles de la campagne par le biais d'une école .

A présent, l'abbaye s'apparente plutôt à un EHPAD et une maison de repos, habitée par 200 sœurs à l'année, la population y est vieillissante et l'activité en baisse progressive.



*Illustration 3: Photo de l'Abbaye de Saint-Gildas-des-Bois*

L'abbaye dispose d'un ensemble de bâtiments repartis sur un domaine de 30 hectares. Ce domaine est agrémenté de sous bois, de parcs floristiques, de zones d'éco-paturage, de petits jardins, d'un cimetière ainsi qu'une tenue maraîchère et arboricole.



*Illustration 4: Implantation de la Ferme de l'Abbatiale au sein de l'Abbaye*

#### **La production alimentaire sur ses terres**

La production alimentaire de l'abbaye subsista durant de très nombreuses années, pratiquée par les moines. La création de cette activité a pour vocation première de nourrir la Congrégation des Sœurs qui était beaucoup plus conséquente auparavant. Des indices anthropologiques nous donnent des indices sur les activités agricoles passées pratiquées (grandes cultures, arboriculture, production de lait).

Cette ferme atypique est imprégnée par l'histoire passée et présente du lieu. Elle s'étend sur 14 hectares comportant des espaces à usage différents associant arboriculture, maraîchage, lieu d'expérimentations, de formations et d'insertion toute en respectant une démarche de transition agroécologique.

#### **2.2.2.2 Objectifs et ambitions**

La ferme s'articule autour d'un encadrant technique qui est le garant de la production alimentaire et de l'insertion sociale des salariés et d'une assistante technique en charge du bon déroulement

des opérations de la production alimentaire. Puis d'une équipe de salariés en insertion représentant 6 ETP.

L'objectif est donc double, d'un coté l'insertion socio-professionnel des salariés et de l'autre la production légumière et fruitière pour la viabilité économique du chantier d'insertion.

La ferme s'est donnée comme ambition de pratiquer une agriculture biologique (AB) dans une démarche à plus long terme d'être dans une réelle ambition de respect et préservation de l'environnement par le biais de l'agroécologie.

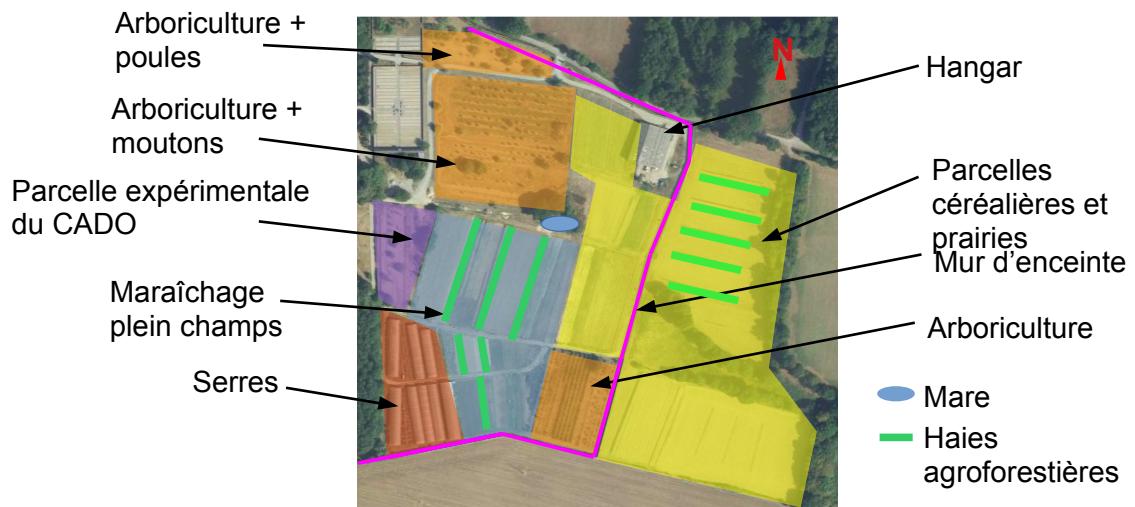
A la reprise de l'activité agricole, la tenue maraîchère et arboricole fut conduite en suivant les principes de l'AB « conventionnelle ». Malgré l'absence d'usage de produits phytosanitaires chimiques et d'engrais minéraux, les pratiques et le travail du sol très mécanisé ne permettent pas d'aggrader l'écosystème global du site.

En 2007, la création d'un groupement de producteurs Paniékitable pour mutualiser la vente de paniers de produits alimentaires diversifiés, locaux, AB et solidaires poussa ACCES-REAGIS à diversifier ses cultures.

En 2015, une des activités A-R plongea la structure en redressement judiciaire. S'ensuit une année très difficile économiquement, forçant la A-R à revoir ces méthodes de travail. Concernant l'activité agricole, le choix fût de vendre le tracteur et d'adapter les pratiques de production en conséquence. L'accélération vers une transition agroécologique commença de cette manière.

Pour entamer ce tournant et arrêter progressivement la dépendance vis à vis du tracteur A-R, s'entoure de divers partenaires afin de créer un réseau coopératif autour de ses ambitions tel que **Terre et Humanisme** ou encore **Oasis de Pen Ar Hoat** par le biais du **Carrefour Agroécologique De l'Ouest (CADO)**.

### **2.2.2.3 L'agroécosystème**



*Illustration 5: Représentation de l'agroécosystème de la Ferme de l'Abbatiale*

Les parcelles sont séparées de manière équitable entre intra et extra-muros de l'abbaye. Elle est entourée de murs d'enceinte en pierre de quatre mètres, elle possède des espaces à l'intérieur et autour de cette protection.

La chaleur restituée par le mur en pierre est utilisée en cultivant depuis des générations des vignes, pommiers et poiriers palissés ingénieusement sur toute la surface des murs. Permettant ainsi de gagner en précocité et atteindre une maturité optimale des fruits.

Ces murs représentent également une barrière physique contre les vents et contre les ravageurs des cultures mais inévitablement aussi contre de nombreux auxiliaires.

La ferme dispose donc d'une surface de 7 hectares intra-muros constitués de vergers, zone de maraîchage en pleins champs et sous serre, du bâtiment et de parcelles céréalières.

Les sept hectares extra-muros sont des parcelles de cultures céréalière uniquement.

L'ancienne étable a été réhabilitée comme le hangar agricole pour le stockage de denrées et du matériel, d'un bureau, d'une salle à manger, de vestiaires et une zone de préparation des paniers hebdomadaires.

#### ***L'eau***

Ces activités agricoles requièrent une quantité importante d'eau. La mare disposée au centre des parcelles intra-muros est utilisé en temps qu'approvisionnement et stockage en eau. Un puits a été construit à proximité pour combler le mauvais état de la mare qui a une capacité de rétention affaiblit de part une étanchéité vieillissante de celle-ci.

L'eau de toiture du hangar et de l'ensemble des serres est récupérée puis stockée dans l'ancienne fosse à lisier de 60m<sup>3</sup>.

#### ***Le sol***

Les caractéristiques de ce sol est argileux, profond et présente un faible taux de matières organiques. Cela signifie que ce sol reste froid longtemps ce qui n'est pas favorable aux cultures primeurs mais a une grande capacité de rétention d'eau. Il est également sensible au compactage. La pauvreté du sol en matière organique déséquilibre le complexe argilo-humique réduisant sa CEC. Pour augmenter ce taux de matières organiques, il faut procéder à un apport régulier en amendement du type fumier ou compost. Ainsi la structure de ce sol s'améliorera pour en augmenter sa porosité, l'adsorption des nutriments tout en conservant sa capacité de rétention d'eau.

#### ***L'agroforesterie***

La place de l'arbre au sein des systèmes agricoles est importante de part ses différentes utilités dans l'agroécosystème globale.

Des lignes d'agroforesteries ont été mise en place dans les premières années de reprise de la tenue par ACCES-REAGIS dans les parcelles de grandes cultures et cultures de légumes de garde. Puis cette pratique s'est élargie récemment pour s'intégrer au système de maraîchage en plein champs.

Ces haies mixtes, multi étagères, vivrières et champêtres attirent la biodiversité, régulent les vents, fertilisent et améliorent la qualité du sol.

#### ***L'arboriculture***

Cette activité se structure en deux vergers de pommiers en plein champs conduits classiquement et d'un verger palissé le long des murs comportant pommiers, poiriers et vignes. L'ensemble datant de plusieurs décennies.

Ces surfaces totalisent environ 2 hectares avec une production annuelle de 6 à 12 tonnes de pommes transformées et valorisées en jus de pommes.

### ***Les grandes cultures***

Ces espaces représentant plus de 6 hectares et sont gérés en rotations longues. Légumineuses, prairies et cultures céréalières variées se succèdent. Ces surfaces sont travaillées de manière mécanisées au tracteur.

### ***Le maraîchage***

L'activité principale du chantier d'insertion de la ferme de l'Abbatiale reste la production maraîchère.

Cette activité se décompose en trois parties :

- Les cultures sous serres totalisant 3000m<sup>2</sup>, gérées sur planche à la grelinette.
- Les cultures plein champs totalisant 4500m<sup>2</sup>, gérées sur planche à la grelinette.
- Les cultures de légumes de garde totalisant 1Ha300, gérées au tracteur.

La transition vers un mode agroécologique se fait sur l'ensemble des espaces de la ferme mais celle-ci est particulièrement marquée sur la production maraîchère (Ex : expérimentation d'associations et d'optimisation des planches de cultures, travail du sol très léger et uniquement à la grelinette, test de paillage organique pour supprimer les bâches, engrais verts en interculture...)

### ***Parcelle expérimentale du Carrefour Agroécologique De l'Ouest (CADO)***

Le CADO est une branche de l'association l'**Oasis de Pen Ar Hoat**, c'est un lieu d'expérimentation et d'échanges consacré à la diffusion des techniques et des valeurs de l'agroécologie et de la permaculture auprès des particuliers et des professionnels de l'Ouest.

Cette structure bénéficie gracieusement d'un espace de 3000m<sup>2</sup>, mis à disposition par A-R avec l'accord de la Congrégation des Sœurs.

Le support pédagogique du CADO est constitué d'un jardin mandala et d'une serre.

#### **2.2.2.4 Réflexions // Critiques**

La ferme de l'Abbatiale est en cours de transition agroécologique, elle dispose d'espaces et de bâtis intéressants. Celle-ci fonctionnant par le biais d'un chantier d'insertion, il existe des contraintes particulières qu'il faut prendre en compte dans l'activité :

- Horaires de travail fixe (8h30-17h) quelque soit la saison et l'intensité des travaux,
- Salariés en insertion sans expériences dans le domaine du maraîchage,
- Peu d'autonomie et de prises d'initiatives des salariés en insertion,
- Barrière de la langue avec certaines personnes.

Cependant, certaines évolutions pourraient parfaitement avoir lieu sans dénaturer l'objectif de départ d'A-R qui est l'insertion socio-professionnelle.

### ***Plus de production, mieux adaptée à ses débouchés commerciaux***

L'exploitation n'est pas utilisée de manière optimum, celle-ci pourrait fournir beaucoup plus de paniers par semaine qu'actuellement. Certains espaces, peuvent rester de long moment sans production de légumes. De plus, chaque planche de culture peut être optimisée de manière à être plus productive, comme par exemple avec une densification plus importante des cultures et l'association de plantes.

Le principal débouché économique de la ferme est le format « panier » qui a connue une baisse d'intensité. Ce débouché demande une très large diversification de légumes et un calendrier de production très bien optimisé afin d'éviter les redondances des propositions au fur et à mesure

des semaines. Un travail plus approfondie sur l'assolement permettrait de mieux répondre à la demande des clients.

#### ***Une meilleure valorisation des espaces***

Nous avons vu qu'il y a 7Ha de la tenue maraîchère qui sont consacrés à des cultures céréalières et des prairies. Il serait pertinent de proposer une de ces parcelles en tant qu'espace test pour qu'un jeune se lançant dans le domaine agricole avec une ambition d'agroécologie puisse s'essayer. Tout en bénéficiant de l'expertise de l'encadrant technique d'A-R et du CADO. Cet espace test pourrait être un essai grandeur nature pour démontrer l'agroécologie promu par le CADO et A-R.

L'abbaye dispose d'une cuisine d'application et la Ferme de l'Abbatiale d'un grand hangar. Il serait envisageable de créer une activité de transformation alimentaire avec notamment les productions issues de la ferme et ainsi mieux valoriser la production sans pour autant créer un nouveau chantier d'insertion mais un complément de l'activité actuelle.

#### ***Plus de liens avec Saint-Gildas-des-Bois et la Congrégation des Sœurs***

Finalement, la Ferme de l'Abbatiale créée peu de liens avec les habitants de la commune. Il serait intéressant de remettre au goût du jour la vente directe à la ferme qui a pu avoir lieu à un moment donné. La mise en place d'un tel système est relativement simple à mettre en place et permet un véritable ancrage territorial tout en sensibilisant les habitants à l'agriculture biologique, l'insertion sociale et permettraient à ces personnes de découvrir l'abbaye sous un nouveau regard.

La Congrégation des sœurs et la Ferme de l'Abbatiale sont intimement liés. Pour autant peu de liens sociaux se créer. Les sœurs ne s'aventurent que rarement sur la tenue maraîchère et il n'y a pas de liens entre les salariés en insertions et la Congrégation. Il pourrait être intéressant de créer des moments d'échanges et de partages. Cela permettrait une ouverture d'esprit et culturelle pour les deux parties.

D'autre part, des animations et formations pourraient être proposées à la Congrégation sur la thématique du jardinages et ainsi créer une nouvelle source de revenus pour A-R, sachant que les sœurs de la congrégation disposent de jardinets.

#### ***La Ferme de l'Abbatiale au centre d'une coopération***

Contenu du contexte où évolue la ferme qui est un chantier d'insertion lui même intégré à une association A-R. Faire vivre et perpétuer ce projet est un véritable travail coopératif entre acteurs internes d'A-R et acteurs externes (partenaires) impliqués, complémentaires et pertinents.

Ces relations seront détaillées en partie 5 lors de l'étude de cas de la Ferme de l'Abbatiale.

## **PARTIE 2**

### **3 Méthodologie**

#### ***Démarche globale***

La méthodologie employée a pour but de balayer le sujet traité et d'apporter un maximum d'éléments de réponses aux questions soulevées. Cette méthodologie repose sur trois techniques de recueil des données : une revue de littératures, des entretiens semi-directifs et une observation passive.

L'objectif final étant de balayer théoriquement l'ensemble des éléments énoncés dans le plan en trois parties puis de confronter et apporter de nouveaux éléments à travers des cas d'études

sélectionnés. Ainsi, nous synthétiserons tous les éléments pour les faire ressortir dans ce mémoire.

### Orientation et limites de l'étude

Le choix des termes « coopération » et « résilience » employés dans le titre du mémoire correspondent bien à ce que nous souhaitons démontrer dans cette étude. Ils regroupent un ensemble d'éléments et de domaines inter-dépendants. En revanche nous avons dû y mettre des limites pour ne pas se disperser et rester centré sur le sujet d'étude.

La coopération prend de multiples formes et facettes, avec des acteurs pouvant être très diversifiés.

Pour notre enquête, nous avons choisi d'étudier la coopération sous deux formats aux sein des projets agricoles (PA). D'un côté, la coopération existante au sein même des PA, ce sont les relations mises en place entre les acteurs internes (associés/salariés) du PA, puis la coopération mise en place avec les acteurs externes (partenaires) du PA.

Le terme résilience est applicable à quasiment tous les domaines existants (environnement/ économie/ autonomie/ alimentaire...). Dans le cadre de l'étude, nous analyserons la résilience des projets collectifs agricoles en terme de durabilité dans le temps par le prisme de la coopération.

### **Méthode d'enquête**

#### Revue de littérature

Une revue de littérature a été réalisé afin de pouvoir cadrer concrètement le sujet et les orientations choisies de l'étude. Elle a été également l'occasion de prendre en compte les différents travaux et écrits établis sur le sujet afin de synthétiser les éléments les plus pertinents pour notre sujet.

Cette revue de littérature permet d'apporter certains éléments de réponses aux questions énumérées dans ce mémoire mais aussi de soulever et d'attiser la curiosité sur d'autres sujets non abordés.

D'autre part, cette méthode reste théorique et nous le savons bien qu'entre la théorie et la pratique il y a souvent des divergences. C'est pourquoi des études de cas concrets permettront de confronter la théorie et la pratique.

#### Entretien semi-directif

Le choix de réaliser des entretiens semi-directif permet de garder le contrôle sur la tournure de l'entretien tout en restant ouvert à des sujets de discussion rapporté par les interviewés.

Ainsi, une liste de questions a été préparé en amont des entretiens afin d'orienter et obtenir des réponses pour agrémenter ce mémoire avec des éléments concrets tirés de cas pratiques. Pour autant ces entretiens resteront ouvert à d'autres sujets jugés indispensables par les interviewés.

#### Observation passive

La Ferme de l'Abbatiale qui m'accueille durant mon année d'alternance est également un lieu qui nourri ma réflexion sur mon sujet d'étude. Cela passe par des entretiens semi-directifs mais également de l'observation passive afin de comprendre les interactions internes et externes de la structure.

Par cette observation de plusieurs mois, nous allons pouvoir approfondir le fonctionnement interne et observer les degrés d'interactions avec les parties prenantes, ce qui n'est pas possible pour les autres cas d'études.

### Choix des cas d'études

La limite géographique de l'étude est le territoire français, en choisissant une limite nationale cela nous permet de pouvoir présenter quatre cas d'études très différents. Un cinquième cas devait être étudié mais des complications d'agendas suite au COVID-19 n'auront pas permis une interview.

Volontairement, les cas d'études sont très hétérogènes dans leur territoire d'action, leur structuration, leur fonctionnement et leurs activités mais aussi avec une vision de la coopération divergente et des relations avec les parties prenantes plus ou moins fortes ce qui ne permet pas de réaliser un comparatif des cas présentés.

En revanche, ce choix d'hétérogénéité permet de balayer des cas avec des parcours, des stratégies de coopération et des gouvernances différentes afin de pouvoir présenter un panel diversifié de modèles existants. Tous, ont une ambition commune qui est de travailler à plusieurs.

L'étude des cas qui s'en suivra s'orientera vers une présentation démonstrative des différents modèles de coopération plutôt qu'une analyse comparative.

### **Méthode d'analyse**

La coopération est un élément complexe à appréhender et à mesurer. Par conséquent, il en va de soit que prouver par des indicateurs l'intérêt de la coopération comme facteur de résilience n'est pas une chose aisée. Cependant, nous avons définis une méthodologie d'analyse permettant de démontrer les différentes manières d'aborder et d'utiliser la coopération au sein de PA.

- **Compréhension des projets :** Comprendre l'ambition du projet et les motivations des personnes à créer un projet agricole collectif permet de comprendre le contexte et la stratégie adoptée pour mettre en place une coopération entre les associés et les parties prenantes.

- **Caractérisation des cas d'études :** Les cas d'études présentés étant hétérogènes, il est important de les caractériser pour comprendre les divergences.

- **Description des systèmes de gouvernances :** Ici, nous essayerons de comprendre et mettre en lumière les systèmes de gouvernances opté par les cas d'étude.

- **Approche de la résilience par la coopération :** Mesurer la coopération autrement que de manière empirique est difficile sur un temps d'observation court. Cependant, nous pensons que certains éléments sont inhérents à la mise en place de projets collectifs et souhaitons les aborder.

- **Points d'attention pour la mise en place de collectifs et d'un réseau de parties prenantes :** Enfin, nous souhaitons expliciter, les intérêts et les points de vigilances de chaque PA à travailler à plusieurs au sein même des PA et avec les parties prenantes.

- **Représentation des parties prenantes autour d'un PA :** Pour un seul des cas d'études (la Ferme de l'Abbatiale) nous développerons concrètement l'ensemble des interactions et l'écosystème de parties prenantes autour de celui-ci. Ainsi, nous comprendrons les liens forts qui peuvent unir le PA et les parties prenantes associées et ainsi créer une reliance entre eux.

Nous étudierons ces éléments à travers de quatre cas d'études.

Ces cas d'études sont hétérogènes de part, le statut juridique, le système de gouvernance, le territoire, l'activité agricole et des relations qu'ils entretiennent avec les parties prenantes.

Un cas d'étude sera particulièrement détaillé et approfondie, La Ferme de l'Abbatiale. Par manque de temps et de moyens il n'est pas envisageable d'approfondir autant les autres cas d'études. Effectivement il aurait fallu passer du temps en immersion au sein même de tous les cas afin de comprendre les interactions en interne et avec les parties prenantes. Nous nous baserons seulement sur des interviews pour les trois autres cas d'études.

## PARTIE 3

### 4 S'entourer de parties prenantes pour suivre les ambitions de son projet

Les PA sont très variés autant dans la technique culturale employée (conventionnelle, AB, MSV, permaculture, biodynamie, agroforesterie...), l'activité pratiquée (polyculture, maraîchage, aviculture, micro-pousses, myciculture, aquaponie...), de la technologie employée (low-tech, high-tech, que par la localité (rural, péri-urbain, urbain).

D'autre part, il existe une grande diversité de statut juridique et de système de gouvernance au sein des PA. Concernant les projets agricoles collectifs (PAC), il existe de nombreuses formes juridiques possibles. Il est donc important d'établir une typologie de classification de ces formes afin d'en comprendre les enjeux, les différences et similitudes.

Les PA sont en premières lignes concernant les bouleversements liés au changement climatique et crises sociales, économiques et environnementales de notre siècle. Effectivement, ces métiers sont indissociables de la nature et sont des métiers travaillant avec le vivant.

Tous ces PA ne subissent pas les conséquences de la même manière selon leur niveau de résilience.

De nombreux indicateurs existent pour mesurer la résilience des PA mais la coopération entre acteurs internes (AI) et acteurs externes (AE) est difficilement mesurable directement.

Cependant, nous partons de l'hypothèse que la coopération est un facteur de résilience des PA. Ainsi, pour vérifier cette hypothèse, il faut donc analyser plusieurs PAC pour comprendre leur système de gouvernance et les avantages qu'ils tirent de la coopération. La résilience étant un concept « large », il faudra préalablement le définir.

Pour répondre à la problématique posée dans ce mémoire qui est « **La coopération, un facteur de résilience des projets agricoles** » nous avons fait le choix de la traiter par le biais de trois sous parties. En discernant à chaque fois les AI et AE.

Après avoir défini ce qu'est la coopération et formalisé une typologie des projets agricoles en fonction de leur statut juridique, nous définirons la résilience et présenterons les facteurs de résilience qu'apportent les AI et AE aux PAC. Finalement, nous aborderons la mise en œuvre et l'animation de la coopération au sein des PAC afin que celle ci soit efficace et durable.

#### 4.1 Les formes de coopération

La coopération existe depuis très longtemps au sein du monde agricole sous des formes diverses et évolutives avec le temps. Historiquement, par des échanges de service et la solidarité entre pair, l'agriculture est un élément central des familles dont tous les membres sont impliqués puis par la mutualisation de matériels par le biais de CUMA.

Plus récemment par l'émergence de PAC et la création de réseaux d'AE. Cette émergence rend possible au sein de l'activité agricole de travailler collectivement ou individuellement sur des tâches, de partager les responsabilités et les prises de décisions.

Les PAC sont régis comme toute structure par des règles et des systèmes de gouvernance. (partie 4.3.2.2)

*« Un système de gouvernance apparaît comme la combinaison d'un mécanisme de décision et d'un mécanisme de contrôle »* (G. Charreaux, 2004). Autrement dit, c'est un système de management permettant de prendre des décisions et de diriger les entreprises et les équipes.

Ici, nous nous concentrerons sur les nouvelles formes de travail où la coopération interne et externe sont au cœur des projets.

Un travail entre plusieurs acteurs est défini ainsi : « *Un collectif de travail est un groupe d'individus (internes ou externes à la structure) travaillant ensemble en vue d'atteindre un résultat donné, dans un délai imparti, avec des moyens spécifiques (groupe projet, groupe de travail, équipe...).* » (CEDIP, 2012).

Dans cette sous partie, nous allons définir les notions employées, puis nous étudierons la diversité des projets agricoles et des statuts juridiques associés. Enfin, nous identifierons les différentes compétences externes dont ont besoin les PAC pour atteindre une résilience et nous classerons les principaux acteurs externes selon ces besoins.

#### **4.1.1 Définition**

La coopération est un mot parapluie qui regroupe un ensemble de mots tel que la compétence collective, l'intelligence collective ou encore la collaboration. Si, nous sélectionnons des définitions pour chacun de ces termes :

*« L'intelligence collective est la mobilisation optimale des compétences individuelles à fin d'effets de synergies concourant à un objectif commun. »* (Rabasse, 1997)

*« Les compétences d'un collectif de travail résultent d'un processus conduisant un ensemble d'individus détenteurs de compétences complémentaires à fédérer, à un moment et dans un contexte donné, leurs potentialités et leurs efforts pour atteindre, ensemble, un résultat bien identifié. Cette mobilisation crée un ensemble de savoir-agir particuliers, spécifiques au groupe (ou entité) qui les détient. »* (CEDIP, 2012)

*« La coopération (actes volontaires) est la capacité à pouvoir travailler ensemble de façon collégiale, rapide, efficace, flexible et ponctuelle. »* (Dupuich, 2011)

Le point commun entre tous ces termes est le travail constructif entre plusieurs individus réunis au sein d'une même organisation ou non afin d'atteindre un même objectif. Dans ce sens, il existe une diversité très large de manière de faire et d'agir collectivement. Que se soit dans la gouvernance, la prise de décisions, le partage des tâches ou encore l'implication de chacun.

Il en ressort dans la définition de F.Dupuich un point de vigilance majeur dans le travail coopératif. La capacité de travailler collectivement de manière rapide, efficace et flexible. Nous reviendrons sur ce point en 4.3.3 Car effectivement qui dit travail à plusieurs dit également façon de travailler divergentes et compromis à faire à la clé. Chacun à sa propre vision de travail coopératif, l'important est de trouver les personnes qui partageront les mêmes réflexions, le même sens autour de ces notions du coopératif.

#### **4.1.2 Distinction des termes « collectif » et « réseau »**

Dans cette étude, nous souhaitons démontrer que la coopération est un facteur de résilience des PAC. Il nous faut donc caractériser ce qu'est la coopération avant de justifier son rôle dans la résilience des PAC.

Pour voir si la coopération est efficace, il est intéressant d'étudier plusieurs PAC et d'identifier les caractéristiques propres à la coopération qui justifient de la résilience des PAC. Nous devons distinguer les différents modèles de coopération choisis pour pouvoir identifier les facteurs de résilience.

Nous distinguons deux grandes catégories de travail coopératif; le collectif (AI) et le réseau (AE).

Le **collectif** signifie le regroupement de minimum deux personnes menant ensemble un projet sur les mêmes thématiques ou non. Autrement dit ce sont les AI de la structure (associés/ co-gérants/ salariés/ membres du conseil d'administration (CA)...). Le collectif peut être représenté par des personnes morales ou physiques qui regroupent l'ensemble des personnes faisant parties directement de l'activité. Ce sont des personnes dont l'activité professionnelle et le salaire est entièrement ou en partie dédiée au projet agricole. L'action portée par des personnes à titre gratuit tel que les membres du CA est comptabilisée car elles portent un réel poids dans les décisions de la structure. Ces AI ont pu être présents dès le début du projet ou ont intégrés celui-ci une fois l'activité démarrée.

Toutes ces personnes ont fait le choix de travailler à plusieurs pour des raisons de partage économique, d'entraide, de solidarité ou encore d'une vision de travail comme un moyen d'expérimenter la stimulation collective.

Le **réseau**, nous sous-entendons par cette notion l'ensemble des AE (institutionnels, fournisseurs, partenaires, syndicats, associations, citoyens...) de la structure. Il existe une multitude d'acteurs qui gravitent autour des projets agricoles. Souvent, ils se connaissent, parfois ils collaborent ensemble sur d'autres projets, d'autres thématiques. Les AI de la profession agricole sollicitent régulièrement des AE à leurs projets pour des motivations diverses que nous développerons plus loin.

Les acteurs du réseau ont des compétences très différentes et complémentaires. Tous soutiennent les projets agricoles à leur façon, à leur échelle mais participent tous au bon fonctionnement de celui-ci.

Finalement, dans cette étude nous étudierons la coopération sous deux catégories qui ont des rôles complémentaires dans la résilience des PAC.

#### **4.1.3 Classification des formes d'agricultures urbaines**

Le monde agricole représente un ensemble très large de branches regroupant des domaines d'activités variées (production alimentaire, économique, politique, scientifique, sociale...).

Au sein même du domaine de la production alimentaire un tissu très large de sous domaines cohabitent (grandes cultures, élevage, arboriculture, maraîchage...). Œuvrant sur l'ensemble du territoire français, deux catégories apprennent à se connaître : Agriculture rurale, Agriculture urbaine.

L'agriculture urbaine est un des bourgeons de la branche « production alimentaire », celle-ci est apparue au même moment que la sédentarisation de la civilisation. Elle a fortement diminué « *elles ont perdu peu à peu leurs espaces agricoles suite au développement simultané des transports, de l'étalement urbain, de l'industrie agroalimentaire et de la mondialisation des échanges* » (Scheromm, Perrin, Soulard, 2014). Elle a refait son apparition en France depuis quelques décennies d'abord timidement puis le mouvement s'accélère avec les enjeux climatiques actuels.

D'après l'ADEME, elle définit l'agriculture urbaine comme « comme tout acte maîtrisant le cycle végétal ou animal dans un but de production alimentaire ayant lieu en zone urbaine ». De ce fait, elle catégorise l'agriculture urbaine dans trois catégories: l'agriculture professionnelle, l'agriculture non-professionnelle et l'agriculture servicielle.

**L'agriculture urbaine professionnelle** fonctionne comme toute entreprise capitaliste dans une finalité de rentabilité économique dans un contexte de salariat employant une ou plusieurs personnes. Elle fonctionne soit par la vente de prestations de services sociaux, pédagogiques, expérimentaux... Ou par les ventes de productions agricoles comme les maraîchers, les aquaponistes, les pépiniéristes. Souvent, c'est un mixte entre ces deux modèles économiques.

**L'agriculture servicielle** est également une activité professionnelle mais rendant des services agricoles dans d'autres domaines que la production alimentaire. Nous pouvons citer le paysagisme, l'éco-pâturage ou encore l'apiculture.

**L'agriculture non-professionnelle** correspond quant à elle à l'ensemble des projets à but non lucratifs fonctionnant majoritairement grâce au bénévolat. Elle regroupe toutes les actions citoyennes telles que les associations et les jardins partagés. Cette catégorie dite non-professionnelle par son caractère économique n'est pas pour autant non professionnelle concernant ces compétences et les dynamiques qu'elles peuvent engendrer sur leur territoire.

Cette catégorisation est intéressante mais ne permet pas de classer toutes les structures de AU. Effectivement, le domaine de AU est très souvent multidisciplinaire avec des hybridations dans les façons de fonctionner. Pour exemple une entreprise de production agricole peut très bien faire appel à des bénévoles ou bien une structure catégorisée en agriculture servicielle peut être formée en association ou en entreprise.

Que se soit en agriculture professionnelle, non professionnelle ou servicielle toutes ont recours au développement d'un maillage de partenaires autour de leur projet et souvent fonctionnent avec plusieurs AI avec un système de gouvernance approprié au projet.

En fin de compte, notre étude touche donc l'ensemble des formes de l'agriculture urbaine sans distinction mais avec certaines différences (statut juridique, modèle financier, gouvernance, objectifs...) ne permettant pas une comparaison absolue entre les catégories. Nous optons également à étudier des projets agricoles ruraux fonctionnant sur ces mêmes principes de coopération.

#### **4.1.4                   La diversité des statuts juridiques**

Les collectifs précédemment définis sont des entités regroupant plusieurs personnes avec l'ambition de travailler ensemble, d'utiliser les compétences individuelles à l'échelle du collectif et bien d'autres motivations qui leurs sont propres.

Pour créer un collectif de travail plusieurs formats existent.

Elles sont divergentes sur différents points et similaires sur d'autres. Cela peut être au niveau des statuts juridiques, de la gestion du foncier, du patrimoine (Ex : GFA, SCI, ...), dans la structuration économique des activités (Ex : GAEC, SCOP, ...), les revenus et le partage des bénéfices, la responsabilité des associés ou encore le mode de gouvernance pour les prises de décisions.

Nous optons sur le fait de catégoriser les formes de collectifs sous deux grandes familles.

D'un côté, les **entités à but lucratives** qui représentent l'ensemble des structures cherchant une performance économique pour faire fonctionner et évoluer le projet agricole. Cela recense toutes les entreprises privés et les exploitations agricoles.

De l'autre, les **entités à but non lucratives** tenues uniquement par des bénévoles à la recherche d'un équilibre financier sans enrichissement. Ces structures sont très largement répandues sous le format d'associations ou d'initiatives citoyennes.

En reprenant la classification de l'ADEME précédemment expliquée en 4.1.3), en prenant en compte les deux grandes catégories à but lucratives et non lucratives et en classant les différents types de collectifs les plus répandus.

Nous proposons de les classifier de cette sorte et ainsi apprécier le tableau suivant qui permet de faire émerger les points communs et divergences entre chaque. (Annexe 1 : Les principaux statuts juridiques agricoles collectifs. Dans ce tableau, nous pouvons voir qu'il existe un large panel de statuts juridiques adaptable à de multiples formes d'agricultures.. Il est primordial de choisir le statut le plus adapté à son projet pour faciliter sa gouvernance, sa mise en place et son fonctionnement.

Un mauvais choix de statut peut nuire fortement à la durabilité du projet dans un avenir plus ou moins lointain mais également impacter la vie personnelle des associés et de leurs familles en cas d'engagement économique et/ou foncier sans compter les traumatismes moraux des associés et de l'entourage pouvant survenir à la suite d'un tel échec.

Pour choisir le bon statut, il est donc essentiel de s'attarder sur des étapes préalables afin de bien définir le projet, ces ambitions et sa stratégie. Ainsi, la constitution d'un socle solide permettra une certaine résilience du PAC.

- \* Définir le(s) objectif(s) du PAC,
- \* Définir le(s) objectif(s) individuel(s) compatible(s) des futurs associés
- \* Analyse des facteurs humains (compatibilité des futurs associés à travailler ensemble, partage des responsabilités,...)
- \* Analyse économique (modèle économique, viabilité du projet avec plusieurs personnes)

Évidemment chaque projet étant différents, chacun des cas est unique et doit être traité individuellement. Rapidement, ce choix de statut peut être compliqué si l'on souhaite s'en occuper entre AI. Une multitude de paramètres sont à prendre en compte, il faut bien comprendre les avantages et inconvénients de chacun des statuts envisageables pour faire le bon choix.

C'est à ce moment là que l'intervention des AE peuvent jouer un rôle déterminant pour le bon démarrage du projet.

Finalement, ici nous démontrons qu'il faut tout d'abord définir son projet agricole avant de choisir la forme juridique. C'est bien le type de projet agricole qui définira les contours de la forme juridique la plus adéquate. S'entourer d'AE pour trouver le bon statut juridique peut s'avérer nécessaire pour que le projet démarre sur une base solide et donc un bon démarrage vers la résilience.

#### **4.1.5 Caractérisation des acteurs externes**

Que se soit dans l'agriculture rurale, péri-urbaine ou urbaine très souvent, autour de chaque projet agricole gravitent de nombreuses structures et partenaires contribuant à la réussite de celui-ci. Les objectifs, les besoins et l'ouverture du projet vers l'extérieur permettent de dimensionner et de structurer le maillage du réseau.

*« L'agriculture urbaine relève de projets très diversifiés qui nécessitent une bonne connaissance à la fois des acteurs du milieu agricole, des acteurs associatifs et des acteurs de l'aménagement. »* (Ecoquartier, 2019)

Effectivement entre un projet à but lucratif ou non, un projet axé sur la production, la pédagogie ou l'inclusion social, le modèle économique, les compétences acquises par les AE ainsi que la diversification des activités et l'ancre territorial souhaité seront des éléments déterminants dans le choix des acteurs gravitant autour du projet.

De ce fait, les projets ont généralement des besoins externes sensiblement identiques mais les AE interagissant peuvent différer sur les compétences, les spécialisations mais également leur échelle de rayonnement (départemental, régional, ...). Les besoins peuvent également prendre des proportions différentes (ex : Une entreprise de maraîchage professionnelle sur un toit d'un immeuble sollicitera davantage des AE concernant la faisabilité/conception alors qu'une association de jardinage récréative sollicitera des AE pour obtenir des financements).

Par cette constatation, nous pouvons affirmer qu'il n'existe pas un maillage type du réseau.

Les AE contactés par les porteurs de projets sont autant diversifiés que les différents modèles de projets agricoles existants. De plus, un même AE peut être sollicité pour différents besoins et à différents moments de l'avancement du projet alors que d'autres peuvent être contactés seulement à des moments clés du projet et de manières ponctuelles (voir partie 4.3.1).

Afin d'éclaircir la diversité des AE pouvant être contacté par des PAC, nous choisissons de les classifier par les besoins en compétences des PAC. Ces besoins ont été regroupés dans onze catégories différentes.

Ensuite, nous avons essayé d'énumérer les principaux AE et d'indiquer les compétences qu'ils détiennent en fonctions des onze besoins des PAC.

Nous en suggérons ce tableau récapitulatif :

	Compétences									
	Commercialisation	Stratégique	Recherche / Technique	Fonctionnement projet	Juridique	Ancrage territorial	Financement	Communication	Accompagnement collectif	Foncier
Acteurs externes										
Collectivités (État, région, département, ...) dont financement publiques (Fonds européen, DJA, ...)	■	■		■	■	■	■		■	■
Investisseurs									■	■
Fondations										
AFAUP		■	■	■	■	■	■			
SAFER										
Structures de développements agricoles (Terre de liens, ADEAR, CIAP, CIVAM, GAB, ...)	■		■	■	■	■	■	■		■
Instituts de recherche (INRAE, CIRAD, CNRS...)			■	■						■
Chambre d'Agriculture	■			■	■	■	■	■	■	
Journalistes										
Clients	■									
Amis/ citoyens	■	■		■						
Consultants, bureaux d'études, entreprises spécialisées...	■	■	■							■
Instituts techniques (Astredhor, CTIFL, ....)		■								
Fournisseurs			■	■						■
Coopératives agricoles (CUMA, ...)						■				
Acteurs agricoles de proximité		■	■	■				■		
Acteurs ESS locaux (associations, maisons quartiers...)						■		■		
Comptable				■	■					
MSA										
Bénévoles réguliers / ponctuels				■						
Aménageurs / bailleurs					■	■	■	■		■
Syndicats agricoles (Confédération paysanne...)					■	■	■	■		
Entreprises privées - Banques						■				
Établissements scolaires (Universités, lycées ...)		■	■							■



Compétence détenue

Tableau 1: Compétences des acteurs externes dans l'accompagnement de PAC

Ce tableau permet de nous rendre compte de la grande diversité de compétences et besoins requis pour monter un projet agricole. Les compétences relevées pour chaque AE sont uniquement celles pouvant subvenir aux besoins des PAC. Autrement dit, les compétences relevées ici ne révèlent pas l'ensemble des compétences détenues par chaque AE.

Lorsque ces compétences ne sont pas disponibles en interne des structures il est alors essentiel de solliciter les AE existants pour soulager et soutenir les AI dans la création, le fonctionnement et le développement des entités. A l'aide de ce tableau, nous nous rendons compte également de l'étendue des principaux AE pouvant être mobilisés autour des projets. Ce panel d'acteur va du simple citoyen au politicien.

Finalement, nous venons de balayer les différentes formes de coopération que nous catégorisons sous deux catégories « collectif » et « réseau ». La coopération se déroulant au sein du collectif découlera du statut juridique et du système de gouvernance suite à l'élaboration des fondements du projet agricole. Concernant la coopération externe, l'identification des acteurs à rallier à son projet se fera suite à la réflexion sur le besoin en compétences externes. Pour cela il faut donc connaître les AE et leurs compétences (voir Tableau 2 : Les manières de mise à contribution des compétences détenues par les acteurs externes).

## 4.2 **Les dynamiques coopératives, un rôle dans la résilience des projets agricoles**

Nous venons de voir qu'il existe une très grande diversité de statuts juridiques pour créer un PAC. C'est l'un des piliers fondateurs dans la constitution d'un projet collectif.

En France, la création de PAC prend une part toujours plus importante sur la totalité des PA créée chaque année.

*« En France, les lois d'orientation agricole de 1960 et 1962 qui « instituent » l'agriculture familiale, renforcent en parallèle l'agriculture de groupe, qu'elle soit structurée de façon coopérative (coopératives d'approvisionnement et de collecte, Cuma), associative (groupes de développement) ou sociétaire (groupement agricole d'exploitation en commun, groupement foncier agricole). Ces organisations constituent des outils de facilitation de la mise en place dans les années 1960 et 1970, d'un modèle agricole familial productiviste » (Nicolas, 1988 ; Lefèvre, 1996 ; Barthez, 2000 ; Lucas, 2005).*

Les coopérations dans le monde agricole ont toujours existées sous différentes formes (solidarité paysanne, entraide, prêt de matériels...) puis juridiquement avec les possibilités de création de GAEC/EARL... Pour rompre l'inégalité entre projet agricole familiaux et non familiaux.

D'autre part, les CUMA ont été soutenues par les politiques et acteurs publics. Ces formes essentiellement rurales et périurbaines sont des aides essentielles à la stabilité et le renforcement des modèles agricoles d'aujourd'hui.

Concernant les associations et les SCOP/SCIC agricole, l'historique est beaucoup plus récent puisque les débuts datent d'une dizaine d'années en France. Pour la très grande majorité, ces projets sont en zones urbaines et péri-urbaines. Ces projets se ressemblent sur de nombreux points mais il y a une différence notable. Les associations fonctionnent dans une gestion désintéressée contrairement aux entreprises SCOP/SCIC.

Il y a de nombreux avantages à créer un PAC mais nous avons de nombreuses interrogations auxquelles nous souhaitons répondre dans cette sous-partie. Est-il possible d'évaluer par des indicateurs les intérêts de la coopération dans la résilience ? La coopération joue-t-elle un rôle dans la résilience des PAC ? Quel est le rôle des AI (collectif) et des AE (réseau) dans la résilience des projets ? La structure est-elle plus résiliente qu'un projet agricole individuel ?

Dans cette sous partie, nous allons éclaircir ces différents points en apportant des éléments de réponses à ces questions tournées autour du lien entre la coopération et la résilience des projets agricoles.

#### **4.2.1                   La résilience d'un projet agricole, c'est quoi ?**

Avec une bonne détermination, il est accessible de créer un projet agricole. Faire en sorte que celui-ci soit durable est plus complexe puisque cela dépend de multiples paramètres . En effet, on définit en général la durabilité d'un PA par l'intermédiaire de trois sphères que sont la sphère **sociale, la sphère économique et la sphère environnementale**. Alors que le modèle agricole productiviste issu de la révolution verte a favorisé l'efficacité économique, les enjeux de notre siècle remettent au goût du jour la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux dans le développement des PA. Ceci est d'autant plus vrai que le développement durable d'un PA doit mêler efficacité et résilience afin que ces entités soient à la fois viables, vivables et équitables.

Dans ce contexte, il est nécessaire de définir le concept de résilience, ce dernier étant interprétable de multiples manières. Il est tout à fait possible de parler de résilience climatique, économique, alimentaire ou encore organisationnelle. Au-delà de la nature de la résilience, il nous semble donc important de définir la résilience comme un processus, tel que le souligne Cyrulnik (2001) : « *La résilience est donc un processus par lequel un sujet peut se dégager d'une contrainte lui permettant de poursuivre sa trajectoire de vie dans une direction différente ou non de celle dans laquelle il était engagé à partir d'un événement traumatique* »

En d'autres termes, la résilience correspond donc à la capacité d'une entité à s'adapter à des changements et donc d'être durable dans le temps.

Il nous semble d'autant plus pertinent d'analyser la résilience dans le domaine de l'agriculture qu'il est particulièrement touché par les bouleversements climatiques et catastrophes naturelles (sécheresse, canicule, inondations,...). Il est donc essentiel que les projets agricoles aient une capacité d'adaptation au changement climatique. . En parallèle, les projets agricoles doivent également pouvoir s'adapter au contexte socio-économique et politique particulièrement mouvant. En effet, nous pensons tout particulièrement à l'enjeu foncier à l'heure où les politiques d'urbanisations privilégient l'artificialisation de sols. L'agriculture perd inévitablement des surfaces agricoles utiles conséquentes chaque année. Les projets agricoles doivent pouvoir donc s'adapter rapidement face à des pertes de surfaces en changeant de modèle économique et de stratégie de développement pour tendre vers une diversification d'activités.

La notion de diversification est ici comprise comme un facteur clé de résilience des projets agricoles, tant pour faire face aux enjeux climatiques et environnementaux que socio-économiques et politiques. Nous défendons, en effet, l'idée que la spécialisation bien que facteur d'efficacité économique dans un modèle productiviste, ne doit plus être aujourd'hui l'unique objectif pour développer un PA. La diversification des compétences et des activités au sein d'une même entité est aujourd'hui nécessaire pour développer un PA résilient et donc durable.

Suivant cet objectif de diversification, nous avançons le fait que la coopération est nécessaire pour développer un PA résilient puisqu'elle permet d'articuler des compétences diverses au sein d'un projet commun. C'est sur la base de la coopération que peut donc émerger un PAC. Dès lors, il est également important d'analyser la résilience du fonctionnement coopératif d'un PAC lorsque nous abordons le sujet de la résilience en agriculture.

### ***La résilience du fonctionnement coopératif d'un PAC***

Une autre définition de la résilience prend en compte l'aspect collaboratif dans un groupe de personnes. Nous définissons la résilience du fonctionnement coopératif d'un PAC de la manière suivante : « *La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir, en présence d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères* » (MANCIAUX, VANISTENDAEL, LECOMTE et al., (2011)

En d'autres mots, il est question d'analyser le fonctionnement coopératif comme un facteur d'adaptation face aux aléas possibles. Ainsi, nous défendons le fait quela coopération permet à un collectif d'être très réactif face au changement. Elle permet de prendre conscience et d'anticiper les changements à venir collectivement afin de faire perdurer dans le temps un projet mené à plusieurs.

Dans ce mémoire, nous analysons donc la résilience des PAC à travers le prisme du fonctionnement coopératif : est-il compatible d'avoir un projet à la fois coopératif et pérenne ? Si oui, comment et pourquoi ?

#### **4.2.1.1 Évaluer la résilience ?**

La résilience est un facteur de durabilité des projets agricoles. Souvent, lorsque l'on prend en compte les sphères du développement durable dans le fonctionnement global d'un projet il y a de nombreuses actions menées qui sont non rémunératrices et donc non valorisées. Pourtant, ces actions jouent un rôle essentiel pour le bon fonctionnement et la durabilité des projets et des territoires. Nous pouvons citer l'aggradation de l'agroécosystème, l'implication citoyenne dans le projet ou la contribution du professionnel dans la dynamique du territoire.

De ce fait, pour valoriser ces pionniers et amplifier l'installation de PAC résilients, il faut pouvoir mettre en lumière ces éléments. Pour ce faire, un des moyens est de faire des études comparatives de systèmes agricoles différents sur la base d'indicateurs de durabilité communs.

De nombreux outils existent pour évaluer la durabilité de projets agricoles. Ils diffèrent les uns des autres selon qu'ils se fondent sur des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs mais également selon les méthodes de mesure utilisées. Dans les outils les plus pertinents pour analyser en particulier la résilience des systèmes, nous pouvons citer la méthode IDEA, la méthode ARBRE ou le diagnostic FADEAR. Ces trois méthodes se fondent toutes sur des indicateurs de nature environnementales, sociales et économiques.

Les indicateurs choisis sont divers et variés mais on y retrouve de manière commune l'analyse des pratiques agricoles, de l'emploi et service, l'éthique et l'autonomie financière et la transmissibilité du projet.

Bien que complexe, il est donc possible d'évaluer la résilience globale d'un projet agricole. Le choix de la méthode à utiliser changera l'objectif du projet agricole et de son contexte, mais

également des moyens alloués à l'étude correspondante. Dans notre mémoire, nous avons fait le choix d'analyser en priorité les pratiques agricoles employées, la diversification des activités marchandes et non marchandes, l'ancrage territorial et l'efficacité économique du PAC pour mesurer sa résilience globale.

#### **4.2.1.2 Évaluer la coopération ?**

Alors que mesurer la résilience globale d'un projet agricole fait l'objet de nombreuses recherches, il semble beaucoup plus complexe de mesurer l'impact des relations internes et externes dans un PAC pour évaluer son fonctionnement coopératif et en réseau.

Ces synergies sont, en effet, prises en compte dans un degré moindre dans les outils de mesure de durabilité. Nous retrouvons tout de même certains indicateurs intéressants dans les outils IDEA et FADEAR. Dans l'outil IDEA, nous retrouvons des indicateurs propres aux relations internes : les indicateurs « Travail collectif », « Qualité de la vie », « Services/pluriactivités ». Il n'y cependant a pas d'indicateurs concernant les interactions externes. Dans l'outil de diagnostic FADEAR, nous retrouvons des indicateurs propres aux interactions externes : « Forme collective ou sociale de production et de commercialisation ». Bien que ces indicateurs existent, il reste très compliqué de mesurer l'impact des relations internes et externes, en particulier lorsqu'il existe des synergies entre les différentes parties prenantes du projet collectif. Tout d'abord, cet impact dépend de la nature des parties prenantes et du contexte dans lequel ils interviennent. Ainsi, nous nous devons de distinguer les membres du PAC (relations internes : collectif) et les partenaires externes (relations externes : réseau). Chacune de ces parties prenantes, prises de manière individuelles et collectivement, ont un impact différent sur la résilience du PAC, sans compter les synergies qui peuvent émerger entre ces dernières.

D'une part, le système de gouvernance propre au collectif – c'est-à-dire la méthode de prise de décision, le type de responsabilité et le rôle de chacun des membres- diffère d'un PAC à l'autre. Nous défendons ici le fait que la mise en commun des savoirs et compétences individuelles au sein du collectif, si faite de manière coopérative, soit un facteur de résilience.

En effet, il existe de nombreuses recherches qui mettent en lumière l'intérêt des compétences collectives au sein des organisations d'entreprises. A titre d'exemple, nous pouvons citer l'étude de C.Defelix (2014) « *La compétence collective apparaît dans des univers organisationnels différents comme un ingrédient de plus en plus indispensable à l'atteinte des enjeux de service et des objectifs, autrement dit à la performance* ». Par ailleurs, D. Retour et C. Krohmer (2011) démontrent que la compétence collective permet d'améliorer la performance collective (intra et inter-groupe), la performance organisationnelle et la performance individuelle. Ces recherches concernent tout particulièrement la mise en place d'un système de management de la compétence collective et de la cohésion d'équipe au sein des grandes entreprises dans le but d'améliorer les performances organisationnelles, décisionnelles et économiques. En effet, il est démontré que les collaborateurs s'attachent plus et s'investissent également plus au sein de l'entreprise. Un indicateur facile à observer est le taux d'absentéisme en baisse lors de la mise en place de telles organisations. Effectivement, une personne qui a plus de liberté, plus de responsabilités et ayant une vision plus transversale de son activité sera plus engagée, donnera plus d'énergie dans son travail et aura un regard plus critique pour apporter des améliorations. Ces recherches concernent principalement la gouvernance pyramidale qui est la forme la plus répandue au sein des entreprises avec un ou des responsables d'une équipe de personnes. Ce style de gouvernance

n'est pas celui que l'on présente dans ce mémoire où nous développons plutôt la gouvernance partagée où chacun des AI de la structure ont le même poids décisionnel. Il est donc difficile de pouvoir utiliser les indicateurs proposés dans ces études qui sont propres à ce style de gouvernance. De plus celles-ci ne prennent pas en compte les synergies avec les AE des structures. En revanche, les résultats des études menées sur le lien entre compétences collectives et la performance des entreprises sont tout à fait superposable à notre propre recherche. Bien que ce champ de littérature mesure l'impact de la compétence collective via le prisme de la performance économique, nous défendons ici l'idée que cet impact puisse être transposé dans le domaine agricole dans le cas de PAC, comme argumenté plus haut. Nous sommes conscients que cet impact soit cependant difficile à mesurer. Ceci est d'autant plus vraie que la coopération ne peut pas se mesurer à un instant donné, celle-ci faisant l'objet d'un processus dont les impacts, en particulier les synergies, émergent au cours du temps.

D'autre part, les AE, ne jouent pas le même rôle selon le type de PAC et son stade d'évolution. En effet, les AE sont divers et présentent des compétences diverses et variées. Par exemple, le rôle d'une SAFER dans l'accès au foncier et un bureau d'étude dans le dimensionnement d'un projet hydroponique sur un toit n'auront pas le même impact sur le projet. Nous argumentons ici que développer un PAC nécessite donc de connaître les partenaires à solliciter, en particulier lorsque le collectif en question vise à améliorer la résilience de son projet.

Cette hypothèse ne semble cependant pas avoir fait l'objet de nombreuses recherches. En effet, peu de littérature concernent le rôle des AE sur les performances des entreprises. Finalement, nous concluons ici qu'il nous est difficile de mesurer, à notre échelle, les paramètres de la coopération, tant intra-, qu'inter- groupe, dans la résilience. Nous allons donc dans ce mémoire proposer différents arguments pour étayer nos hypothèses de recherche sur la coopération au sein des collectifs et avec le réseau.

#### **4.2.2                   *En quoi le collectif permet-il la résilience***

Les projets agricoles qu'ils soient ruraux ou urbains requièrent de nombreuses compétences dans des domaines variés (technicité culturelle, économie, administratif...). De plus, les activités agricoles demandent beaucoup d'énergie, de temps et imposent une présence quasi journalière rythmant ainsi la vie personnelle des acteurs.

On remarque que plus les projets cherchent à être résilients, plus le besoin en compétences est important. Nous pouvons l'expliquer par le besoin en compétences techniques agronomiques et organisationnelles nécessaire pour développer un PAC résilient. Il est indispensable d'avoir une réflexion collective autour de la question de l'impact du projet sur son agroécosystème. Cette réflexion collective se doit de se fonder sur des compétences conciliant environnement, économie, et social. La résilience de ces PAC vont souvent de pair avec une diversification des sources de revenus selon l'activité choisie. La diversification des activités nécessite de se spécialiser dans plusieurs domaines, dont chacun demandant de l'énergie et du temps, et ce tout en favorisant les synergies entre toutes les activités développées. La diversité des compétences requises peut être facilitée par la création d'un collectif.

Prenons l'exemple de l'apiculture en distinguant un PA d'apiculture rurale d'un PA d'apiculture urbaine. Bien qu'elles présentent la même activité agricole, elles n'auront cependant pas la même stratégie de développement, ni la même organisation, ni de modèle économique. D'une part, l'activité apicole urbaine sera composée d'un nombre moindre de ruches notamment limité par l'espace disponible. Cette contrainte demandera une stratégie et une organisation particulière adaptée à ce contexte urbain. Le modèle économique devra être basé sur plusieurs activités telles que la location de ruches, la sensibilisation du public à l'apiculture et la préservation de la biodiversité ou encore la vente de miel. Ce modèle est donc composé de plusieurs activités pour

en faire une activité viable et demandera davantage de compétences et de moyens logistiques. Cette difficulté pourrait alors être compensée par la création d'un collectif. D'autre part, le modèle économique actuel d'un projet d'apiculture rurale est basé uniquement sur la vente de miel, un activité unique sera plus facile à gérer par une entreprise individuelle. En effet, le cheptel sera beaucoup plus conséquent et peut donc être plus facilement gérable seul. Cependant, le projet gagnerait en résilience si développé collectivement. Ceci rendrait possible de mettre en place de nouvelles activités complémentaires telles qu'une activité de transformation (par exemple, des sucreries à base de miel) et/ou de formation. Bien que nécessitant un collectif, un tel modèle diversifié serait plus résilient : d'une part, son modèle économique serait consolidé et d'autre part, il serait facteur de développement territorial en étant créateur d'emplois.

On comprend au travers de cet exemple qu'un projet agricole rural ou urbain demandera une organisation de travail, des compétences et un modèle économique différent selon le contexte. Il est donc intéressant d'expérimenter des modèles de gouvernance à plusieurs associés afin de créer des projets agricoles résilients.

Nous ressortons de ce cas une première hypothèse :

**- Axe 1 : Les compétences individuelles servent le collectif**

Nous venons de démontrer que plus les modèles de projets agricoles sont diversifiés plus ils semblent résilients, et donc plus ils demandent un niveau de technicité important et donc de compétences diversifiées pour assurer les différentes activités. Au-delà, ces projets demanderont d'autant plus d'énergie et de temps de par la diversification des activités mais aussi des différentes contraintes n'existant pas dans d'autres modèles. On comprend par-là que plus il y a de compétences individuelles complémentaires en interne, plus les activités et sources de revenus pourront être diversifiées. Plus il y a des sources de revenus différentes plus le projet est résilient car en cas d'un problème sur une des activités les autres sources de revenus pourront absorber un tant soit peu la difficulté vécue.

Un projet agricole quel qu'il soit impose des contraintes dues au fait de travailler avec le vivant. C'est également une forme d'entreprise et comme toute entreprise cela impose des responsabilités fortes pour pérenniser son activité et en conséquent cela peut également être un facteur de stress. Ces éléments seront d'autant plus fort si le projet est supporté par une seul et même personne.

L'émergence de nouvelles envies découlant d'évolutions sur la vision du travail et la recherche de nouveaux équilibres entre vie personnelle et vie professionnelle émergent même dans le domaine agricole !

Cette nouvelle posture concernant la vie professionnelle conduise des personnes à se projeter dans un travail en PAC plutôt qu'en projet individuel.

Ces constats nous permettent de dégager une deuxième hypothèse :

**- Axe 2 : La coopération est un facteur de bien-être au travail**

La relation qu'entretiennent les personnes avec leur travail a bien changé en cinquante ans. Beaucoup de personnes sont mal à l'aise avec leur travail, des noms ont été mis sur des maladies impliquant fortement la pression du travail sur les personnes comme les « Burn-out ».

De plus en plus de personnes se questionnent sur le système de productiviste subsistant et aspirent à de nouvelles façons de travailler. La coopération est une de ces façons.

Dans les sous-parties suivantes, nous allons développer ces deux hypothèses afin de comprendre comment le travail en collectif permet une résilience des projets agricoles.

## **Les compétences individuelles servent le collectif**

Nous venons de voir que les projets agricoles résilients riment souvent avec un besoin en compétences multiples. Ces compétences ne peuvent que difficilement être acquises par une seule et même personne. Une des solutions est donc d'allier de manière complémentaire les compétences individuelles de plusieurs personnes pour créer des synergies collectives et mener

un projet résilient. Dès lors, nous nous posons la question suivante : comment les compétences individuelles servent-elles le collectif et être un facteur de résilience ? .

### **Des profils de personnes différents**

Les PAC et notamment les nouvelles formes naissantes de gouvernance dans le milieu agricole sont un véritable melting pot de profils de personnes différentes.

Nous pouvons distinguer trois catégories de personnes inspirant à ces nouveaux modèles.

- Les jeunes issus du milieu agricole souhaitant continuer dans le même domaine professionnel que leurs parents mais avec une autre approche du travail.

- Les personnes non issues du milieu agricole souvent à la recherche de sens, de changement de vie et en reconversion professionnelle.

- Les personnes installées individuellement depuis de nombreuses années sur une activité agricole qui cherchent à s'associer afin de gagner en souplesse pour avoir plus de temps pour eux.

Les PAC rassemblent donc des profils de personnes diverses avec des compétences et expériences individuelles très diversifiées qui feront une force au sein du collectif.

### **La diversité des compétences individuelles**

Chaque personne ayant un profil différent est une opportunité et une richesse à l'échelle du collectif.

En effet, puisque chacun des AI présentent des compétences en des domaines de spécialisation différents, il est intéressant de fonder un PAC sur la base de la complémentarité de ces dernières. Certaines personnes auront un profil plutôt administratif et d'autres techniques, certaines seront issues du milieu de la pédagogie, d'autres de milieu agricole etc.

Chaque projet fera de ces différences inhérentes aux membres une force. Les objectifs, les activités et les besoins en acteurs externes seront adaptés aux profils et compétences présentes en interne, . De ce fait, plus les profils des AI sont complémentaires, plus le projet collectif sera résilient.

### **La force inhérente au collectif**

Un proverbe japonais dit « *Aucun d'entre nous n'est aussi malin que nous tous* », on peut en déduire que la force du collectif est plus puissante que la force individuelle. Cette hypothèse est réductrice puisque la force individuelle a toute sa place au sein d'un collectif. Nous pourrions dire que la force collective complète la force individuelle et que chacune n'aboutisse pas aux mêmes résultats mais sont complémentaires.

En réalité, les PAC riches des parcours de chacun permettent de stimuler la créativité et l'innovation. Imaginer de nouveaux modèles, de nouvelles stratégies et de nouvelles méthodes devient plus facile à plusieurs que seul. De plus, le travail en collectif augmente l'implication des personnes aux idées et projets initiés suite à des échanges comme par exemple le « *Brainstorming* » qui est une technique collective de recherche d'idées applicable à tous sujets. Cette émulsion créée par l'effet « *collectif* » permet d'ouvrir le champ des possibles et de sortir du cadre classique pour innover avec une touche de rêve.

## **La coopération est un facteur de bien-être au travail**

A l'échelle de l'individu, être à l'aise dans son métier est primordial pour s'épanouir et ne pas voir le « travail » comme une contrainte mais comme un choix.

Au-delà de ça, c'est aussi un enjeu déterminant pour les structures. Une personne qui s'épanouit dans son travail sera beaucoup plus engagée, motivée et disponible dans son métier. Les bénéfices (partie 4.2.4.) pour les structures seront une meilleure productivité et une meilleure innovation qui impliqueront une meilleure performance économique.

A l'échelle d'un système de gouvernance coopératif le bien-être au travail se traduit par différents éléments.

### ***Une charge mentale atténuée***

Diriger un projet agricole est synonyme d'une grosse charge mentale, de par les responsabilités, et les décisions à prendre pour faire fonctionner la structure. On peut comprendre qu'entre diriger seul ou diriger à plusieurs un projet, il y ait un allégement de cette charge mentale puisqu'elle est repartie entre tous les AI. Un des avantages des PAC selon le système de gouvernance opté est donc de pouvoir partager les responsabilités entre les AI. Cela se traduit sur différents plans. D'une part, des tâches de nature diverses (administrative, communication, comptabilité, juridique...) peuvent être réparties selon les compétences et l'aisance de chacun des associés. Ainsi, le sentiment du poids des responsabilités engendrées par le pilotage d'un PAC sera allégé puisque réparti entre les associés.

D'autre part, piloter un projet agricole implique de faire des choix et de prendre des décisions (stratégiques, commerciales, développement...) très régulièrement. Ces décisions peuvent impacter durablement le projet ; et ont donc un impact sur le moyen et long terme. Il peut être difficile de faire ces choix seul, tandis qu'à plusieurs la réflexion sera collective et rassurante pour un choix final d'ailleurs souvent plus pertinent. Une décision devant être prise par une seule et même personne peut, au contraire, engendrer des indécisions des hésitations et finalement troubler moralement la personne.

### ***Une forme de solidarité et d'entraide paysanne***

La mise en œuvre d'un PAC permet à chacun de ne pas se sentir seul, isolé, confronté à ses problèmes privés ou professionnels. En effet, un soutien moral apparaît entre les membres d'un même collectif. Nous pourrions également parler d'une solidarité collective telle qu'existe la solidarité paysanne. Ce bénéfice est dû à l'effet de groupe qu'implique les PAC. Il est facilement imaginable qu'un entrepreneur individuel qui rencontre des difficultés (privées ou professionnelles) aura beaucoup plus de mal à retrouver une motivation en étant seul alors qu'à plusieurs, les autres AI seront présents pour soutenir le membre en état de fragilité psychologique et morale.

### ***Un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle***

Le domaine agricole requiert un engagement soutenu des professionnels, il peut alors être difficile de concilier la sphère privée et la sphère professionnelle. C'est un élément important et une source de conflit non négligeable dans un environnement familial. De plus en plus de professionnels du monde agricole aspire à garder un équilibre entre ses deux sphères et cherchent à avoir du temps pour leur vie familiale, activités extra-professionnelles, notamment durant les week-ends comme toutes les autres professions.

L'intérêt qu'apporte le collectif est notamment de pouvoir réaliser un planning d'astreinte lorsque l'activité demande une présence journalière mais aussi un planning de congés afin que chaque membre puisse avoir la possibilité de partir en vacances.

### ***Une sécurisation en cas d'une absence prolongée***

Une forte pression agit sur la charge mentale des professionnels agricoles, elle est à tout moment dans leur esprit. C'est l'éventualité de ne pas pouvoir travailler, la cause pouvant être une maladie ou encore un accident imputant une incapacité de travailler.

L'absence prolongée est un point non négligeable pour une structure agricole pouvant amener celle-ci à disparaître rapidement car l'équilibre financier est souvent fragile. Il est donc primordial d'avoir un recours à cette éventualité désobligeante.

Encore une fois, les PAC pour ce genre de situation sont extrêmement résilients puisqu'en cas d'une absence prolongée d'un des AI les autres seront présents pour poursuivre l'activité même de manière ralenti mais la survie de la structure ne sera pas engagée. Notons que ceci nécessite au préalable de partager les savoirs et savoir-faire entre les AI à travers une montée en compétence des membres.

Pour résumé, nous avons détaillé ici différents arguments en faveur de notre hypothèse qui avance que le fonctionnement en collectif (ou la mise en œuvre d'un PAC) est un facteur de résilience en agriculture. En effet, elle agit en faveur du bien être de chacun des AI à l'inverse d'un

projet individuel dans lequel l'investissement personnel est souvent très difficile à maintenir sur le long terme. Dans un collectif, la charge mentale se voit réduite à l'échelle individuelle puisque répartie à l'échelle du collectif ; puis, chacun peut profiter d'une solidarité collective indispensable à d'une part, l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle de chacun et d'autre part, la continuité des activités en cas d'accidents ou de maladies.

#### **4.2.3                  Le rôle des acteurs externes**

Les ressources et moyens manquants au sein même des AI de PAC sont des faiblesses pouvant fragiliser la mise en œuvre et la pérennité des projets. Il ne faut donc pas négliger ces points en commençant par les identifier afin d'y apporter une solution durable. Dans ce contexte, il apparaît en effet comme incontournable de s'entourer d'AE pour subvenir à ces besoins particuliers. Comme le souligne l'étude d'Ecoquartier, (2019), « *Les enjeux d'animation, de production et de techniques agricoles, de statut des exploitations, de qualité sanitaire des productions, de rentabilité économique, vont également nécessiter une bonne connaissance d'un ensemble de sujets qui dépassent bien souvent les compétences de certains maîtres d'ouvrages et maîtres d'œuvre (urbanistes, architectes voire paysagistes et bureaux d'études en développement durable) ».*

Dans la plupart des cas, il peut s'avérer nécessaire de se faire accompagner par un acteur ayant une bonne connaissance de ce type de projet et dont les références sont le plus en accord avec son niveau de définition.

En partie 4.1.5, nous avons identifié et catégorisé les AE pouvant être contactés par les porteurs de projet en fonction de leurs besoins. Nous détaillons ici les manières dont les acteurs peuvent contribuer à la mise en œuvre et à la résilience d'un PAC, et ce par compétences.

Nous en suggérons ce tableau récapitulatif :

Compétences	Manières dont les acteurs externes peuvent contribuer à la résilience de PAC
Commercialisation	Trouver la stratégie commerciale (prix de vente, valeur ajoutée...) Développer de nouveaux débouchés commerciaux
Stratégique (Développement)	Développement activités Diversification activités
Recherche - Technique	Améliorer productivité (Techniques qui peuvent être très high tech) Développement de nouvelles techniques de culture Montée en compétence des associés Programmes scientifiques et études et publications agronomiques
Fonctionnement projet	Besoin en intrants (semences, plants, lutte nuisible, terreau..) Compétences / matériels manquants en interne (comptabilité, tracteur..) Projet participatif incluant une aide bénévole/woofeurs dans ces ambitions
Juridique	Trouver le statut juridique le plus adapté
Ancrage territorial	Intégrer plan alimentaire territoriale Se faire connaître par les acteurs du territoire Dynamiser l'économie locale Dynamiser la vie locale Mise en relation autres acteurs
Financement	Coût du projet Soutien de l'initiative Aide à l'installation Achat matériel Développement / diversification activités
Communication	Faire connaître le projet au grand public Se faire connaître par les professionnels agricoles du territoire Acquérir une notoriété sur le territoire Augmenter le nombre de clients
Accompagnement collectif	Trouver des associés Organisation / structuration de la gouvernance collective Formation au travail en collectif Aide en cas de litiges entre associés
Foncier	Recherche de foncier Accès au foncier
Faisabilité - Conception	Étude viabilité projet Design projet Chiffrage projet Construction / mise en place activité

Tableau 2: Les manières de mise à contribution des compétences détenues par les acteurs externes

Bien que non exhaustif, ce tableau en exposant les principales manières de comment peuvent contribuer les AE dans le bon fonctionnement de projets agricoles nous permet de nous rendre compte de la complexité des besoins que la mise en place de ces derniers exigent. Remarquons également que les AE participent directement ou indirectement aux projets agricoles. Les AE peuvent intervenir à différents moments des projets allant de la conception au fonctionnement des projets en passant par l'accès au foncier. Il est donc nécessaire de bien les connaître pour les solliciter au moment opportun.

#### **Un rôle à jouer dans les prises de décisions ?**

Les AE peuvent s'avérer être de très bons conseillers auprès des PAC et peuvent aider le collectif dans ses prises de décisions. En effet, les AE ont en général une bonne connaissance des enjeux associés à la transition vers l'alimentation et l'agriculture durable, depuis l'échelon territorial jusqu'à l'échelon mondial. Dès lors, les AE sont en mesure d'apporter des informations objectives au collectif, quand les AI sont souvent trop occupés pour prendre le pas de côté nécessaire à des prises de décisions résilientes. Avoir un avis extérieur est effectivement toujours pertinent, et ce quel que soit le domaine. Premièrement, le regard neuf d'un AE à la structure sera sans jugements

et sans a priori. Deuxièmement, un AE n'aura pas connaissance de toutes les barrières et contraintes inhérentes au projet. De ce fait, il osera questionner ou innover dans ces idées sur des sujets auxquels les AI n'auraient pas songé car bridés par leurs propres contraintes.

Finalement, et en bref, les AE sont des ressources importantes à mobiliser lors de la mise en œuvre d'un PAC. Il existe, en effet, une variété d'AE avec des compétences et domaines d'expertise divers et variés, dont l'articulation permet de couvrir une grande majorité des besoins des collectifs. Puis, solliciter un AE permet toujours aux AI de prendre de la distance par rapport à leur projet et donc de prendre des décisions plus résilientes.

#### **4.2.4                  *Une amélioration de la performance in fine ?***

Nous venons de mettre en lumière le rôle des AI et AE au sein des PAC, en particulier via la résilience. Il semble bien que développer des relations internes et externes coopératives puissent permettre de développer la résilience d'un projet agricole dans la mesure où elles favorisent les synergies de par l'articulation de compétences diverses. Nous allons maintenant détailler l'impact des AI et des AE sur la performance d'un PAC.

La performance qu'elle soit d'ordre économique ou agronomique passe par le bien être des personnes, la complémentarité des acteurs qu'ils soient internes ou externes au projet. L'ensemble de ces performances qui apparaissent améliorées grâce à un système de gouvernance partagé et un écosystème d'AE efficace iront dans le sens de la résilience des projets puisqu'il augmente l'expertise globale du projet et des compétences détenues collectivement.

Finalement dans cette sous-partie, nous avons constaté qu'il est difficile d'évaluer par des indicateurs factuels les bénéfices de la coopération interne ou externe. En revanche, nous avons développés plusieurs hypothèses de bénéfices de la coopération. Premièrement, la coopération interne par la diversité des profils et compétences des AI du PAC et l'amélioration du bien-être au travail participe à la résilience. Quant à la coopération externe, celle-ci y participe pas l'apport de compétences complémentaires et l'éventail de manière d'agir pour les soutenir. Ainsi, elle participe à la résilience des PAC..

La combinaison de ces deux coopérations permettent d'améliorer la performance global du PAC.

Dans la partie suivante, nous mettons en lumière les paramètres nécessaires pour créer des relations durables autant en interne qu'avec les AE des PAC. Nous énumérerons également les freins et leviers d'actions pour surmonter les enjeux associés.

### **4.3                  *La mise en œuvre de projets agricoles collectifs***

La coopération, est le fruit du travail de plusieurs personnes dans une dynamique d'intelligence collective servant les mêmes objectifs vis à vis d'un projet commun.

Pour établir un PAC résilient, il est important de respecter les étapes de construction du PAC et de définir des règles claires entre les AI. D'autre part, les compétences des AE doivent être mobilisées au moment le plus opportun pour que leurs interventions soient les plus pertinentes possible pour le PAC .

Nous avons démontré les bienfaits qu'apportent les AI et les AE pour le projet et ses acteurs dans la partie sous partie précédente. Plus le nombre de personnes interagissants ensemble est grand, plus la créativité, l'innovation, la réflexion sera poussée et par conséquent le projet sera résilient.

Seulement, il n'y a pas que des bienfaits à travailler avec différents AI et AE. Plus le nombre de personnes est important, plus les prises de décisions peuvent s'avérer complexes et longues. De plus, le taux de frustration et de conflits peuvent être augmentés en cas de non-dits ou de relations humaines délaissées.

Pour ces différentes raisons, il est nécessaire de construire tout d'abord des relations fiables entre les AI avant même de créer un écosystème d'AE. Ainsi, le PAC sera efficace et coopératif.

Dans les sous-parties suivantes, nous évoquerons les différentes étapes de mise en place d'un PAC , les différentes formes de travaux collectifs pouvant être mise en œuvre. Puis, nous aborderons les relations avec les AE à contacter selon la temporalité et l'avancement du projet Enfin, nous évoquerons les freins et leviers d'action pour mettre en œuvre et animer un collectif et un réseau.

#### **4.3.1                   *Les différentes étapes de création d'un projet agricole collectif***

L'illustration présentée à la page suivante résume les principales étapes pour mettre en place un PAC en tant que la résultante d'une part, d'un projet agricole, et d'autre part, d'un projet collectif. Sur ce schéma, nous précisons également les différentes compétences (Tableau 2) à mobiliser le long de ce processus de mise en œuvre d'un PAC.

Cette illustration ne permet pas de voir l'ordre chronologique des étapes de création. Nous résumerons l'ordre chronologique ainsi afin de faciliter la lecture :

- Étape 1 : Création collectif
- Étape 2 : Réflexion sur le projet agricole
- Étape 3 : Etude de faisabilité
- Étape 4 : Structuration du collectif

Cet ordre n'est en réalité pas si évident que cela car en réalité, des étapes se chevauchent par exemple l'étape 4 pourrait démarrer avant l'étape 3.

## Projet Agricole Collectif

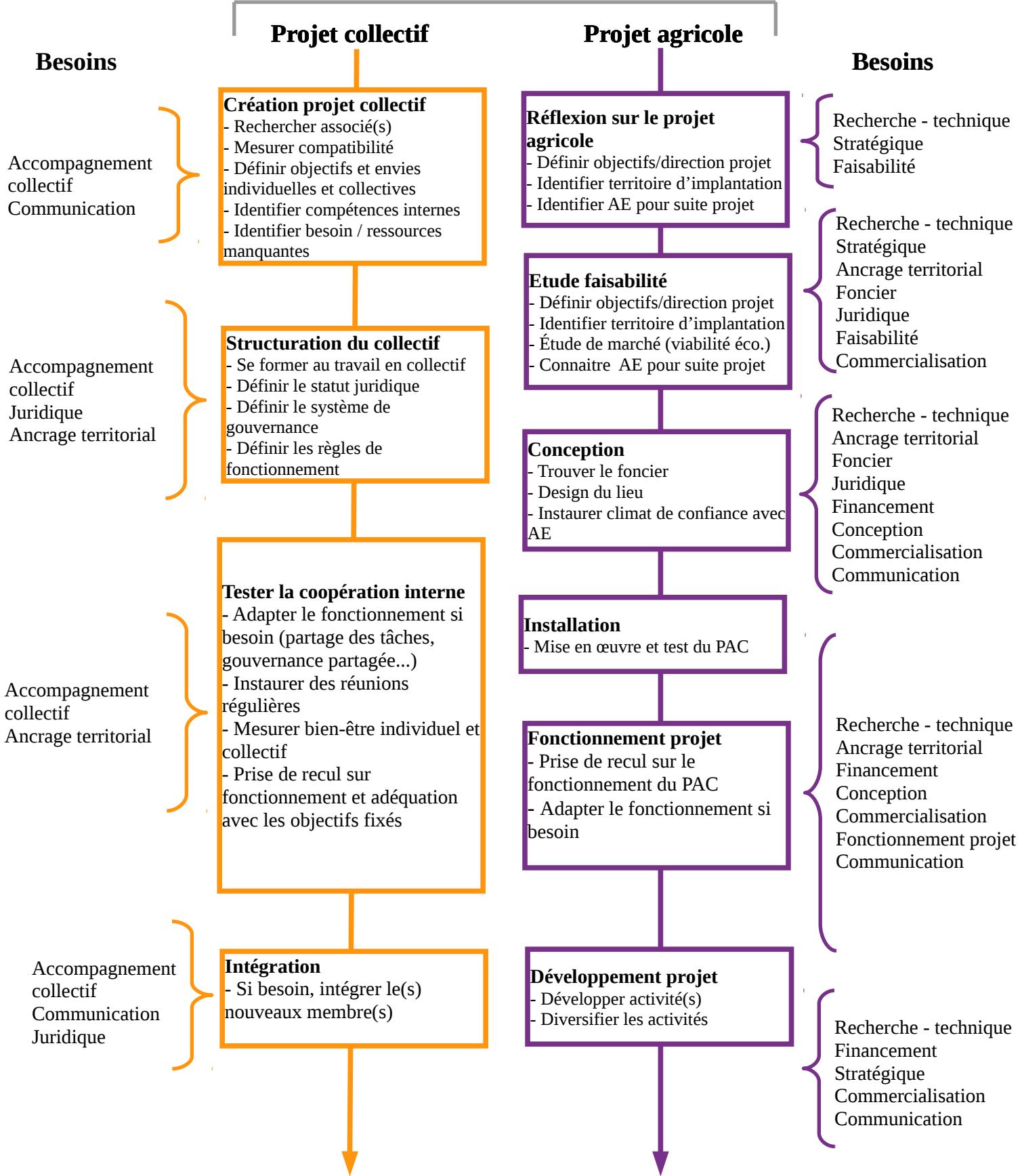


Illustration 6: Les étapes de mise en place d'un projet agricole collectif

Ce graphique n'a pas vocation à être un schéma type de mise en place de PAC car chaque projet est unique et a donc ses propres spécificités de développement. En revanche, celui-ci nous permet de comprendre les lignes directrices du processus de mise en œuvre d'un PAC. Remarquons que, contrairement à un projet agricole individuel qui résulterait uniquement du cheminement « projet agricole », des étapes complémentaires et des temporalités différentes sont à prendre en compte dans la mise en place d'un PAC. Le démarrage d'un PAC diffère tout particulièrement d'un projet individuel dans la mesure où il débute en général par l'étape de création du collectif et la réflexion sur le projet agricole.

Puis, cette illustration montre aussi les différents besoins et compétences associées à mobiliser lors du processus de mise en œuvre. Dès lors, en l'absence de ces compétences en interne, il est nécessaire de solliciter des AE. Notons que, lorsque certains AE ne sont à mobiliser que ponctuellement, d'autres ont la capacité d'accompagner les projets depuis leur conception jusqu'à leur mise en fonctionnement. . Précisons ici les processus « projet collectif » et « projet agricole » sont à mener conjointement et non de manière distincte comme pourrait le faire croire la présentation graphique. Pour une question de lisibilité, nous avons choisi de ne pas faire apparaître les interrelations entre les deux processus, bien qu'ils sont deux axes de développement complémentaires et indissociables.

Finalement, nous retenons ici que la création d'un PAC résilient nécessite de mener conjointement la structuration du projet agricole en tant que tel ainsi que celle du projet collectif. Suivant notre intérêt à étudier la coopération comme facteur de résilience, nous nous intéressons particulièrement aux étapes de la « **Création du collectif** » et la « **Structuration du collectif** ». Nous estimons, en effet, que ces étapes sont indispensables pour mettre en œuvre un collectif résilient tel que défini en 4.2.1.

Dès lors, nous nous interrogeons sur les conditions de mise en œuvre de ces étapes (relations humaines et système de gouvernance en interne) pour développer un PAC résilient ?

### **4.3.2                   *Bien démarrer son projet agricole collectif***

#### **4.3.2.1   Création d'un projet collectif**

Un collectif naît toujours d'une histoire humaine et sociale. Dès lors, il semble nécessaire d'accorder un soin particulier à la qualité des relations humaines et sociales au sein du collectif, le bien-être social étant indispensable à la pérennité du collectif. La qualité des relations se fonde généralement sur des objectifs communs ainsi que des principes éthiques et principes de coopération partagés. Puis, sur la base de ce socle commun, il est nécessaire d'articuler au mieux les compétences de chacun et donc de fonder le collectif sur un corpus de personnes aux profils et spécialités diverses et complémentaires. Ainsi, trouver les associés des projets est une étape cruciale dans le démarrage d'un PAC.

##### ***Trouver le(s) associé(s)***

La naissance d'un projet collectif commence souvent par l'une de ces trois voies :

**Voie 1 :** Des inspirations individuelles de plusieurs personnes ne se connaissant pas mais cherchant à intégrer/créer un projet collectif.

**Voie 2 :** Des personnes se connaissant depuis plus ou moins longtemps et inspirant à travailler ensemble sur un projet collectif.

**Voie 3 :** Une personne ayant une activité seule souhaite intégrer une / des nouvelles personnes sur la même activité ou non .

La voie 1 et voie 3 semblent être le chemin le plus long et compliqué puisque cela demande du temps, de la patience et de la persévérance pour rencontrer le(s) personne(s) pouvant devenir de futur(s) associé(s).

Pour trouver des personnes qui convergent à de mêmes aspirations, il est difficile de réaliser les recherches seul. Il est donc pertinent de faire appel à des AE qui proposent des dispositifs de rencontre. Nous pouvons notamment citer les Points Accueil Installation qui sont des dispositifs mis en place par les chambres d'agricultures permettant d'informer, orienter et accompagner les porteurs projets ou encore les cafés installations animés par les CIVAM pour faire se rencontrer les porteurs de projets agricoles d'un même territoire. D'autres formes, moins institutionnelles, permettent également de mettre en relation de porteurs de projets entre eux telles que les formations agricoles (BPREA, sessions de formations spécifiques tel que la comptabilité, le foncier...) ou encore tous les autres AE ayant une bonne connaissance des différents porteurs de projets et donc ayant la capacité de les mettre en relation. Ainsi, nous voyons ici l'intérêt pour un porteur de projet seul de se faire connaître des AE afin que ces derniers le mettent en relation avec d'autres porteurs de projet de manière efficace.

Par ailleurs, au-delà de la complémentarité des compétences individuelles, il est important de bien connaître le(s) futur(s) associé(s) c'est-à-dire leur caractère, philosophie de vie, vision du travail, et la capacité à travailler ensemble et de manière coopérative. Puis, afin de créer une motivation et des objectifs communs, il faut faire émerger une raison d'être collective.

#### ***Faire émerger une raison d'être collective***

Il apparaît inenvisageable de monter un projet collectif sans une cohérence entre les objectifs, motivations, valeurs et intérêts entre les personnes, sans quoi la coopération risque de ne pas être durable et donc, le projet risque d'être fragilisé voir même en péril. Faire émerger une raison d'être collective est donc très important. Cela correspond au point de départ de tout projet afin d'identifier les objectifs et ambitions du PAC.

Dans un premier temps, il faut donc définir les aspirations individuelles (envies et objectifs) :

- Équilibre vie privée / vie professionnelle : rythme de travail, astreintes, congés...
- Résilience environnementale du PAC et techniques agronomiques associées
- Montant des revenus fixés
- Le territoire d'implantation de l'activité

En partant de ces constats, il est alors possible de faire émerger une raison d'être collective cohérente satisfaisant tous les AI. Cela passe par de nombreuses discussions, des brainstormings et tout moyen de mise en commun des aspirations individuelles. Ces temps sont cruciaux pour permettre aux individus de prendre collectivement et par consensus des décisions clés concernant les axes et stratégie de développement du PAC.

De plus, il est important de connaître les compétences, les points forts et faiblesses de chaque AI pour assurer la résilience du collectif et donc du PAC.

#### ***Connaître les compétences individuelles de chacun des AI***

Un PAC émane souvent de personnes ne se connaissant pas initialement. Ces personnes ont d'ailleurs souvent des parcours atypiques avec des expériences professionnelles en dehors du cadre agricole et donc en reconversion professionnelle. La diversité de ces profils est une véritable richesse pour le collectif puisqu'il est alors possible d'articuler les compétences individuelles de manière complémentaire pour les mettre le plus efficacement possible à contribution du PAC. En effet, plus les compétences individuelles sont complémentaires et transversales, plus, le PAC sera

perfectionné et résilient : il est effectivement possible de concevoir un projet multi-activités sur la base de multiples domaines d'expertise. De ce fait, il est important de bien cerner les compétences individuelles de chacun afin de pouvoir identifier au mieux la manière dont ces compétences peuvent être mises à contribution et articulées dans le projet. C'est également ainsi qu'il sera possible de dimensionner au mieux le projet . Nous défendons également le fait qu'une bonne connaissance des AI permet également de mettre en lumière au mieux les besoins et compétences manquantes pour aboutir au PAC souhaité. Dès lors, il est possible de solliciter au bon moment des AE qui ont la capacité de répondre à ces besoins.

#### ***Identifier les besoins en compétences et les AE***

Pour mener à bien un PAC résilient, il est primordial de connaître ses faiblesses en interne. Reconnaître ses faiblesses est une force puisqu'elle est une preuve d'une capacité à demander de l'aide en cas de besoin.

Dans notre présente étude, ces faiblesses peuvent se traduire par des besoins et des compétences manquantes au sein des AI. Pour y remédier, il est alors nécessaire de connaître les champs d'actions des différents AE, c'est à dire de leurs compétences, leur territoire et principes de coopération.. C'est ainsi sur la base de la connaissance des faiblesses du collectif qu'il est possible de solliciter des AE aux moments opportuns. Notons qu'à l'image des relations humaines au sein du collectif, il est important de développer des relations de confiance voire d'entraide avec les AE.

Finalement, nous venons de décrire les différents paramètres (trouver les associés, faire émerger une raison d'être collective, connaître les compétences internes, connaître les faiblesses internes pour solliciter au mieux les AE) à prendre en compte lors de la constitution du collectif, première étape de mise en place d'un PAC. Une autre étape indispensable est la capacité des AI à élaborer une structuration collective du travail (organisation et répartition des responsabilités) ainsi qu'un système gouvernance (prises de décision collectives) qui soient adaptées au projet et aux profils des AI.

#### **4.3.2.2 Structuration de la gouvernance et de l'organisation**

Comme détaillé plus haut, travailler à plusieurs apporte de nombreux avantages, tant sur des aspects techniques (diversification, performance écologique, performance économique) que sur des aspects humains et sociaux (bien être social). Cependant, le travail en collectif est également une machinerie où il est compliqué de cerner tous les rouages pour ne perdre ni en efficacité ni en pérennité. De plus, un projet collectif n'est jamais fixé dans le temps. Il y a constamment des changements, des évolutions, de nouveaux éléments à prendre en compte.

Il est donc important d'avoir connaissance des paramètres propices à un collectif résilient afin de faire les bons choix de structuration, d'organisation et de gouvernance.

##### **4.3.2.2.1Les formes de travail à plusieurs**

Le travail à plusieurs a toujours existé dans les entreprises avec des résultats plus ou moins probants selon la forme de gouvernance appliquée.

Tout d'abord, la forme de gouvernance la plus répandue reste la gouvernance pyramidale. Ce système vertical impose une hiérarchisation des personnes, et donc des pouvoirs, responsabilités et prises de décisions. Plus les personnes sont à un niveau bas dans la pyramide, moins elles ont de responsabilités et de pouvoir dans la prise de décision. La communication est généralement descendante, tandis que la communication montante est souvent cantonnée à des

informations/problèmes. Ce modèle, bien qu'impliquant les personnes dans un travail collectif laisse peu de liberté et un pouvoir de prises de décision faible. Cette gouvernance a tendance à rendre les personnes désintéressées ne mettant en conséquent pas leur intelligence individuelle à contribution du collectif.

Par ailleurs, de plus en plus de structures cherchent à changer de système de gouvernance dans l'objectif d'y inclure des principes démocratiques et de coopération. Ces entités ont souvent la volonté d'instaurer un système horizontal afin de donner aux associés plus de liberté, de responsabilité et de poids dans les décisions. En faisant cela, les structures veulent fidéliser et motiver les salariés. Les entreprises savent que pour améliorer leur performance collective, il leur faut améliorer les performances créatives, innovantes, productives et économiques des salariés. Pour ce faire, il est également démontré qu'ils doivent les stimuler, les motiver et les engager dans les objectifs collectifs.

Dans ce contexte, nous défendons ici l'idée que la résilience d'un PAC dépend de la capacité du collectif à favoriser l'intelligence collective. En effet, l'intelligence collective rend compte du fait que l'articulation de compétences individuelles favorise l'émergence de synergies et donc est plus que la simple « somme » de ces compétences. Nous avançons ici que l'intelligence collective ne peut émerger que d'un système de gouvernance qui favorise une bonne gestion et organisation du travail en collectif. Nous avançons donc l'hypothèse que selon le système de gouvernance mis en place cela favorisera ou non l'efficacité de l'intelligence collective.

Concernant les systèmes de gouvernance coopératifs, nous en distinguons trois principales :

- La gouvernance pyramidale, c'est un modèle de management hiérarchique et verticale avec toutes les contraintes que l'on connaît.
- Holocratie, c'est une gouvernance horizontale, où chaque membre a des responsabilités et peut prendre des décisions
- Sociocratie, c'est une gouvernance horizontale, où les prises de décision sont prises par consentement.
- La gouvernance partagée, est un modèle verticale et horizontale où toutes les responsabilités et prises de décisions sont divisées entre les membres

Dans ce mémoire, nous délaissons la gouvernance pyramidale qui est un système où la coopération n'est que peu répandue et peu appliquée car ce n'est pas l'objectif premier de cette gouvernance.

La gouvernance partagée, étant une gouvernance mixte elle allie les avantages des deux composantes (horizontale et verticale) permettant de rendre au moins autant résilient que l'holocratie et la sociocratie.

Si nous prenons la définition de L'Université du Nous « *C'est un mode de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille [...], de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser.* ». Par cette définition, nous comprenons que la gouvernance partagée est la capacité à agir collectivement telle que la nature dans une organisation systémique et efficace. La gouvernance partagée s'articule autour de règles de fonctionnement relationnelle et organisationnelle.

Ces deux notions, sont de plus en plus des axes de motivations et d'inspirations des personnes évoluant dans les PAC. Elles peuvent se traduire sous différentes formes dont ce que nous appellerons la coopération totale et la coopération partielle qui découlent des bases de la gouvernance partagée.

### ***La coopération totale***

Cette forme de gouvernance consiste à la co-construction du projet par l'ensemble des AI. Les interdépendances entre les acteurs et la mutualisation des compétences est très forte.

Cette forme rassemble tous les AI dans les mêmes objectifs et finalités. Le côté relationnel est très important au vu de la proportion des temps communs visiblement conséquents. Nous pourrions rapprocher cette gouvernance de la sociocratie.

Concernant les prises de décisions, elles sont généralement collectives.

#### ***La coopération libre***

Cette forme est différente, plusieurs entités interagissent ensemble. L'interdépendante entre ces entités est présente dans des proportions moins importantes que la coopération totale. Elle peut se présenter sous un format où une entité mère propose ces services pour des entités libres ayant des ambitions communes et individuelles seulement entité mère ou libre. Dans ce format, où la confiance entre les parties doit être importante car si l'une des structures faiblit, les autres en subiront les conséquences. L'holacratie peut s'en rapprocher sur certains aspects comme le rôle des entités libres interdépendantes (cercles décrits dans holacratie).

Concernant les prises de décisions, celles-ci sont généralement multi-étages. Une entité libre devant prendre une décision impactant seulement son activité n'aura pas besoin de l'aval de l'entité mère et autres entités libres. Inversement, si la décision impacte l'entité mère ou libre(s) alors la prise de décision sera collective.

Par conséquent, les règles de prises de décisions, les rôles et responsabilités de chacun doivent être clairs et compris de tous les AI pour éviter des conflits et des incompréhensions. C'est souvent pourquoi un collectif définit en général un cadre de sécurité dans lequel sont précisés les principes éthiques et les principes de coopération. Le système de gouvernance est indispensable à la résilience du collectif et donc à la résilience du PAC. A noter également que le système de gouvernance doit à la fois être efficace, pour éviter de n'avoir des réunions très chronophages, et ce sans perdre la convivialité et la bonne qualité des relations humaines.

Ainsi, se former et apprendre à travail à plusieurs est donc indispensable pour créer un collectif où les relations humaines sont saines et donc qui soit résilient.

#### **4.3.2.2 Savoir travailler ensemble**

##### ***Travailler collectivement***

Le travail à plusieurs personnes demande de respecter certaines règles pour que les informations, les tâches et les remarques soient bien comprises et habilement transmises. En effet, lorsque l'on travaille avec plusieurs personnes, le facteur relationnel joue un rôle important. Il faut donc prendre soin des relations humaines au sein du collectif, afin de favoriser les relations de confiance, l'esprit d'équipe et la convivialité entre les personnes. Il est tout particulièrement important que l'émotionnel ne prenne pas le dessus lorsque des décisions stratégiques sont à prendre collectivement. Dès lors, il est toujours important de placer les réflexions de chacun au regard de la raison d'être collective.

Les méthodes de travail d'organisation, de prises de décisions et de communication sont à adapter selon l'interlocuteur (AI ou AE) et le contexte. Les méthodes d'animation des réunions sont donc à prendre en compte afin d'intégrer au mieux le facteur relationnel et de limiter l'émotionnel lors de prises de décision. Nous défendons également le fait que la communication non-violente et la gestion de conflits soient des méthodes de communication très intéressants à mettre en place pour faciliter les relations en interne et ainsi, garantir la résilience du collectif.

##### ***L'intégration de nouvelles personnes***

Un projet est voué à évoluer, et dans certains cas, cela demande d'intégrer de nouvelles personnes dans le projet. Lorsque l'on part d'un projet initial collectif avec une raison d'être collective, un système de gouvernance et une organisation propre aux AI fondateurs, il peut cependant être difficile d'intégrer de nouvelles personnes. Nous avançons l'hypothèse que deux paramètres principaux sont à prendre en compte pour intégrer de nouvelles personnes.

D'une part, la personne doit adhérer et avoir des envies/objectifs individuels correspondant au collectif existant. C'est à elle de s'adapter au projet et non au projet de s'adapter à elle. En revanche, qui dit nouvelle personne dit aussi nouveau regard, nouvelles idées, nouvelle façon de

réfléchir. C'est à ce moment-là que le collectif doit s'adapter et faire preuve de conciliation et maturité.

D'autre part, le rôle, l'activité et les compétences de la nouvelle personne doivent être en cohérence et être en synergie avec le reste du PAC afin que cette nouvelle personne puisse devenir une force pour le collectif.

Pour ces diverses raisons, il existe une multitude de structures proposant des formations sur toutes ces thématiques en lien avec le collectif comme les CIVAM, les ADEAR ou l'ATAG.

D'autres structures éloignées du domaine agricole proposent aussi des formations sur le travail à plusieurs comme les Chambres de commerces et d'industries ou encore des associations comme Les Colibris, l'Université du Nous etc.

Finalement, se former en amont à la mise en œuvre d'une gouvernance partagée et à l'animation du collectif semble être un facteur important de réussite et de résilience d'un PAC. D'un autre côté, mieux vaut être averti et avoir connaissance des inconvénients et points de vigilance de travailler à plusieurs pour s'y préparer et mettre en place des leviers d'actions efficaces.

### **4.3.3                  *Animer un collectif***

Les freins principaux lorsque l'on développe un projet collectif sont en relation avec le facteur humain.

Nous entendons par facteur humain tout ce qui concerne les interactions entre individus. Cela peut être la communication, les émotions ou la coordination de travaux collectif.

Prendre soin de l'humain et le placer au centre du projet permettra assurément de gagner en résilience en ayant des bases relationnelles saines, une confiance entre les AI et une communication transparente.

Trois moyens permettent de mettre en place et d'animer une coopération pérenne qui prenne soin de ses membres :

- **Savoir communiquer** : En collectif, il est indispensable de savoir communiquer. Autrement dit s'exprimer, expliquer, écouter, reformuler, questionner... La communication est un vecteur important de réussite ou d'échec d'une relation sociale. Une communication efficace permet d'éviter les malentendus, les conflits, les incompréhensions et de faire passer un message/consignes correctement.

- **Savoir coopérer** : Cela correspond à faciliter et entretenir des relations de solidarité et veiller à la cohésion du groupe de travail. Pour coopérer, les AI doivent également savoir prendre du recul et se questionner sur leur propre logique. Cela signifie également être en mesure de faire des choix entre ses intérêts personnels et la raison d'être collective.

- **Écouter l'autre** : Un projet collectif fonctionne bien si tous AI vont bien. Il est donc important de se soucier du bien-être, des doutes et des envies des autres AI. Savoir écouter, comprendre et agir en conséquence permettent à chacun de se sentir bien et donc favorise le bien-être collectif.

Nous venons d'évoquer que les interactions entre les AI doivent être saines sans quoi l'impact se ressentira sur les AI mais aussi sur le PAC au risque de remettre en question sa résilience. Les relations avec les AE peuvent également en pâtir avec une perte de confiance et des doutes sur le sérieux du projet. En d'autres termes, les relations avec les AE ne sont pas à négliger non plus. Nous allons donc aborder la question des freins et leviers d'actions associés à mise en œuvre et à l'animation du réseau d'AE.

#### **4.3.4**

#### **Pérenniser les relations avec le réseaux**

Créer un réseau d'AE autour d'un projet découle d'une stratégie et d'objectifs inhérents au PAC. Entretenir une bonne relation avec les parties prenantes permet de jeter les bases d'un réseau de coopération dans lequel existent des relations de confiance, une ambiance sereine et de l'entraide entre les AI et AE.

Rassembler des AE autour d'un projet est relativement simple lorsque l'on a connaissance des différents acteurs, des compétences qu'ils détiennent individuellement et que l'on a les bons arguments pour les convaincre de s'investir dans le projet.

Lorsque l'on se rapproche d'AE, il y a deux options : soit le rapprochement est ponctuel (Ex : pour un événement, ou un besoin en compétence très spécifique) ; soit il est plus transversal au processus de développement du PAC. Dans ce dernier cas, l'AE en question est sollicité pour une durée indéterminée, à des moments différents de la vie du projet et/ou sur différentes thématiques. Dans ce cadre, l'objectif du collectif est donc de fidéliser et d'entretenir une relation de confiance avec les AE afin qu'ils continuent de partager leurs compétences et s'investissent sur le moyen et long terme du projet. Nous avançons que la mise en œuvre et l'animation du réseau d'AE est donc assez compliqué et chronophage.

Afin de créer un réseau d'AE résilient, il faut respecter plusieurs règles :

- **Confiance réciproque** : Pour qu'une relation soit saine et performante l'AE doit avoir pleinement confiance et croire dans le projet. S'il perçoit trop d'incertitudes, d'hésitations ou une fragilité du PAC alors celui-ci sera plus méfiant et aura tendance à délaisser le projet. Être transparent et clair est donc important. Cela passe par une explication précise du besoin en compétences recherchés auprès de l'AE et de la manière dont il peut satisfaire la demande. La relation doit également être gagnante-gagnante : que ce soit le PAC ou l'AE, chacun doit trouver son compte.

- **Co-construction** : Un des leviers pour fidéliser les AE est de co-construire avec eux. C'est à dire dans la mesure du possible les impliquer au maximum dans la mise en place d'un projet ou du développement d'une nouvelle activité... Ainsi ils seront d'autant plus enclins à mettre à disposition leurs compétences.

- **Se tenir informer et informer** : Un partenariat durable ne signifie pas contacter les AE seulement lorsque l'on a besoin d'eux. Il paraît important de donner des nouvelles régulièrement sur l'avancée du projet dans la mesure du possible. Ainsi les AE resteront informés de l'évolution du projet et ainsi s'y sentiront d'autant plus impliqués.

Finalement, être entouré d'un réseau d'AE est un enjeu important pour développer un PAC résilient. En effet, cela nécessite d'articuler au mieux un nombre important d'AE divers qui présentent des compétences variées pouvant être sollicités pour jouer des rôles différents auprès des PAC. Pour que le réseau et les partenariats soient les plus durables possibles il est indéniable que la confiance entre les parties prenantes doit être la plus élevée possible. Par ailleurs, un PAC entouré d'un réseau dense d'AE est très riche d'enseignements et permet notamment d'avoir une vision globale de ce qu'il se passe sur son territoire. Ainsi, le PAC peut faire office de créateur de lien entre différents AE avec lesquels il a développé des relations. C'est ce que l'on nomme la qualité d'intermédiaire du PAC à l'échelle d'un territoire.

#### **4.3.5**

#### **Le projet au cœur d'un écosystème d'acteurs ?**

Dans ce mémoire, nous avons développé les différents intérêts qu'apportent un réseau d'AE autour d'un PAC. Mais qu'en est-il du rôle du PAC en tant qu'intermédiaire entre les AE avec lequel il a développé des relations ?

Nous défendons ici l'idée que plus le réseau sera étayé et regroupera une grande diversité d'AE, plus le PAC aura une vision transversale sur la dynamique de son territoire et aura connaissance des domaines d'action de chacun des AE. De ce fait et par la vision qu'il aura en tant que noyau central de relations autour du projet, il est tout à fait envisageable de penser que le PAC lui-même

pourrait être un vecteur de lien entre ses différents AE et ainsi créer des ponts, des synergies et des partenariats plus forts autour de lui.

En partant de ce principe, nous pouvons dire qu'un PAC peut être au cœur d'un véritable écosystème d'acteurs et être lui-même un AE d'autres acteurs.

Par ce tableau, nous souhaitons synthétiser les différents avantages, inconvénients et points de vigilances à avoir alors de la mise en place d'un PAC et dans les relations avec les AE.

	Travail entre AI	Travail avec les AE
Avantages	Accès foncier facilité Compétences diverses et complémentaires Montée en compétences des AI Sécurité économique / responsabilité Bien-être au travail Répartition des tâches Équilibre vie privée/pro Mutualiser matériel Intelligence collective Interactions sociales Solidarité Force inhérente au collectif Sécurisation (économique/social)	Compétences complémentaires Connaissance des dynamiques territoriales Échanges de bonnes pratiques Regards d'experts Intelligence collective Interactions sociales Implication forte dans le PAC Compétences mises à disposition au-delà des attentes
Inconvénients	Complexité de l'organisation Réactivité allongée pour les prises de décisions Faire des compromis Accepter une remise en question de ces pratiques et façon de faire	Réactivité plus ou moins longue Services rendus ne correspondant pas aux attentes du PAC
Points de vigilance	Communication Relationnel Transparence (éviter les non-dits) Estime de l'autre Statut juridique Système de gouvernance	Confiance Transparence Informer et se tenir informer Relation gagnante-gagnante

*Tableau 3: Synthèse des avantages, inconvénients, points de vigilance du travail entre acteurs internes et du travail avec les acteurs externes*

Cette synthèse permet de constater que le travail en collectif et le travail en réseau sont des facteurs de résilience d'un PAC. Néanmoins, les points de vigilance soulevés ne doivent pas être négligés sans quoi le projet collectif ne sera pas pérenne et les relations avec les AE n'apporteront pas les bénéfices attendus.

Dans la dernière partie, nous mettrons en lumière les cas d'études sélectionnés en particulier leur système de gouvernance, comment ont-ils mis en place un PAC et par quelle manière l'imentent-ils. Quel est leur intérêt envers les AE et comment font-ils pour créer une relation durable.

## PARTIE 4

### 5 Analyse des cas d'études

En partie 3, nous avons développé une vision théorique du rôle de la coopération dans la résilience des projets agricoles, entre le travail avec plusieurs associés et la création d'un écosystème d'AI. Il nous paraît évident de comparer ce travail théorique à des cas pratiques de PA ayant opté et s'être appropriés les principes de coopération.

Par cette nouvelle approche, nous souhaitons mettre en lumière les différentes appropriations de la coopération, des systèmes de gouvernances et de la vision de chaque PA vis à vis du collectif et des AE.

Cette analyse permet de comprendre concrètement les enjeux qui se jouent dans un PAC et dans la stratégie de s'entourer ou non d'AE.

Les cas d'études sélectionnés sont très hétérogènes.

On parle d'une forte hétérogénéité dans la typologie, le territoire, les activités et les systèmes de gouvernances choisis. Ce panel de cas d'études au nombre de quatre est volontairement fait pour montrer une grande amplitude de possibilités d'adaptation de la coopération et que chaque cas est unique, adapté à son contexte et les personnes qui le compose.

Un cinquième cas d'études devait être étudié qui devait être un GAEC en myciculture évoluant en territoire urbain n'a finalement pas pu être interviewé.

## 5.1 Présentation des cas d'étude :

Les cas d'études que nous avons choisis sont très différents, nous allons commencé par comprendre la genèse de ces différents projets et de comprendre leur approche les amenant à cette réflexion de PAC et de s'entourer de parties prenantes.

Nous analyserons le système de quatre entités présentant des systèmes de gouvernance et statuts juridiques différents dans des contextes géographiques différents, deux en milieu rural, deux en milieu urbain et dans trois domaines différents. Il s'agira de **La Ferme de l'Abbatiale**, **Le champs des possibles**, **Clinamen // Les Bergers Urbains**, **SICLE**.

Par manque de moyens et temps, le cas de La ferme de l'Abbatiale sera particulière détaillée dans ce mémoire contrairement aux autres cas qui seront étudiés de manière moins approfondis.

### ***La Ferme de l'Abbatiale***

Dans la sous-partie 2.2.2.2, nous détaillons les objectifs et ambitions du chantier d'insertion d'A-R, nous ne reviendrons donc pas sur cet historique.

En revanche, dès les prémisses de la création de ce support d'insertion, les acteurs externes se sont avérés indispensables notamment avec le partenariat qui lie la Congrégation des Sœurs et A-R et les subventions des fonds publics pour soutenir l'activité. La structure a toujours été attachée à être ouverte vers l'extérieur et de s'entourer d'AE mais le tournant qu'a pris La Ferme de l'Abbatiale au moment du redressement judiciaire en 2015 accéléra la transition agroécologique entamée. Cela a été un nouvel élément déclencheur fort pour s'entourer d'AE.

Effectivement, au sein d'A-R, les compétences de recherche et de techniques agronomiques sur ces approches agricoles remises au goût du jour n'étaient pas acquises. Il était donc évident de s'entourer de partenaires experts.

Avis du directeur A-R et de l'encadrant technique de maraîchage

### **En quoi la coopération est un facteur de résilience des projets agricoles ?**

*Consolidation et durabilité du projet, soutien moral et psychologique (ex : redressement judiciaire et les situations vécues inhérentes au métier de l'insertion socio-professionnelle), une remise en question des pratiques, permettre de sortir de l'isolement, accepter de perdre son pouvoir et de le partager.*

## **Les champs du possible**

C'est l'histoire de deux copains d'enfance, passionnés tous les deux du monde du végétal ayant une convergence des idées et sur leurs valeurs. Après diverses expériences personnelles et collectives en maraîchage, ils choisissent de se lancer d'eux-même dans le maraîchage diversifié. Grâce à leurs expériences passées, ils savaient ce qu'ils voulaient et ce qu'ils ne voulaient pas (organisation/ techniques productions / commercialisation).

C'est ainsi qu'en 2017, ils commencent sur 1 hectare d'une ancienne friche mise à disposition par les parents d'un des deux associés ? Plus tard, ils s'agrandissent avec 1 hectare supplémentaire loué. Il utilise ce projet comme un test grandeur nature pour ensuite monter un projet plus vaste et multi-activités.

Cette première expérience aux commandes de la tenue maraîchère leur permet de se rendre compte qu'il est important de créer du lien avec les autres acteurs du monde agricole, de s'ancrer sur le territoire et de comprendre les mécanismes du fonctionnement en collectif.

### Avis des deux associés

#### **En quoi la coopération est un facteur de résilience des projets agricoles ?**

*L'entraide, sortir de l'isolement, améliorer les conditions et le bien-être au travail, s'ancrer sur le territoire, obtenir des infos, dynamiser l'économie locale, confiance avec les AE, partage des responsabilités.*

## **Clinamen // Les Bergers Urbains**

L'association **Clinamen** est née en 2012, son objectif ; promouvoir les pratiques paysannes et une gestion paysanne des espaces verts urbains en faveur de productions agricoles. Par le biais de l'élevage de moutons et de l'éco-paturage, vente de viande de haute qualité et de laine, evenements, transhumance.

En 2014, des membres de Clinamen créées **Les Bergers Urbains (LBU)** , une entreprise prenant en charge un service professionnel de gestion paysanne des espaces verts . Les objectifs de LBU sont de démontrer l'intérêt et possibilité d'une agriculture productive paysanne en milieu urbain. D'autre part LBU est très actif dans les dynamiques territoriales, elle est en relation avec beaucoup d'AE telles que des collectivités, des bailleurs des entreprises, des chercheurs, géographes et enseignement universitaire.

Ces deux structures juridiquement différentes sont pourtant dans une symbiose absolue. En effet, tandis que Clinamen dispose des moutons, des locaux et du matériel agricole. LBU dispose de prestation de service,, de 150 hectares de prairies, et d'un cheptel de moutons parfois insuffisant. Ainsi, LBU loue ces éléments à Clinamen à hauteur de 20 % du chiffre d'affaire et de 12 % du temps salarié à LBU pour Clinamen.Cette symbiose permettant de créer 2,2 ETP (LBU), , offrir un serive de prestation professionnel, dynamiser le territoire et impliquer les citoyens bénévolement dans un système (Clinamen).

Dans l'analyse qui s'en suit, nous développerons le cas de LBU car nous présentons déjà une association (Ferme de l'Abbatiale) et que le statut juridique choisi par LBU est intéressant c'est un entrepreneuriat collectif par le biais d'une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE).

Intérêt de cette forme entrepreneuriat ? « Le porteur de projet qui rejoint une CAE bénéficie d'un cadre juridique existant, d'un statut d'entrepreneur salarié en contrat à durée indéterminée et d'une protection sociale. Toute la gestion administrative, fiscale et comptable est mutualisée. Ce cadre lui permet ainsi de se concentrer sur son activité, avec une sécurité accrue [...] Cette solidarité est ainsi génératrice d'opportunités de développement (innovation, apport d'affaires...) » explication du site [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr)

### Avis de Julie et Guillaume co-fondateurs de Clinamen et Les Bergers Urbains

#### **En quoi la coopération est un facteur de résilience des projets agricoles ?**

*Sortir de l'isolement, partager le travail, aller plus loin dans le projet, complémentarité et diversification des activités, améliorer les conditions et le bien-être au travail, gagner en flexibilité (temps libre, congés), Mutualisation des compétences, des réseaux et des investissements*

### **SICLE (Société d'Intérêt Commun pour L'Environnement)**

Cette SCOP, dédiée au paysagisme et ses déclinaisons est née suite à l'envie de 3 amis d'écoles partageant les mêmes valeurs autour de l'environnement et du social de vouloir co-construire ensemble un projet qui les fais vibrer. Ces valeurs sont donc retransmises dans SICLE de cette façon :

- Environnement : Déplacements en vélo, écoconception, intégration de plantes à visée de productions alimentaires dans les design, préservation de la biodiversité, désherbage raisonné et sans produits phytosanitaires...

- Social : Création de la SCOP et membres actifs dans de nombreuses associations

A travers ce format d'entreprise ils souhaitent partager la structure et impliquer les salariés au maximum. Leur vision de l'entreprise passe aussi par passer du bon temps et de bien vivre au travail à travers des moments conviviaux et d'échanges informels. Chaque salarié doit se sentir bien.

**Avis de Eddie, un des trois co-fondateurs**

**En quoi la coopération est un facteur de résilience des projets agricoles ?**

*Co-création, sentiment de s'entourer, s'entraider, implication égale des salariés, relation de travail souple, bienveillance, partage des valeurs , l'intérêt économique n'est pas prioritaire sur la qualité du travail*

#### **Synthèse**

Toutes les caractéristiques des projets sont décrites en annexe 2.

## **5.2 Analyse des résultats :**

### **Les systèmes de gouvernance des cas d'études**

Le tableau récapitulatif des systèmes de gouvernance des différents cas d'étude est en annexe 3.

#### **Focus Ferme de l'Abbatiale**

La Ferme de l'Abbatiale est intimement liés à des AE, elle évolue dans le cadre d'une association qui est une SIAE ayant un fort attachement à son ancrage territorial. De plus l'activité maraîchère n'étant que peu rémunératrice celle-ci n'existerait pas sans l'aide des subventions des fonds publics à hauteur de 70 % majoritairement financé par l'état via la politique de l'emploi 50 %, 10 % par le département et 10 % par les OPCA (organismes de formation)

Un deuxième AE a joué un rôle déterminant, c'est la Congrégation des sœurs.

#### **Partenariat avec Congrégation des sœurs**

Pour permettre à A-R, d'exploiter les surfaces agricoles délaissées par la Congrégation un partenariat a été signé entre les deux parties sous le format d'un bail.

Il existe une multitude de baux (bail rural, bail emphytéotique, convention de mise à disposition, convention d'occupation précaire, prêt d'usage) envisageables avec pour chacun des spécificités, des contraintes et des atouts pour les deux parties.

Le bail choisi pour ce contexte là, est le bail emphytéotique.

### ***Le bail emphytéotique***

Le bail emphytéotique est un contrat de longue durée signé durant de 18 ans et jusqu'à 99 ans. Sa mise en application permet aux propriétaires de grands domaines fonciers, d'assurer la mise en valeur de leurs terres sans en supporter les charges et la gestion.

C'est une mise à disposition d'espaces gagnant-gagnant pour les deux parties.

Dans le cadre du bail, l'emphytéote est plus qu'un « simple » locataire car ce bail lui donne un droit réel sur le bien. Il en est quasiment propriétaire. Cela signifie notamment qu'il est investi de prérogatives plus amples qu'un locataire d'un bail ordinaire. Le locataire dispose d'un droit d'exploitation fort qui s'accompagne d'une immense liberté tant dans l'exploitation que dans l'amélioration du fonds loué.

Dans le cas d'A-R et la Congrégation ce bail comprend 15 hectares de terres, l'héritage d'un verger, d'un bâtiment agricole et d'un réseau d'eau. Il reste à charge d'A-R, les investissements matériels, les charges, les investissements de productions.

Voici un tableau récapitulant les atouts et contraintes pour les deux parties :

	Atouts	Contraintes
Congrégation des sœurs - Bailleur	- Mise en valeur d'espaces délaissés - Des tarifs de gros sur les fruits et légumes produits - Des produits de qualité, bio et ultra-locaux	- Bail signée pour une longue période
ACCES-REAGIS - Emphytéote	- Coût de location (terre et bâtis) à moindre coût - Pérennité assuré par un bail long (99 ans) - Accès simple à la terre - Flexibilité sur les droits et gestion des lieux	- A la fin du contrat ou rupture prématurée, perte du foncier et des connaissances et amélioration mise en application à l'avantage du bailleur

*Tableau 6: Atouts/contraintes du bail emphytéotique entre d'ACCES-REAGIS et la Congrégation des Sœurs*

Par ce partenariat, d'autres avantages s'ouvrent à A-R, notamment dans le domaine de commercialisation. En effet, la congrégation fait appel à un prestataire de restauration collective pour la préparation des 200 repas journaliers. Dans son contrat, la congrégation impose au prestataire de se fournir en fruits et légumes de la Ferme de l'Abbatiale à la hauteur d'un certain montant annualisé.

Au delà de cela, la congrégation a fait une demande de contractualiser une prestation d'entretien des espaces verts auprès d'A-R, ce qui permettra de consolider le partenariat entre les parties et de créer une nouvelle entrée d'argent pour A-R.

L'équipe d'agents polyvalents de gestion du patrimoine et d'entretien des espaces de l'Abbaye à proximité de la Ferme de l'Abbatiale est également un AE découlant de ce partenariat. Régulièrement, la Ferme demande l'aide des agents pour divers travaux et le prêt de matériels comme un tracteur. Ces interactions ne sont pas contractualisées, c'est de l'entraide et de la solidarité.

### ***Une relation gagnante-gagnante***

Cette entente conclue par un bail durable, stable et rassurant pour les deux parties permet à chacune de trouver son due et ainsi se projeter sur un projet à long terme et permettre de nouvelles opportunités ambitieuses pour le développement de la Ferme de l'Abbatiale.

### **Le CADO**

Dans le cadre de la transition vers un système agroécologique, la Ferme de l'Abbatiale c'est rapprochés d'acteurs disposant des compétences qu'ils n'avaient pas en interne. Pour ce faire, le CADO (description en sous-partie 2.2.2.3.) qui cherchait des espaces pour s'implanter dans le territoire bénéficie gracieusement d'un espace mis à disposition par A-R avec l'accord de la Congrégation des Sœurs. En contre-partie, le CADO avec son expertise en agroécologie et son ouverture vers le public (accueil de formations et visites) permet à A-R d'obtenir un accompagnement technique et de gagner en visibilité.

### **Résilience de la coopération des cas d'études**

Le tableau récapitulatif de la grille de résilience via la coopération des différents cas d'étude est en annexe 4.

#### **Focus sur la Ferme de l'Abbatiale**

La résilience de la ferme passe par la possibilité de se passer de l'encadrant technique de maraîchage. Ce cas de figure s'est avéré mis en situation dans le cadre de la pandémie du Covid-19, en effet l'encadrant n'a pu se rendre sur la ferme qu'une semaine sur deux.

Pour y faire face, aucune personne A-R n'est en mesure de gérer la tenue maraîchère. De plus, en l'absence d'un(e) assistant(e) technique à ce moment là (en cours de recrutement) les équipe d'A-R ont du redoubler de solidarité pour mener de front le problème et éviter de perdre toute une année de production. Ainsi, tous le personnel pouvant travailler, les stagiaires et des bénévoles ont été présents pour assurer durant cette période la sauvegarde de la production, guidés par téléphone par l'encadrant technique.

Cet exemple concret démontre quelques uns des atouts considérables des PAC, solidarité, entraide et bienveillance.

### **Mise en œuvre de la coopération des cas d'études**

Le tableau récapitulatif de la mise en œuvre de la la coopération des différents cas d'étude est en Annexe 5.

#### **Focus la Ferme de l'Abbatiale**

La Ferme de l'Abbatiale a su s'entourer et de fédérer un réseau conséquent d'AE avec une très grande complémentarité des compétences. Pour apprécier et observer ce réseau nous vous proposons cette représentation qui nous permet de nous rendre compte de l'ampleur de l'ecosystème.

### **Synthèse**

En résumé, à travers les différentes données recueillies, nous pouvons retenir que les cas d'études ont des pratiques agricoles qui tendent vers une aggragation des milieux, avec des services rendus autour de la production alimentaire, l'environnement et la pédagogie. Ils ont des avis convergents sur la vision de la coopération avec en motif de travailler en collectif de sortir de l'isolement et diminuer la charge de travail et la charge mentale. Par ailleurs, tous les cas témoignent d'une bonne ambiance au sein du collectif. Tous les cas sauf la Ferme de l'Abbatiale (cas particulier car chantier d'insertion) sont autonomes financièrement. Les inconvénients et points de vigilance du collectif et du réseau sont également commun. La motivation principale qui ressort concernant les motivation de rentrer en contact avec des AE est le besoin en compétences externes comme développé dans le mémoire.

Des différences sont toutes fois marquées, un des cas n'a pas trouvé son équilibre dans son système de gouvernance et organisationnel. Entre autre du fait de règles de fonctionnement mal définies. On remarquera également que pour deux des cas d'études, il n'y a pas de diversification des activités et sources de revenus.

## PARTIE 5

### 6 Discussion

#### 6.1 Limites et améliorations de l'étude

L'étude présentée ici est relativement complète, or elle aurait pu être enrichie avec un nombre plus conséquent de cas d'études afin d'avoir une vue plus systémique de la diversité des formes de PAC. De plus, il aurait été envisageable de réaliser une analyse comparative de la coopération en prenant en compte des PAC étant sur les mêmes activités, le même type de gouvernance et le même type de territoire (rural/urbain).

Si nous aurions plus de temps et de place, il aurait été très pertinent de regarder les PAC en tant qu'AE d'autres partenaires et ainsi observer de quel manière et comment les PAC peuvent-ils partager leurs compétences internes .

La coopération étant complexe à analyser et identifier, il aurait été souhaitable de pouvoir passer du temps à différents moments de la vie des projets, en immersion, afin de comprendre le fonctionnement de la coopération au sein des collectifs et des relations entretenues avec les AE.

Dans cette étude, il n'a pas été réalisé une grille d'évaluation précise de la coopération comme facteur de la résilience. De nouvelles recherches permettraient de réaliser ce travail et ainsi de constituer des indicateurs pertinents pour évaluer ces relations.

#### 6.2 Conclusion

Notre étude par un regard tourné vers le prisme de la résilience nous a permis de comprendre les mécanismes et le rôle de la coopération au sein des PAC. La coopération s'exprime à travers les AI et AE et nous avons pu mettre en évidence que celle-ci intervient à différents moments de la vie du projet, allant de l'imagination jusqu'à la mise en place et le fonctionnement des PAC.

Par ce mémoire, nous souhaitions répondre à la problématique qui s'en suit :

**La coopération est-t-elle un facteur de résilience des projets agricoles ?**

Pour y parvenir nous nous sommes posés de nombreuses interrogations auxquelles nous avons essayé d'apporter des réponses :

Par cette réflexion nous avons pu formuler plusieurs éléments de réponses.

Tout d'abords, nous distinguons deux formes principales de coopération ; d'un côté les relations internes « collectif » et de l'autre les relations externes « réseau » toutes deux ont leurs importances et des rôles complémentaires dans la résilience des projets agricoles. Chaque projet agricole qu'il soit urbain ou rural étant unique, de part l'activité, les compétences détenues dans le collectif, le territoire ainsi que les valeurs éthiques défendues, il n'existe donc pas de « relations types ». Chaque PAC doit s'affranchir d'adapter les formes de coopération à son propre contexte pour que le projet soit résilient.

La résilience globale des projets agricoles est mesurable, plusieurs outils le font par l'intermédiaire de la sphère sociale, la sphère économique et la sphère environnementale. En revanche, la coopération n'est que farouchement abordée. En effet, cette notion de coopération est complexe à évaluer car les effets sont difficilement détectables par contre il est possible de mesurer les phénomènes induits et ainsi de prouver son existence. Le terme « phénomènes » englobe

l'ensemble des résultats et des conséquences spécifiques que laisse la coopération et que l'on retrouvera, aussi bien à travers une performance économique, novatrice, environnementale que par l'implication des personnes vis à vis du projet.

Nous soumettons deux hypothèses induisant les relations internes dans la résilience des PA ;

- **Les compétences individuelles servent le projet collectif**, par les expériences et profils différents ainsi que par la complémentarité des compétences détenues.

- **Une amélioration du bien-être au travail**, par une pression amoindrie, un partage des tâches et un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle comme souligné par les cas d'études ; Les champs du possible ou encore Les Bergers Urbains.

Concernant l'effet des relations externes dans la résilience, nous considérons qu'elle sera principalement induite par la **complémentarité des compétences manquantes** dans le collectif , mis en avant par tous nos cas d'études. Nous avons pour cela, identifié une typologie de onze besoins en compétences des PAC en y classifiant les AE selon leurs.

Notons que pour réussir à mettre en œuvre un PAC résilient avec des relations internes et externes performantes et durables, plusieurs points de vigilances sont cruciaux :

- Le choix des AI et AE,
- L'identification des objectifs et ambitions collectives,
- Le statut juridique,
- La forme de gouvernance,
- Le facteur humain incluant la communication, la confiance et la transparence

Une fois que des fondations saines sont mises en place tout laisse à penser que le PAC sera résilient. Par ailleurs il est intéressant de s'interroger sur la pertinence de créer un projet à plusieurs. Effectivement, plus il y a de personnes travaillant sur un même sujet, plus la diversité des activités et les inter-relations entre celles-ci seront en synergie pour atteindre une haute résilience environnementale. Travailler à plusieurs induit également d'user de l'intelligence collective permettant de stimuler l'innovation, la créativité de chacun, une meilleure capacité à s'adapter aux changements.

A notre sens et avec ces derniers éléments nous pensons que les projets agricoles collectifs dans un modèle agroécologique, de solidarité, de diversification des activités et sources de revenus sont le visage du monde agricole de demain. Ces modèles de projets agricoles doivent se développer en milieu rural, péri-urbain et urbain.

Les projets urbains doivent se tourner principalement vers des rôles à vocation sociaux, pédagogiques et de sensibilisation du monde agricole envers les citoyens, les projets ruraux dans un rôle plutôt de production. Quant au projets péri-urbain cela doit être un mixte entre les deux rôles précédemment décrits.

**" La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat "**

*Kofi Annan - Secrétaire général de l'ONU (24 Septembre 2001)*

# Bibliographie

## Rapports et articles scientifiques

Armenio M. (2020), Des fermes collectives aux pratiques agroécologiques : Des relations complexes à travers trois formes organisationnelles, Liège université

Bégin L., Chabaud D. (2010), La résilience des organisations: Le cas d'une entreprise familiale, *Revue française de gestion*, 200(1), p.127 à 142.

Chevrier, S. (2012), Gérer autrement, *La Revue des Sciences de Gestion*, 253(1), p.13 à 15.

Daniel A-C. (2017), Fonctionnement et durabilité des micro-fermes urbaines, AFAUP

Defélix C., Le Boulaire M., Monties V et al., (2014), La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance, *@GRH*, vol. 11, no. 2, 2014, p.31 à 50.

Dupuch, F. (2011), L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable, *Gestion 2000*, volume 28(2), p.107 à 125.

Olfa Zaïbet, G. (2007), Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas, *Management & Avenir*, 14(4), p.41 à 59.

Martin T. (2013), Terre de Liens et SAFER, ensemble pour l'installation, *Pour*, 220(4), p.193 à 198.

Morel K. (2018), *Installation collective néo-paysanne*, Pour, n°234-235, p.153 à 161.

Pech M., Giorgis D. (2013), Le foncier agricole, un bien complexe à multiples facettes: L'exemple d'un projet d'acquisition collective en région PACA, *Pour*, 220(4), p.151 à 161.

Van Dam D, Visser M. (2018), Recherche et collectifs agro-alimentaires : vulnérabilité et tensions, *Pour*, 234-235(2), p.163 à 170.

Villatte M. (2017), Agriculture urbaine, quels enjeux de durabilité ?, ADEME

## Ouvrages

ANRU (2020), L'agriculture urbaine dans les quartiers en renouvellement urbain

CAP (2009), S'associer en agriculture, Campagnes solidaires (n°244).

Exp'au, Cerema (2019), L'agriculture urbaine dans les EcoQuartiers

Guillouet S. (2004), Guide de l'association en agriculture , Confédération Paysanne de l'Ariège

Krohmer C. (2004), Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs, ESA Grenoble, CERAG.

Retour D. Krohmer C. (2011), La compétence collective, maillon clés de la gestion des compétences, FACEF PESQUISA.

# Annexes

## ANNEXE 1

### Les principaux statuts juridiques agricoles collectifs

	Agriculture but lucratif			Agriculture but lucratif		
	SCEA	GAEC	EARL	Chantier d'insertion	SAS / SARL	Agriculture servicelle
Statut juridique	Société civile	Société civile	Société civile	Société civile	Société commerciale	Société commerciale
Forme						
Activité	Agricole	Agricole	Agricole	Sociale	Tous sauf production agricole	Tous sauf production agricole
Régime	Régime agricole	Régime agricole	Régime agricole	Régime général	Régime général	Régime général
Objet	Gestion d'un patrimoine et/ou exploitation agricole	Exploiter des biens agricoles mis à disposition par ses membres et travail comparables aux exploitations familiales	Exercer activité agricole	Inscription socio-professionnelles de personnes	Exercer une activité de services	Exercer activité agricole
Statut social	Société considérée comme chef d'exploitation	Chaque associé considérée chef d'exploitation	Société considérée comme chef d'exploitation	Société considérée comme chef d'entreprise	Société considérée comme chef d'entreprise	Société reconue d'intérêt général ou non
Capital social	Pas de minimum	1500 euros minimum	7500 euros minimum	Pas de minimum	15 euros minimum Associés salariés mini : 51 % parts	Pas de cotisation minimum Associés exécutifs maxi 49 % voix
Associés	Minimum 2 personnes Deux époux seuls possibles Associé non exploitant agricole Associée personne morale possible	Entre 2 et 10 personnes Possible entre époux Associé non exploitant pas possible Agriculter à titre principal	Entre 1 et 10 personnes Deux époux seuls possibles Associé non exploitant agricole possible	Non concerné	Minimum 2 personnes Possible entre époux Salariat possible	Minimum 2 pers. Distinction entre associés salariés et associés extérieurs (pas d'activité professionnelle dans la SCOP) Les salariés de la structure ne sont pas obligatoirement associés de la structure
Foncier	Apport Mise à disposition Bail à la SCEA ou à l'associé exploitant	Apport Mise à disposition Bail au GAEc	Apport Mise à disposition Bail à EARL	Apport Mise à disposition Bail au chantier d'insertion	Non concernée	Apport Mise à disposition Bail à la SCOP
Participation au travail	Pas d'obligation	Obligation et équivalente pour tout associé	Obligation pour associés exploitants détenant au moins 50 % des parts sociales	Non concernée	Pas d'obligation	Obligation pour associés salariés
Gouvernance	Simple ou multiple Associé ou non	Simple ou multiple Associé obligatoire	Simple ou multiple Associé exploitants et titulaires de parts	Simple Droit de vote proportionnel au nombre de parts sociales détenues par chaque associé (sauf statuts différents)	Simple ou multiple Gérant(s) et associé(s) 1 personne= 1 voix Conseil administration, bureau, salariés, bénévoles	Multiple entre associés salariés et extérieurs 1 personne= 1 voix Conseil administration, bureau, salariés, bénévoles
Responsabilité des associés	Proportionnelle aux parts sociales de chacun	Limitée à 2 fois le capital social apposé	Limitée au montant des apports	Pas de responsabilité économique mais pénale	Limitée au montant des apports	Pas de responsabilité économique mais pénale
Type de porteur de projet	Exploitants agricoles	Exploitants agricoles	Exploitants agricoles	Entreprise Association Coopérative	Citoyens Exploitants agricoles	Entreprise Association Coopérative Citoyens Association Collectivité territoriale
Contribution	Apports numéraire (somme d'argent) Apports industrie (travail) Apports en nature (biens matériels)	Apports numéraire Apports industrie Apports en nature	Apports numéraire Apports industrie Apports en nature	Non concernée	Associés salariés : apport numérique obligatoire	Cotisation annuelle définie

## ANNEXE 2

### Caractéristiques des projets des cas d'études

	Ferme de l'Abbatiale	Les champs du possible	Les Bergers Urbains	SICLE
<b>Typologie agriculture</b>	Agriculture professionnelle	Agriculture professionnelle	Agriculture servicielle	Agriculture servicielle
<b>Contexte géographique</b>	Rural Saint-Gildas-des-Bois (44)	Rural Baulon (35)	Urbain Département 92, 93, 94, 95	Urbain Angers (49)
<b>Technique</b>	AB Agroécologie	AB classique et diversifié	Elevage extensif et raisonné non certifié	Respect de l'environnement
<b>Activités</b>	Maraîchage, arboriculture	Maraîchage	Elevage, Eco-pâturage, Evenements, Visites pédagogiques, Formation et accompagnement	Paysagisme (conception/ aménagement / entretien) Jardinage Animations et formations
<b>Date de création</b>	2005	2017	2014	2016
<b>Nombre associés</b>	2 maraîchers 9 salariés en insertion	2	2,2 ETP	3 associés salariés 3 salariés 1 temps partiel
<b>Profil des associés</b>	Maraîchers : Détenteurs de diplôme agricole Salariés : Pas de compétences en agricole	Non issus du milieu agricole  Les deux ont un diplôme agricole	Non issu du milieu agricole  Pas de diplôme agricole pour les deux	Tous détenteurs de diplômes en horticulture avec de vastes expériences en amont
<b>Accès au foncier</b>	Bail emphytéotique	1Ha mis à disposition gratuite 1Ha loué	Mis à disposition gratuite par les clients	Non concerné
<b>Modèle économique</b>	30 % autonomie 70 % Subventions	100 % autonomie	100 % autonomie	100 % autonomie
<b>Objectifs services rendus</b>	Social Alimentaire Environnementale Biodiversité Pédagogique	Alimentaire Environnementale	Environnementale Social Alimentaire Pédagogique	Environnementale Biodiversité Social Pédagogique
<b>Motivation collectif</b>	Projet durable Solidarité Sortir de l'isolement	Confort de travail (travailler moins) Bonne cohésion Sortir de l'isolement	Confort de travail (travailler moins) Sortir de l'isolement	Partage valeurs Sortir de l'isolement Gagner en indépendance

## ANNEXE 3

### Les systèmes de gouvernance des cas d'études

	Ferme de l'Abbatiale	Les champs du possible	Les Bergers Urbains	SICLE
Statut juridique	Association	SCEA	CAE	SCOP
Type coopération	Verticale tend vers horizontale Coopération libre et pyramidale	Horizontale Coopération totale	Horizontale mais compliqué Coopération totale	Horizontale et verticale Coopération totale et pyramidale
Prises de décisions	Multi-niveau : <u>Conseil d'administration (CA)</u> : Garant orientation de l'association <u>Comité de direction</u> : Stratégie du projet <u>Ferme</u> : Décisions opérationnelles	Ensemble	Ensemble mais l'un des associés domine légèrement et a plus de poids	Multi-niveau Assemblée générale : Décisions stratégiques Associés: Stratégie opérationnelle
Contribution associés	Non concerné	Numéraire 50/50	Non concerné	Numéraire égalitaire (associés)
Partage des tâches	Maraîchers : Organisation Management Tâches opérationnelles  Salariés : Tâches opérationnelles	Une personne s'occupe de l'argent sortant (facture/devis/ achat/contact extérieur/mail)  Une personne s'occupe de l'argent rentrant (vente/compta)	Une personne : Berger, gestion quasi totale de l'entreprise + gestion de l'activité maraîchage de Clinamen  Une personne plutôt bergère + gestion de Clinamen	<u>Associés</u> : Partage des tâches de gestion de l'entreprise (Prospection/devis/ organisation, maîtrise d'œuvre ressources humaines...)  <u>Salariés</u> : Tâches opérationnelles
Condition départ associé	Temps de préavis de départ comme tous salariés	Préavis de 3ans Rachat des parts de l'autre en 5 ans	Très flexible, pas de contraintes car gros vivier de candidatures	Pas de préavis, possible de quitter structure mais garder le statut d'associé

## ANNEXE 4

### Résilience de la coopération des cas d'études

	<b>Ferme de l'Abbatiale</b>	<b>Les champs du possible</b>	<b>Les Bergers Urbains</b>	<b>SICLE</b>
<b>Maîtrise des activités par tous les associés</b>	Partielle : assistante encadrante arrivée en Mai 2020	Oui	Non, l'un des associés maîtrise quasiment toutes les tâches administratives	Chaque activité maîtrisée par au moins 2 personnes
<b>Diversité des activités / revenus</b>	Mono-activité Vente production	Mono-activité Vente production	Pluri-activités Élevage, paturage, événements, visite, formations, accompagnement, enseignement	Pluri-activités Paysagisme, animations, formations
<b>Ambiance</b>	Bonne entre maraîchers Bonne avec équipe salariés insertion actuelle	Bonne, moments conviviaux réguliers	Bonne mais lorsque la charge de travail le climat se tend,	Bonne, moments conviviaux réguliers
<b>Rythme de travail</b>	39h/sem. Week-end libres 5 semaines congés	40h/sem. lissé sur l'année Astreinte week-end 1 sur 2 Congés d'Oct. à Fév. 1 an sur 2	Guillaume : 6j/sem. LBU Julie : 1 j./sem. LBU sinon occupée à Clinamen Week-end libre Pas de règles de congés mais flexible	Associés : 45h/sem. Salariés:40h/sem. Tendance à faire plus de heures 5 sem. congés
<b>Les besoins en compétences externes principaux</b>	Financement Commercialisation Fonctionnement projet	Recherche-technique Fonctionnement projet Ancrage territorial	Commercialisation Accompagnement collectifs Ancrage territorial	Recherche Fonctionnement projet Juridique Accompagnement collectif

## ANNEXE 5

### Mise en œuvre de la coopération des cas d'études

	<b>Ferme de l'Abbatiale</b>	<b>Les champs du possible</b>	<b>Les Bergers Urbains</b>	<b>SICLE</b>
<b>Vision avantages collectif</b>	Energie positive Innovation Richesse sociale Sécurité	Bien être travail Équilibre vie privée / vie pro. Partage responsabilité	Partage des tâches Partage des responsabilités Flexibilité	Solidarité Flexibilité Lien social
<b>Vision inconvénients collectif</b>	Prise de décision longue Lourdeur Complexité Remise en question Être tolérant	Prise de décisions longues Compromis à faire	Compromis à faire	Chronophage Prises de décisions longue
<b>Points vigilance collectif</b>	Implication de tous Les non-dits Les incertitudes Prioriser tâches Règles fonctionnement	Bien communiquer Les non-dits Équilibre et séparer vie privée/pro.	Valeurs communes Communication Apprendre à travailler ensemble Règles de fonctionnement	Valeurs communes Transparence Les incertitudes
<b>Formation à travailler en collectif ?</b>	Culture d'entreprise dans ce sens Sensibilisation des salariés	Non, spontanéité et se connaissent bien (ami d'enfance)	Thérapeute de groupe Bénévoles de Clinamen dans le management partagent de conseils	Oui, avec un conseiller pour la structuration et le fonctionnement (réunion..)
<b>Régler les conflits</b>	Dialogue social Représentants du personnel CA  Ne pas laisser une situation se dégrader	Discussion  Trouver un arrangement	Discussion  Réunion  Thérapie de groupe	Discussion  Réunion  Ne pas laisser une situation se dégrader
<b>Intégration nouvelles personnes</b>	Parcours d'intégration	Connaître la personne (vision partagée) Test travailler 1 an	Connaître la personne (vision commune)	Partage valeurs  Clarifier les devoirs et responsabilités
<b>Avantages AE</b>	Besoin en compétences Consolider projet	Simplifier charge de travail Dynamiser territoire Besoin en compétences	Simplifier charge de travail Besoin en compétences Consolider projet	Besoin en compétences  Bouche-à-oreille
<b>Inconvénients AE</b>	Dépendance (fournisseurs)	Dépendance	Manque de connaissance AU Réactivité longue	Dépendance Logistique Organisation
<b>Point de vigilance AE</b>	Clarifier besoins	Clarifier besoins Confiance	Clarifier besoins Abus de confiance (greenwashing)	Clarifier besoins Transparence Confiance
<b>Fédérer AE</b>	Sensibilité de AE au sujet Sensibilité au coopératif	S'informer et tenir informer	Transparence Partage valeurs	Etre dynamique, vif d'esprit, force de propositions Qualité trav

## ANNEXE 6

### Écosystème des acteurs externes autour du projet de la Ferme de l'Abbatiale

